

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

CAMPUS MONTERREY

**DIVISIÓN DE ELECTRÓNICA, COMPUTACIÓN, INFORMÁTICA Y
COMUNICACIÓN**



**INFLUENCIA DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN EL
CAMBIO CULTURAL DE LAS ORGANIZACIONES AL SOPORTAR UN
NUEVO PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: UN CASO DE
ESTUDIO**

T E S I S

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL
GRADO ACADÉMICO DE**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN**

JOSÉ RODRÍGUEZ OCHOA

JULIO 2002

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

**DIVISIÓN DE ELECTRÓNICA, COMPUTACIÓN, INFORMÁTICA Y
COMUNICACIÓN**

**Los miembros del Comité de Tesis recomendamos que la presente Tesis del
Ing. José Rodríguez Ochoa sea aceptada como requisito para obtener el
grado académico de Maestro en Administración de Tecnologías de
Información**

Comité de Tesis

**Ricardo Flores Zambada. PhD.
ASESOR**

**Manuel Obaya Capistrán. MC.
SINODAL**

**Carlos Alberto Rodríguez Maillard. MTI
SINODAL**

APROBADO

David Alejandro Garza Salazar. PhD.

**Director del Programa en Electrónica, Computación, Informática y
Comunicaciones**

JULIO 2002

TABLA DE CONTENIDOS

Lista de Tablas.....	5
Lista de Figuras.....	6
Dedicatoria.....	7
Agradecimientos.....	8
Resumen.....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	22
3. MARCO TEÓRICO.....	23
3.1. Evaluación del Desempeño	23
3.1.1. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.....	32
3.1.2. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro	33
3.1.3. Debilidades de la evaluación de desempeño	36
3.1.4. Barreras que perjudican el proceso de evaluación del desempeño.....	38
3.1.5. Fortalezas de la evaluación de desempeño	39
3.1.6. Preparación de las evaluaciones de desempeño.....	40
3.2. Cultura Organizacional.....	45
3.2.1. Postura ante la definición del concepto.....	49
3.2.2. Importancia de la cultura organizacional.....	55
3.2.3. Elementos de la cultura	57
3.2.4. Cultura y cambio organizacional	59
3.2.4.1. Implicaciones del cambio de la cultura.....	60
3.2.4.2. Proceso del cambio planeado.....	62
3.2.4.3. Reacción de la organización ante la incorporación del cambio	65
3.3. Resistencia al Cambio	68
3.3.1.1. Etapas enfrentadas en el proceso de cambio.....	74
3.3.1.2. Cómo disminuir la resistencia al cambio	77
3.4. Tecnologías de Información	81
3.4.1. Sistemas de información estratégicos	84
3.4.2. Tecnologías de información y cultura organizacional.....	86
3.4.3. La cultura y el impacto de la tecnología en la gestión de recursos humanos	87
3.4.4. Competitividad y Tecnología.....	90
3.4.5. Aspectos sociales y organizacionales que se ven afectados por las tecnologías de información.....	92

3.4.6.	Beneficios potenciales de las tecnologías de información	96
3.4.7.	TI como soporte a procesos	96
4.	CASO DE ESTUDIO	99
4.1.	Justificación y pertinencia del caso de estudio.....	99
4.2.	Desarrollo del caso de estudio.....	101
5.	MODELO PARTICULAR.....	112
6.	HIPÓTESIS	117
7.	ESTUDIO DE CAMPO.....	119
7.1.	Tipo de Estudio	119
7.2.	Lugar de Investigación	119
7.3.	Muestra.....	120
7.4.	Definición de Variables	123
7.5.	Medición de Variables.....	125
7.6.	Estrategia de Recolección de Datos.....	130
7.7.	Tratamiento Estadístico de la Información	131
8.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	133
8.1.	Análisis descriptivo	133
8.1.1.	Análisis de respuestas mediante proporciones.....	135
8.1.2.	Análisis de variables	140
8.1.3.	Resultados generales.....	144
8.2.	Análisis estadístico.....	147
8.2.1.	Regresión Múltiple	149
8.2.2.	Regresión Múltiple 1: Satisfacción global con el proceso de evaluación de desempeño vs proceso de evaluación del desempeño y sistema computacional	149
8.2.3.	Regresión Múltiple 2: Satisfacción del empleado como elemento de la organización vs proceso de evaluación del desempeño y sistema computacional.....	155
9.	CONCLUSIONES	163
9.1.	Validación de Hipótesis.....	164
9.1.1.	Hipótesis 1	164
9.1.2.	Hipótesis 2.....	168
9.1.3.	Hipótesis 3.....	172
9.2.	Conclusiones generales.....	174
9.3.	Recomendaciones	178
9.4.	Futuras Investigaciones	179
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	181
11.	ANEXO A. Instrumento de medición.....	189

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Usos básicos de las evaluaciones de desempeño.	26
Tabla 2. Factores para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño.	30
Tabla 3. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado y a futuro.	35
Tabla 4. Principales factores que propician la resistencia al cambio.	73
Tabla 5. Estrategias a seguir en la implementación de procesos de cambio.	78
Tabla 6. Categorías de Impulsos estratégicos.	86
Tabla 7. Efectos sociales de las TI. Straubhaar y LaRose (1996).	95
Tabla 8. Actividades en la etapa de planeación de desempeño.	106
Tabla 9. Actividades en la etapa de retroalimentación y orientación.	108
Tabla 10. Actividades en la etapa de revisión del desempeño.	109
Tabla 11. Proceso de evaluación: viejas prácticas vs nuevas prácticas. Tomada del manual de la empresa para la Evaluación del Desempeño.	111
Tabla 12. Definición de variables del modelo.	125
Tabla 13. Variables proceso de evaluación del desempeño.	127
Tabla 14. Variables sistema computacional.	129
Tabla 15. Variables de satisfacción global.	129
Tabla 16. Valores medios para las variables relacionadas con el proceso de evaluación.	141
Tabla 17. Valores medios para las variables relacionadas con el sistema computacional.	142
Tabla 18. Valores medios para las variables conjuntas proceso - sistema.	143
Tabla 19. Relación factor - variable - media. Proceso de evaluación del desempeño.	148
Tabla 20. Relación factor - variable - media. Sistema Computacional.	149

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Elementos Clave del comportamiento organizacional.....	12
Figura 2. Un modelo de participación y resistencia al cambio.....	18
Figura 3. Objetivos de la evaluación de desempeño.....	20
Figura 4. Culturas fuertes frente a débiles.. ..	48
Figura 5. Descripción del proceso de cambio de Lewin.....	69
Figura 6. Fuentes individuales y organizacionales de la resistencia al cambio.....	74
Figura 7. Evaluación del Desempeño: El ciclo anual.....	104
Figura 8. Modelo particular de estudio propuesto.....	112
Figura 9. Esquematización de hipótesis en base al modelo conceptual de la investigación	117
Figura 10. Representación del género de la población.....	120
Figura 11. Representación de la edad de la población.....	121
Figura 12. Representación del estado civil de la población	121
Figura 13. Representación de la escolaridad de la población	122
Figura 14. Representación de los años de experiencia laboral profesional de la población	122
Figura 15. Representación de los años de antigüedad de la población en la organización.....	123
Figura 16. Comparación entre el proceso anterior y el nuevo proceso de evaluación de desempeño.	135
Figura 17. Grado de satisfacción con el sistema computacional.....	137
Figura 18. Nivel de satisfacción del empleado como elemento de la organización.....	138
Figura 19. Satisfacción global del empleado en cuanto a proceso y sistema de evaluación de desempeño.....	139
Figura 20. Respuestas globales de la muestra en base a escala 5 para proceso y sistema computacional.....	144
Figura 21. Respuestas globales de la muestra en base a escala 5 para la resistencia al cambio.	145

DEDICATORIA

Inicio la maestría en abril de 1998 cursando la clase de Tecnologías de Información. Finalizo la maestría en julio del 2002 cursando la clase de Tesis 4.

¿Vale la pena?, si. ¿Cuesta trabajo?, también; pero las satisfacciones que me deja son muchas. Me quedo con las enseñanzas, las anécdotas, los trabajos en equipo, las amistades hechas, las experiencias vividas, las desveladas y todo aquello que me hizo crecer como profesionista y como persona en todo este tiempo.

Agradezco a todas las personas que confiaron en mí y me apoyaron para seguir adelante en los momentos difíciles.

Dios, Papá, Mamá y Marcela: Lo más importante.

Mis profesores: Parte fundamental de mi formación.

Amigos: Mi soporte en todo momento.

Tec: Mi escuela.

Citibank y Banamex: Mi empresa.

Mi primero maestro de la maestría, el Dr. David Angel Alanís Dávila, me dijo el primer día de clases que fuera persistente en mis estudios ya que, al pasar el tiempo y cuando menos lo esperara, los vería culminados. Él tenía razón, después de cuatro años ininterrumpidos de estudio, hoy termino.

AGRADECIMIENTOS

A lo largo de un año, el desarrollo de la Tesis se convirtió en algo especial ya que en cada uno de los cursos siempre había algo nuevo que aprender.

Agradezco primeramente al Dr. Ricardo Flores Zambada su confianza al brindarme la oportunidad de desarrollar una investigación seria de un caso de estudio que siempre me interesó. Agradezco sus consejos, su paciencia, sus enseñanzas y mas que nada, su amistad. Gracias Ricardo.

Agradezco al Ing. Manuel Obaya su gran disposición y buena voluntad al aceptar ser mi asesor. Gracias Manuel.

Gracias Ing. Carlos Rodríguez por tus observaciones y recomendaciones.

Nancy Jiménez, mi compañera de trabajo de todo un año. El inicio de una gran y larga amistad. Gracias.

RESUMEN

Actualmente, muchas son las organizaciones que están renovando sus procedimientos mediante el uso de herramientas tecnológicas que les permitan llevar a cabo un mejor control de sus procesos. Lo anterior implica eliminar las tradicionales prácticas que durante años se han venido llevando a cabo por aquellas que, al ser automatizadas, permitan a la organización lograr un crecimiento alcanzando altos niveles de competitividad.

En este sentido, las tecnologías de información juegan un papel determinante en el logro de los objetivos organizacionales mediante la automatización y rediseño de procesos comúnmente practicados, transformándolos en nuevos procesos que deberán ser institucionalizados en la empresa.

En el presente estudio, se realizará una investigación empírica mediante la cual se analice la influencia que tienen las tecnologías de información en el cambio cultural de las organizaciones al soportar nuevos procesos organizacionales, específicamente, un nuevo proceso de evaluación de desempeño.

Identificar la implicación de la tecnología de información en el establecimiento de una cultura caracterizada por valores como la justicia, objetividad, comunicación, retroalimentación, oportunidades de crecimiento y establecimiento de metas claras, entre otras, es el objetivo fundamental de la Tesis.

Por otro lado, mediante análisis descriptivos y análisis estadísticos, se determinará cuáles de las variables asociadas a la nueva cultura influyeron mayormente en que ésta se diera. Mediante el uso de regresiones se validará el modelo estadístico.

De igual manera, se validará la influencia que el nuevo proceso de evaluación de desempeño ejerce en el establecimiento de una nueva cultura en la organización,

comprobando que la combinación proceso - tecnología influyen de manera directa en el cambio de cultura de la empresa.

Como resultado, mediante la medición y correlación de las variables será posible confirmar cuales fueron los factores de influencia en el establecimiento de una nueva cultura organizacional, una cultura cuyo comportamiento se dará por aquellas variables del modelo que la expliquen.

Como ya se mencionó, actualmente existen pocas organizaciones que utilicen a la tecnología de información como soporte a procesos de evaluación de desempeño, por lo cual un estudio como éste explica el comportamiento de su población en función de una serie de variables de medición derivadas del nuevo proceso y del sistema computacional que lo soporta.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

"No es posible que los problemas del mundo sean resueltos por escépticos o pesimistas cuyos horizontes están limitados por obvias realidades; necesitamos hombres y mujeres que puedan soñar en cosas que nunca han sucedido y que se pregunten ¿por qué no? (Starcher, 2001).

Si bien es cierto que la palabra cambio implica novedad o innovación, también es cierto que el estudio de cómo lograr el cambio dentro de las organizaciones laborales es tan viejo como la administración misma. De ahí que un sinónimo de administración podría ser la asimilación de cambios constantes dentro de las organizaciones laborales (González y Olivares, 1999). Por lo anterior, no es de extrañar que debido a la gran cantidad de propuestas sobre el cambio organizacional que se han hecho, éstas pueden clasificarse en tres grandes grupos, dependiendo de la variable organizacional que se desee estudiar: estructura, tecnología y factor humano.

Dada la interdependencia que guardan entre sí, un cambio en una de las variables afectará de manera distinta y en grados diferentes a las demás, de ahí que algunas estrategias de cambio manipulen a una variable con la finalidad de modificar otra. Como diría Monsalve (1989): "La diferencia esta en los puntos de origen, en las importancias relativas y en los conceptos y valores que las respaldan, mas no en la exclusión de todas las demás variables. La figura 1 indica cuales son los elementos principales que conforman e influyen en la organización.

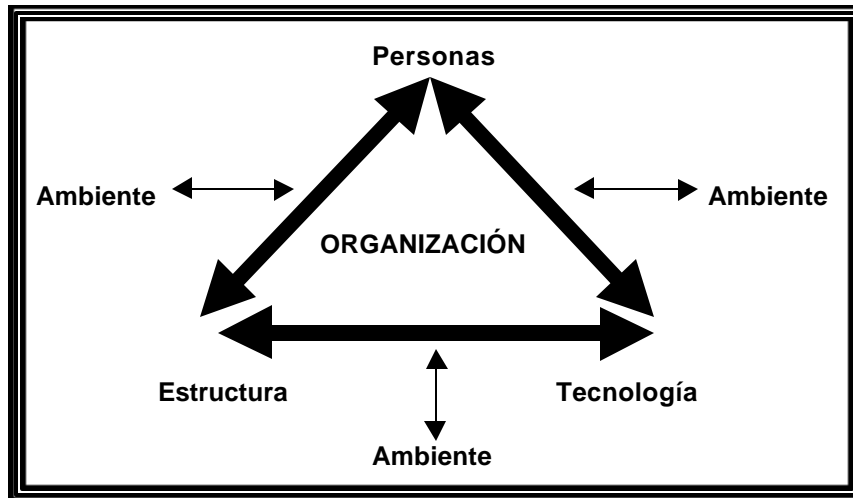


Figura 1. Elementos Clave del comportamiento organizacional. Davis, Keith; Newstrom, John. Tomado del libro Comportamiento Humano en el Trabajo, capítulo 1.

Al respecto, Nieto (1994) afirma que la empresa, además de un lugar de trabajo, es un centro de convivencia humana y las relaciones que se dan en su seno son por lo tanto complejas y diversas y este hecho tiene consecuencias tanto en el desarrollo de sus integrantes como en el grupo en conjunto. También comenta que es necesario entender e investigar los cambios en dichas relaciones y el modo de influir en ellos para lograr un mejor desempeño en las organizaciones a través de la cultura empresarial.

La cultura organizacional se conceptualiza como el conjunto de características compartida por todos los miembros de la organización y que definen e identifican a la institución como tal. La cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de la organización. Los empleados, aún con diferente formación o nivel dentro de la empresa, llegan a describir a la cultura de su empresa de una manera semejante y para lograrlo, la alta gerencia se apoya en una adecuada selección y en una inducción e integración del trabajador a su equipo de trabajo.

Al igual que la forma de ser y de pensar adquirida con el paso de los años, la cultura organizacional surge de manera paulatina y no desaparece fácilmente, debido a que es resultado de un arduo trabajo por parte de sus fundadores, quienes se encargan de establecer en un inicio, las normas, valores, costumbres, tradiciones y formas de actuar dentro de la organización (Gattiker, 1990).

Pero aún y cuando la cultura en las organizaciones se encuentra conformada por esos elementos, resulta imposible creer que éstos permanecerán estáticos a través del tiempo y no presentarán alteración alguna en su forma y en su fondo. Eventualmente las organizaciones en su afán de crecimiento y competitividad global comenzarán a implementar nuevos procesos y estrategias cada vez mas eficientes mediante los cuales se alcancen los resultados esperados.

Como resultado, la organización se verá enfrentada ante nuevos retos y oportunidades que deberán ser perfectamente planeados y controlados mediante el establecimiento de metas y objetivos claros, precisos y medibles, metas y objetivos derivados de estrategias definidas por la alta gerencia, los cuales deberán ser aplicables a cada elemento de la organización misma.

Así mismo, otro factor importante a enfrentar será la etapa de transición entre las anteriores y las nuevas prácticas así como también la nueva cultura que comenzará a gestarse en la organización como resultado de los nuevos procesos implementados. En este momento comienza a nacer una nueva cultura en la organización.

En este sentido, Davis (1991) afirma que la gente aprende a depender de su cultura porque ésta le da estabilidad y seguridad al permitirle entender lo que está sucediendo en su comunidad y saber cómo responder a los sucesos. Existen, sin embargo, dos tipos de cambio que pueden confrontar las personas en su trabajo. Uno es el cambio a una nueva localidad y su cultura; el otro, el cambio gradual de su propio ambiente el cual puede verse afectado por valores morales, adelantos

tecnológicos o alteraciones en la composición de la fuerza de trabajo (Davis, 1991).

Tomando como base lo anterior y aún y cuando el cambio es considerado como la única constante en las organizaciones, es importante destacar que la implementación de nuevas tecnologías de información es un factor de riesgo que afectará negativamente en la cultura de la organización si previamente no son considerados los factores sociales, humanos y de comunicación en la organización. Al respecto, David Coghlan (2001) afirma que la clave del éxito para las organizaciones es el saber adaptar el medio ambiente organizacional a los cambios propuestos, de tal manera que el impacto sea tan perfectamente manejable que la resistencia sea mínima.

De igual manera, el mismo autor comenta que el estudio de las relaciones existentes entre la innovación tecnológica y los recursos humanos de las organizaciones es un factor que no es comúnmente analizado debido a que las tecnologías de información son percibidas como un elemento mágico que permitirá a las empresas lograr un crecimiento sostenido alcanzando altos niveles de globalización y competitividad mediante la alta disponibilidad de información a todo momento, así como de la total y completa automatización de sus procesos productivos.

Desafortunadamente, la inadecuada consideración del factor humano en este tipo de implementaciones repercute directamente en su eficiencia y efectividad al momento de ser operados.

Según Martinsons (1999), en un estudio realizado a dos mil compañías estadounidenses se encontró que el 40% de los casos de innovación tecnológica alcanzan totalmente el éxito en los tiempos preestablecidos, el 60 % restante presenta fallas en su implementación y manejo, considerando que de dicho porcentaje menos del 10% son fallas causadas por problemas tecnológicos, es

decir, casi la totalidad de los problemas encontrados se deben a una deficiente comunicación entre los diferentes niveles organizacionales en aras de difundir los cambios, asegurando un comportamiento organizacional en el cual los empleados se sientan confortables.

Aún y cuando las tecnologías de información constituyen una parte fundamental para el desarrollo de las organizaciones, éstas serían completamente inservibles sin no existen procesos estratégicos que se encuentren soportados por dichas tecnologías.

Uno de los procesos más importantes que existen en cualquier organización dado su nivel de penetración y alcance tanto social como profesional es el proceso de evaluación del desempeño.

A través de los años, la evaluación del desempeño en las organizaciones ha sido una de las prácticas que mas insabores ha causado a sus elementos gerenciales debido a la poca preparación que generalmente existe entre las personas que la realizan, aunado a que tampoco se cuenta con una clara percepción acerca de las implicaciones que éstas causarán en el desempeño diario de los evaluados (Starcher, 2001).

Según O'Donnell (2000), el objetivo fundamental de un sistema de evaluación de desempeño, desde un punto de vista gerencial, es el resaltar la relación existente entre el desarrollo individual y el cumplimiento de las metas departamentales, tendiendo siempre a mejorar la relación supervisor empleado. Igualmente, la gerencia busca asegurar que los empleados, a través de procesos de éste tipo, tengan una clara apreciación tanto de las tareas que deberán cumplir como de las habilidades necesarias para lograrlo.

Actualmente existen organizaciones cuyo sistema de evaluación de desempeño carece totalmente de elementos esenciales como la justicia, la retroalimentación,

la objetividad, la igualdad de oportunidades y la confianza; elementos cuya carencia se traduce en desánimo por parte del personal al interpretar al proceso como una burocracia anual que se debe seguir en lugar de percibirlo como una oportunidad para alcanzar un crecimiento profesional.

Gattiker (1990) afirma que las organizaciones deben ser receptivas y abiertas tanto a la innovación en procesos y procedimientos como a la adopción de nuevas tecnologías que favorezcan al cambio ya que no es posible lograr un verdadero cambio cultural cuando los procesos de innovación son impuestos sin tomar en cuenta que innovación, organización, recursos humanos y cultura actual de la empresa son factores vitales para el logro de nuevas metas y objetivos.

Como ya se mencionó, el proceso de evaluación de desempeño es uno de los más importantes que existen en las organizaciones dadas sus implicaciones y repercusiones. La implementación de un nuevo sistema de evaluación más justo en el que exista una verdadera justicia mediante el estricto apego a la objetividad teniendo una evaluación basada en resultados de objetivos previamente planteados, es el evento que se estudia en esta Tesis y que fue implementado por la organización.

Determinar en que medida el sistema de evaluación de desempeño influyó en el cambio de cultura organizacional constituye el corazón de esta investigación. Dado que la tecnología de información se encuentra soportando un proceso organizacional, lo que se busca es conocer si el cambio cultural fue generado por el proceso, por el apoyo de la TI o por ambas.

Ahora bien, se dice que existe un equilibrio laboral cuando la gente establece un conjunto de relaciones con su medio ambiente o entorno pero, cuando se presenta un cambio, los empleados se ven obligados a realizar los ajustes correspondientes mientras que la organización busca nuevamente un punto de equilibrio ante los cambios (Davis, 1991). Si los empleados no logran hacer los ajustes necesarios, la

organización caerá en un estado de desequilibrio creando un estado de caos derivado precisamente de no saber manejar el cambio o mejor dicho, de existir resistencia al cambio.

En relación a esto, Davis (1991) afirma que la resistencia al cambio son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo. Los empleados se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de estatus o de autoestima. Cualquiera que sea su naturaleza, los empleados tratarán de protegerse contra los efectos del cambio en donde sus acciones pueden manifestarse desde quejas, morosidad intencional y resistencia pasiva, hasta el ausentismo, sabotaje y lentitud en la realización del trabajo (Burke, 1988).

La implementación de una nueva tecnología de información que apoye a un proceso organizacional invita a suponer que el cambio cultural se ve influenciado por dos fuertes variables, TI y un nuevo proceso, lo cual hace posible que se genere cierta resistencia al cambio como un mecanismo de defensa ante todo aquello que constituya un riesgo.

Teniendo como antecedente cuáles son los factores que provocan la resistencia al cambio organizacional por parte de los empleados, es importante mencionar que tanto la innovación como el cambio tecnológico no son factores que se encuentren exentos al rechazo ya que esto representa nuevas formas de pensar, actuar y dirigir las tradicionales prácticas llevadas a cabo por la organización.

¿Pero entonces la dirección de las empresas se verá siempre obligada a encargarse de la agobiante tarea de imponer el cambio a aquellos que ofrecen resistencia?. La respuesta es no, ya que la organización debe ser lo suficientemente hábil y capaz de implementar un proceso de cambio "transparente" buscando siempre tener el menor número de afectados. En la figura

2 se muestra como se comporta la resistencia al cambio en función del nivel de participación de los elementos de la organización.

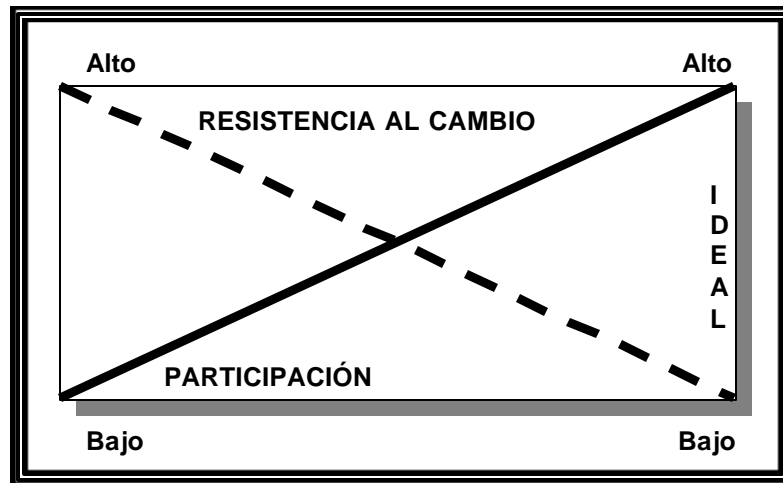


Figura 2. Un modelo de participación y resistencia al cambio. Davis, Keith; Newstrom, John. Tomado del libro Comportamiento Humano en el Trabajo, capítulo 12.

La adquisición e implementación de nuevas tecnologías en el contexto organizacional significa ser proactivos ante un mundo cambiante cuyas necesidades de competitividad, desarrollo y crecimiento son cada vez más necesarias para mantener una permanencia en el mercado global (Gattiker, 1990).

Ahora bien, dado que las necesidades de los individuos son cada vez mayores, más específicas y exigen niveles de calidad y competitividad, las organizaciones deben implementar mecanismos de detección hacia dichas necesidades con el objetivo de evolucionar tratando de satisfacer dichas demandas.

Lo anterior no es fácil ya que la mayoría de las veces las organizaciones deben adaptarse rápidamente a los cambios impuestos por el mercado, con lo cual deben contemplar que la cultura organizacional es cambiante y adaptativa a las nuevas necesidades. En este sentido, el cambio cultural representa una ventaja competitiva para las corporaciones ya que podrán ser capaces de ofrecer aquellos productos y/o servicios demandados por los consumidores.

Como resultado, Chong (1999) afirma que la innovación en tecnologías de información no solamente debe ser considerada en términos de recursos económicos, tecnológicos y procesos de negocio sino que primeramente se deberá considerar en términos de como afectará el comportamiento, cultura y actitudes tanto de la organización como del recurso humano que labora en ella. La administración y comunicación efectiva del recurso humano es crítica si se desea lograr una completa integración y aprovechamiento entre ellos y la innovación en tecnologías de información.

Una nueva tecnología genera poder en torno a su concepción, desarrollo y uso en los distintos grupos que la manejan. Poder, al decidir sobre un modelo frente a otro; poder, al intervenir en sus procesos de desarrollo, y poder de uso y aprobación de los beneficios que ésta genera. De igual manera, una nueva tecnología genera poder al penetrar y modelar expresiones culturales que en algunos casos llegan a reconstruir significados sociales (Dolan, Schuler y Randall, 1999).

En este sentido Dávila y Martínez (1999) afirman que la implementación de nuevas tecnologías en las organizaciones implican al menos tres elementos: a) el técnico en donde se concentran las posibilidades de innovación, recursos y soluciones técnicas con las que cuentan los innovadores; b) el organizacional, que se encuentra ligado a los usos y esquemas de trabajo, procedimientos y comportamientos que se suscitan desde la concepción del cambio tecnológico y que están inmersos en la nueva tecnología; c) el cultural, que incluye los objetos, valores y, sobre todo, los significados que se relacionan con esta nueva tecnología.

En este caso, la implementación de una nueva tecnología que funge como soporte a un nuevo proceso organizacional de evaluación de desempeño, mantiene una estrecha relación con los tres elementos antes mencionados ya que tanto la parte técnica como la organizacional y la cultural se ven fuertemente afectadas entre sí.

En la figura 3 se muestra el objetivo que todo sistema de evaluación de desempeño debe buscar.

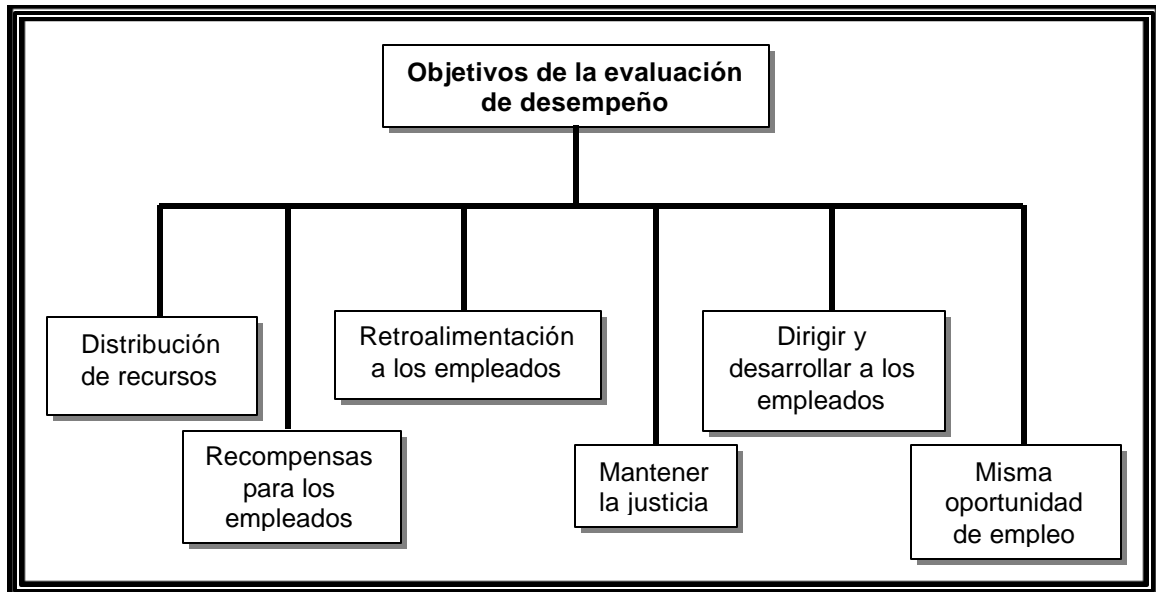


Figura 3. Objetivos de la evaluación de desempeño. Davis, Keith; Newstrom, John. Tomado del libro Comportamiento Humano en el Trabajo, capítulo 7.

Con respecto a la cultura, Gattiker (1990) afirma que aunque la organización y sus recursos sean regidos por un determinado tipo de cultura los cuales son factores fundamentales a tomar en cuenta al momento de adquirir nuevas tecnologías, ésta deberá también ser considerada ya que igualmente afecta la manera en como dicha adquisición será manejada y aceptada por la organización (Gattiker, 1990).

Finalmente es importante mencionar que la eficiencia y efectividad de las organizaciones dependen en gran parte de las tecnologías, pero quien realmente impulsa los cambios es el personal, personal capacitado, inteligente y comprometido con la organización cuya experiencia debe aprovecharse para que sea capitalizada en favor del crecimiento de todos los integrantes de las empresas; de esta manera, el proceso de cambio cultural en cuanto a la asimilación de la innovación tecnológica será poco a poco una práctica utilizada y común mediante

la cual se satisfagan tanto las necesidades de crecimiento de la organización como el bienestar del recurso humano de la misma.

2. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Realizar un estudio empírico en una organización para evaluar el impacto que tiene la Tecnología de Información como soporte a un nuevo proceso organizacional tanto en el nivel de resistencia como en el surgimiento de una nueva cultura organizacional.

3. MARCO TEÓRICO

Se pretende, mediante este marco teórico, dar fortaleza al estudio, soportando con material de diversos autores, todo aquel argumento o aspecto que facilite la interpretación y/o desarrollo de los principales intereses de este estudio.

3.1. Evaluación del Desempeño

Dentro de las teorías de la administración es posible notar los diferentes estudios que existen con relación al recurso humano, desde el enfoque clásico, cuya idea del hombre es considerarlo como un engrane más de la máquina, pasando por las teorías humanistas, cuyo centro de estudio es el individuo, hasta llegar a las teorías recientes de la administración, en las que se denota cierta preocupación por lo que rodea al hombre, por su desarrollo dentro de la empresa, por el buen trato, por la comunicación en relación con los grupos informales y por el desempeño óptimo de sus tareas en el cumplimiento de las metas de la organización (Domínguez, 2001).

Pero, ¿cuál es la importancia de medir el desempeño humano dentro de la organización? Al respecto, Domínguez (2001) afirma que en cualquier máquina, una serie de medidores ayudan a monitorear el desempeño: en el tablero de un automóvil, por ejemplo, hay una serie de instrumentos que miden la velocidad, la gasolina, el aceite y otros datos vitales para el conductor, pues le indican cuando existe algún problema. En conjunto estos instrumentos aseguran que el auto funciona bien y conduce a los pasajeros a su destino.

Como en una organización no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen

que construir sistemas de evaluación del desempeño que les permitan verificar si su gente está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora, concluye Domínguez (2001).

A través de los años, la administración del desempeño en las organizaciones ha sido una de las prácticas que más insabores ha causado a sus elementos gerenciales debido a la poca preparación que generalmente existe entre las personas que la realizan, aunado a que tampoco se cuenta con una clara percepción acerca de las implicaciones que éstas causarán en el desempeño diario de los evaluados (Starcher, 2001).

En este sentido, la evaluación de desempeño constituye un mecanismo mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, señalando y enfatizando la relación existente entre el desempeño individual y el establecimiento de las metas y objetivos organizacionales. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona.

Doland, Schuler y Valle (1999) se refieren a la evaluación de desempeño como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en que medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Para Pérez y Rodrigo (1998) el objetivo básico de la evaluación de desempeño es la consecución de información, es decir, se trata de saber en que medida la persona realiza bien su trabajo. Al respecto, afirman que el principal interesado en el proceso debe ser el empleado quien necesita la retroalimentación para conocer el cumplimiento de sus metas y en su caso mejorar. Evidentemente, los superiores también necesitan la información para saber que medidas deben tomar.

La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como: evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional y otros. Sin embargo, merece destacarse que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones (Herra y Rodríguez, 1999)

Para O'Donnell (2000), el objetivo fundamental de un sistema de evaluación de desempeño, desde un punto de vista gerencial, es el resaltar la relación existente entre el desarrollo individual y el cumplimiento de las metas departamentales, tendiendo siempre a mejorar la relación supervisor empleado. Así mismo, afirma que la gerencia busca asegurar que los empleados, a través de procesos de este tipo, tengan una clara apreciación tanto de las tareas que deberán cumplir como de las habilidades necesarias para lograrlo. Un buen manejo de las evaluaciones de desempeño ayudarán a identificar la necesidad de dar entrenamiento a los empleados y además proveer una retroalimentación acerca del desempeño de su trabajo.

Por otro lado, Robbins (1998) afirma que un componente fundamental de los procesos de evaluación es el desempeño, y en particular las relaciones entre esfuerzo y desempeño, y desempeño y recompensas. Los empleados deben conocer lo que se espera de ellos, mas aún, deben tener la confianza de que si se esfuerzan de acuerdo a sus capacidades mostrarán un desempeño satisfactorio según los criterios con los que son evaluados. Igualmente, deben tener confianza de que si se desenvuelven como se les pide, obtendrán las recompensas que valoran.

Para Robbins (1998) si los objetivos de los empleados no son claros, si los criterios para medirlos son vagos y si los empleados no tienen confianza en que sus

esfuerzos los conducirán a una evaluación satisfactoria de su desempeño o bien piensan que el pago de la organización no será satisfactorio cuando se alcancen los objetivos de desempeño, es posible esperar que trabajen considerablemente por debajo de sus posibilidades.

Tomar decisiones gerenciales sobre el personal, elevar los niveles de productividad y desarrollo de las organizaciones y establecer un sistema de recompensas justo y objetivo mediante el cual se genere confianza por parte de los recursos humanos de la empresa, son los objetivos de la evaluación de desempeño.

En la tabla 1 se muestran los usos básicos que según Robbins (1990) se dan a la evaluación de desempeño en las organizaciones, así como la ponderación percibida.

USO	PORCENTAJE
Remuneración	71.3%
Mejoramiento del desempeño	55.2
Retroalimentación	29.3
Promoción	25.1
Documentación	10.7
Entrenamiento	8.7
Transferencia	7.9
Planeación de personal	6.2
Despido	2.3
Investigación	1.4
Paro	0.3

Tabla 1. Usos básicos de las evaluaciones de desempeño. Robbins P, Stephen. Tomada del libro Comportamiento Organizacional capítulo 13

En cuanto al diseño de procesos de evaluación de desempeño, Morales, Ariza y Morales (1999) afirman que todo sistema debe considerar una serie de aspectos que determinen su eficiencia y eficacia. Ellos consideran tres elementos críticos en los que se justifica por qué se debe estimar el desempeño, qué es lo que debe evaluarse y cómo debe hacerse:

- **Identificación:** consiste en determinar qué áreas de trabajo debe considerar el evaluador a la hora de medir el desempeño. El sistema de evaluación eficaz será aquel que se centre en la actividades que afectan al éxito de la empresa.
- **Medición:** consiste en la realización de juicios por parte de los directivos sobre lo bueno o lo malo que ha sido el desempeño de un empleado.
- **Gestión:** debería ser el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación de desempeño. La gestión del rendimiento debería estar orientada al futuro de tal forma que ayude a desarrollar al máximo el potencial de los empleados en la organización.

En este sentido, Rotarius (2000) considera que además de diseñar sistemas de evaluación justos y objetivos, es necesario que los evaluadores tengan una clara visión y conocimiento de lo que podrá lograrse a través del proceso. Al respecto, Rotarius (2000) propone cinco conceptos importantes:

- La gerencia deberá ser capaz de tomar decisiones que influyan en el crecimiento y desarrollo del empleado.
- A través de las evaluaciones de desempeño a los empleados, la gerencia podrá conocer el crecimiento real de los departamentos en base al cumplimiento individual de metas y objetivos.
- La gerencia será capaz de reconocer las necesidades de entrenamiento para favorecer al desarrollo y crecimiento tanto de los empleados como de la organización.

- La gerencia podrá medir la calidad de los supervisores en base a los resultados generales obtenidos.
- La gerencia tendrá todos los elementos para llevar a cabo un análisis de su rol y será capaz de realizar los cambios necesarios en aras de alcanzar las metas y objetivos planteados.

Bissessar (2000) considera que es necesario definir un ciclo de trabajo mediante el cual tanto la gerencia como el personal sean capaces de llevar a cabo las estrategias planteadas y cumplirlas con resultados que creen valor a la organización. Dicho ciclo se conforma por las siguientes fases:

- **Fase 1:** El ciclo comienza con la definición de las metas, objetivos y actividades de los subordinados, identificando cada uno de los aspectos importantes y relevantes necesarios para lograrlo. Igualmente es necesario relacionar los tres aspectos antes mencionados buscando siempre que el subordinado encuentre sentido en lo que realizará.
- **Fase 2:** Se lleva a cabo el establecimiento de las expectativas, es decir, se definen los estándares y lineamientos mediante los cuales se llevará a cabo la evaluación del trabajo. Dichos lineamientos deben ser: objetivos, predecibles, consistentes, justos, realistas, entendibles y medibles.
- **Fase 3:** Se lleva a cabo el monitoreo del desempeño del evaluado y se le guía hacia el cumplimiento de sus objetivos. La comunicación en ambos sentidos es básica en esta parte del proceso así como el proveer el entrenamiento y capacitación adecuados.
- **Fase 4:** Se realiza una evaluación formal del desempeño la cual se lleva a cabo bajo períodos de tiempo ya establecidos (generalmente anual). Mediante estas evaluaciones los supervisores son capaces de verificar el

nivel de cumplimiento de metas y objetivos propuestos para el período de tiempo evaluado.

- **Fase 5:** Finalmente, y basados en las revisiones de la fase anterior, es necesario identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento que el evaluado requiere y la organización demanda.

Como resultado, al contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación e incluso, las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado (Werther y Davis, 1999).

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas (Werther & Davis, 1999).

En relación a los sistemas de evaluación que existen, Werther y Davis (1999) afirman que una organización no puede adoptar cualquiera. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Morales, Araiza y Morales (1999) realizan una catalogación acerca de quiénes son las partes fundamentales en un proceso de evaluación de desempeño y cuáles

son los lineamientos a considerar en el diseño de un proceso de este tipo. Para ellos el diseño de un método de evaluación debe cuidar en todo momento aspectos fundamentales como: los participantes del proceso, el proceso como tal, el momento de la evaluación y la comunicación de los resultados.

En la tabla 2. se muestra las consideraciones que Morales, Araiza y Morales (1999) proponen para el diseño de procesos de evaluación.

PROTAGONISTAS	FASES	ASPECTOS METODOLÓGICOS	TÉCNICAS DE MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluados • Evaluadores • Dirección de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación • Desarrollo • Conclusión 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación o evaluación para los niveles superiores • Apreciación global o análisis por factores • Cuestionario o entrevista oral 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendiendo al tipo de juicio que se requiera: absoluto o relativo • Según el objetivo de la medición: rasgo, conducta o resultado

Tabla 2. Factores para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño. Morales, Araiza y Morales. Tomada del libro Gestión integradora de personas, Capítulo 5

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. En este sentido, el problema que se presenta es que en la mayoría de los casos, recursos humanos no tiene un conocimiento pleno y a detalle acerca de las actividades que se desarrollan en una determinada área teniendo como resultado el desarrollo de evaluaciones genéricas e incapaces de medir fehaciente y objetivamente las actividades de una posición (Werther y Davis, 1999).

Por lo tanto para el diseño de las evaluaciones de desempeño, según Werther y Davis (1999) es necesario contar con la participación de tres partes fundamentales:

1. **Expertos en la materia:** Quienes aportarán elementos necesarios como justicia, objetividad y apego a la realidad.
2. **Supervisores:** Son las personas que más conocimiento tienen acerca de la descripción de los puestos y de las actividades que ahí se realizan.
3. **Evaluados:** Quienes conocen los procesos, procedimientos y operaciones por las cuales serán evaluados.

Como se ha venido hablando, el diseño tanto del proceso como de la evaluación de desempeño constituye una parte fundamental en el logro de metas y objetivos de crecimiento de los empleados de las organizaciones, lo cual deriva directamente en el logro de metas y objetivos de la organización misma (Jones, 1997).

En este sentido, Rotarius y Liberman (2000) afirma que, dado que las evaluaciones de desempeño representan una de las más significativas responsabilidades de la organización, éstas deben caracterizarse por presentar un alto nivel de objetividad, predecibilidad, consistencia y justicia. Realista, entendible, medible y que posea un conjunto de valores del empleado son características que Rotarius y Liberman (2000) afirman deben tener las evaluaciones.

Lo anterior, según Rotarius y Liberman (2000), debe ser complementado por la existencia de un alto nivel de compromiso y cooperación entre jefe y empleado, logrando finalmente alcanzar una compenetración mediante la cual el proceso fluya en un ambiente profesional y justo.

Como resultado, al existir una evaluación totalmente objetiva y justa mediante la cual los empleados sean calificados y evaluados en base a objetivos previamente

establecidos, se obtendrán mayores y mejores incrementos salariales, se elevará el nivel de desarrollo profesional y personal de los empleados, además de que la motivación de los empleados generarán una mayor entrega hacia la organización, generando un alto nivel de lealtad hacia ella (Rotarius y Liberman 2000).

Por lo anterior, el elegir un adecuado método de evaluación cobra una total relevancia e importancia en la búsqueda de organizaciones mas justas que califiquen a los empleados bajo parámetros reales y objetivos.

Según Werther y Davis (1999), dos de los métodos más utilizados y que más cumplen con las características antes mencionadas son los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado y los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro. A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de ellos, los cuales son de los métodos más utilizados según Werther y Davis (1999) y Rodrigo y Pérez (1998).

3.1.1. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado

La importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva cabo sus labores, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques (Werther y Davis 1999).

Estos autores afirman que los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió ya que, aunque en el presente se haya tenido un cierto tipo de resultado distinto al pasado, las evaluaciones solamente valorarán aquello que culminó. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño, los

empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario.

En la tabla 3 se muestran los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

3.1.2. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Según (Werther y Davis 1999) estos métodos de evaluación se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Las técnicas de evaluación más comunes son:

- **Autoevaluaciones**

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

- **Administración por objetivos**

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación,

ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos.

A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos.

Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

- **Evaluaciones psicológicas**

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo.

- **Métodos de los centros de evaluación**

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

En la tabla 3 se muestran los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado	Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro
• Escalas de puntuación	• Autoevaluaciones
• Listas de verificación	• Administración por objetivos
• Método de selección forzada	• Evaluaciones psicológicas
• Método de registro de acontecimientos críticos	• Métodos de los centros de evaluación
• Estimación de conocimientos y asociaciones	
• Método de puntos comparativos	
• Métodos de evaluación comparativa	
• Escalas de calificación conductual	
• Método de verificación de campo	
• Establecimiento de categorías	
• Método de distribución obligatoria	
• Método de comparación contra el total	

Tabla 3. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado y a futuro. Rodrigo y Pérez (1998). Tomado del libro Desarrollo y evaluación de recursos humanos, apartado de "evaluación del mérito y del desempeño"

3.1.3. Debilidades de la evaluación de desempeño

¿Cuando se escuchan las palabras "evaluación del desempeño" cual será la primera reacción de la parte gerencial y directiva de las organizaciones?. Posiblemente expresarán un sentimiento de frustración al comprobar que nuevamente ha llegado el tiempo de comenzar con el proceso de evaluación a los empleados. Pero, si se hiciera la misma pregunta a dichos empleados, muy probablemente se encontrarían a la expectativa de los resultados , los cuales la mayoría de las veces estarán relacionados a una mejora salarial o promocional (Julia McCarthy, 2000).

Desafortunadamente el proceso de evaluación de desempeño genera tanto en evaluadores como en evaluados reacciones negativas debido a fuertes lagunas o fallas que se presentan tanto en su diseño como en la administración, interpretación y seguimiento de los resultados.

Por lo general tanto evaluadores como evaluados tienden a pensar que el proceso de evaluación por períodos genera una gran cantidad de esfuerzo en relación al poco valor que se le brinda a los resultados (Julia McCarthy, 2000), y aún y con estos comentarios, el sistema de evaluación de desempeño es una herramienta muy valiosa para todos los recursos de la organización siempre y cuando ésta sea usada, conducida y estructurada adecuadamente.

Sin embargo, este método sigue siendo utilizado por las organizaciones cayendo continuamente en los mismos errores del pasado. A continuación se presentan las principales debilidades inmersas tanto en la forma como en el proceso de los sistemas de evaluación de desempeño.

Revisiones sin una doble comunicación

En ocasiones, tanto supervisor como empleado suelen manejar un mismo punto bajo diferentes perspectivas, es decir, cuando para el evaluador pudiera parecerle

un papeleo excesivo sin razón de ser, para el evaluado representa la oportunidad de alcanzar una mejor posición en la organización (Thomas, 1994).

En este sentido, es recomendable realizar periódicamente el ejercicio de evaluación con el fin de poner en práctica las habilidades de comunicación y seguimiento entre supervisor - empleado. Cuando no existe un proceso de administración durante el año, quien evalúa solamente se basará en aquellas actividades realizadas por el empleado recientemente, habiendo olvidado aquellas hechas al inicio del período y que también deben ser evaluadas (Thomas, 1994).

La comunicación constante, la retroalimentación y el correcto proceso gerencial será la herramienta para solucionar esta debilidad.

Evaluaciones genéricas

Según McCarthy (2000), dado que no todas las posiciones en la organización requieren necesariamente del mismo nivel de conocimientos y habilidades, es totalmente erróneo que se genere un formato estándar de evaluación para todos los puestos de la empresa. Un error muy común al evaluar y que constantemente se presenta es que no existe un formato definido para cada tipo de puesto mediante el cual se pueda evaluar objetiva y puntualmente cada una de las actividades demandadas por dicha posición.

Una evaluación genérica resta valor y seriedad al proceso debido a que no existe una conexión directa entre lo que se evalúa y lo que realmente se hace. Lo que se propone es que un equipo especializado de personas se reúna con los supervisores y con los mismos empleados para generar un formato único de acuerdo a las "core competences" del empleado (Murray, 1993).

Apreciaciones unilaterales

Para McCarthy (2000), uno de los principales problemas existentes en un proceso de evaluación es la falta de retroalimentación por parte de los supervisores a los

empleados, no solo durante el proceso sino también a lo largo del período que se está evaluando. Sin una adecuada retroalimentación de 360 grados es imposible mejorar aquellas fallas o áreas de oportunidad que se tengan.

Al momento de finalizar el procedimiento es necesario que exista una reunión formal entre el evaluador y el evaluado de manera que ambos estén de acuerdo tanto en los resultados obtenidos así como en el plan de acción a seguir en el mejoramiento de los resultados. No es válido que una evaluación de desempeño sea dada por un hecho sin el previo visto bueno del empleado (McCarthy, 2000).

3.1.4. Barreras que perjudican el proceso de evaluación del desempeño

Según Herra y Rodríguez (1999), los tipos de barreras son: barreras metodológicas, inherentes a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación. Barreras de conducta profesional como recelos, preocupaciones y prejuicios que se desarrollan en las personas que evalúan y que están siendo evaluadas.

Para tratar de obviar estas situaciones, debe capacitarse adecuadamente a los evaluadores, y buscarse el método de evaluación acorde con el tipo de empresa, el empleado, y los objetivos por determinarse (Murray, 1993).

Herra y Rodríguez (1999) mencionan que existen además, cinco problemas principales de la escala de calificación para la evaluación que pueden socavar la eficacia de herramientas de evaluación:

- **Estándares poco claros:** la cual se da con métodos que quedan abiertos a la interpretación
- **Efecto del halo:** en donde una característica determinada, influye en la calificación con respecto a otras características

- **Tendencia central:** cuando se trata de evitar los números extremos en la calificación, y se brinda una hacia los puntos medios
- **Rigidez:** cuando existe una tendencia por parte de los subordinados a emplear calificaciones extremas, ya sea muy altas, o muy bajas
- **Sesgo:** cuando factores independientes del desempeño real, son utilizados para la calificación (edad, raza, sexo)

Según Bissessar (2000), otras debilidades en el proceso de evaluación son:

- Rigidez de las estructuras en las que operan las organizaciones.
- Cultura organizacional poco abierta al mejoramiento de los métodos y procedimientos.
- Constantes ajustes y rotación organizacional que impide tener un claro panorama del trabajo realizado a lo largo del período.
- Falta de técnicas adecuadas de medición.
- Puestos con tareas, metas y objetivos vagamente definidos.
- Evaluaciones altamente subjetivas.
- Evaluaciones basadas en la relación empleado supervisor las cuales no se apegan totalmente al profesionalismo sino que es posible la intervención de otro tipo de variables.
- Evaluaciones cuyo objetivo no es promover ascensos laborales ni económicos en la organización lo cual genera una gran falta de motivación entre los recursos humanos.

3.1.5. Fortalezas de la evaluación de desempeño

Para (Werther y Davis 1999), una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para ser más productivas mediante la correcta evaluación y desarrollo de sus recursos humanos es la evaluación del desempeño.

A continuación se presentan una serie de elementos que permiten afirmar que las evaluaciones de desempeño son de mucha utilidad para las organizaciones siempre y cuando se utilicen eficientemente (Werther y Davis 1999).

- Mejora el desempeño de los recursos de la organización mediante una retroalimentación efectiva y constante.
- Existen políticas de compensación mediante las cuales es posible determinar quiénes merecen recibir aumentos o cualquier otro tipo de promociones al igual que sanciones por baja productividad.
- **Decisiones de ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas .
- **Imprecisión de la información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos y cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- **Errores en el diseño del puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- **Desafíos externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

3.1.6. Preparación de las evaluaciones de desempeño

Para (Werther y Davis 1999), el objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el

puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario tener niveles de medición o estándares completamente verificables.

Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Igualmente, Werther y Davis (1999) afirman que un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño (Werther y Davis, 1999):

- **Estándares de desempeño**

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

- **Mediciones del desempeño**

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

- **Elementos subjetivos del calificador**

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- **Los prejuicios personales:** cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- **Efecto de acontecimientos recientes:** las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- **Tendencia a la medición central:** algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- **Efecto de halo o aureola:** ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a

cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

- **Interferencia de razones subconscientes:** movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

- **Métodos para reducir las distorsiones**

Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

- **Elementos interculturales**

El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son "atrasadas", "excesivamente ruidosas" o "peligrosas". Este fenómeno recibe el nombre de etnocentrismo y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de esas expectativas se basan en elementos culturales.

En conclusión, el proceso de evaluación de desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

3.2. Cultura Organizacional

La cultura organizacional se conceptualiza como el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización y que definen e identifican a la institución como tal. La cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de la organización. (González y Olivares, 1999).

Partiendo de ésta definición, hay que considerar a la cultura como un medio que permite moldear las conductas de los individuos hacia la consecución de un fin común, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, reglas, recompensas y sanciones. Todo lo que puede conformar la naturaleza propia del individuo en su diario interactuar con su medio ambiente, va formando una identificación con la misma (Ramírez 2001).

A consideración de Ramírez (2000), existen nueve características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

1. **La identidad de sus miembros:** El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
2. **Énfasis en el grupo:** Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
3. **El enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
4. **La integración de unidades:** La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

5. **El control:** El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
6. **Tolerancia al riesgo:** El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
7. **Los criterios para recompensar:** Cómo se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento.
8. **El perfil hacia los fines o los medios:** De que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
9. **El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

El interés por la cultura organizacional ha aumentado considerablemente a partir de la década de los ochenta y cada vez es más común encontrar autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional como forma de actuar de forma estratégica y eficiente dentro de una organización. Schein (1992) incluso, propone que la comprensión de la cultura organizacional sea parte íntegra del propio proceso de administración.

La identificación de la cultura organizacional es una actividad fundamental de la parte directiva y gerencial para lograr que todos sus elementos actúen de forma consistente en la organización, trabajando en sentido de promover cambios propiciadores de mejoras. Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas así como lo que es tenido como verdad (Schein 1992).

Por otro lado, Robbins (1998) menciona que el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no pueda haber

subculturas en su interior. La mayor parte de las organizaciones grandes tiene una cultura dominante y diversas subculturas.

Robbins (1998) y Ramírez (2000) afirman que una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Es esta gran imagen cultural la que da a la empresa su personalidad distintiva.

Por su parte, las subculturas suelen aparecer en compañías grandes para manifestar problemas, situaciones y experiencias comunes que enfrentan los miembros, y es posible definir las por designaciones departamentales y separación geográfica (Robbins 1998). Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable (Ramírez, 2000).

Por otro lado, cada vez se ha vuelto más popular el distinguir entre culturas fuertes y débiles (Robbins, 1990). El argumento es que las primeras tienen un efecto mayor en el comportamiento de los empleados y se relacionan más directamente con la reducción de la rotación de trabajadores. La cultura fuerte (Robbins, 1998) se caracteriza porque los valores centrales de la organización se sostienen con intensidad y están muy difundidos

En la figura 4 se muestran características que diferencian a culturas fuerte de culturas débiles.

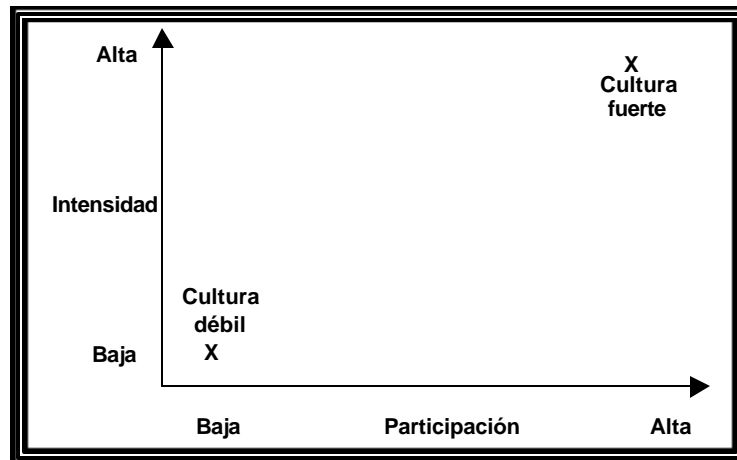


Figura 4. Culturas fuertes frente a débiles. Robbins, P. Stephen. Tomado del libro "Comportamiento Organizacional". Capítulo 14.

A su vez, González y Olivares (1999) reconocen básicamente siete características que, combinadas, definen a la cultura de una organización, ya sea que se hable de una cultura fuerte o débil...cultura o subcultura:

- Autonomía individual
- Estructura
- Apoyo
- Identidad
- Desempeño
- Tolerancia al conflicto
- Tolerancia al riesgo

González y Olivares (1999) afirman que dichas características ayudan a transmitir y preservar la cultura de la organización y dependiendo de la situación, pueden influir en la evaluación de desempeño de sus elementos.

A su vez, una cultura organizacional de compartición del conocimiento, permite a todos los miembros o a su gran mayoría, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe. Generaría un sentido de

identidad, debido a que los procesos y procedimientos desarrollados para la compartición del conocimiento serán únicos a lo largo de toda la organización (Ramírez 2000).

Una cultura organizacional así, facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, ya que toda esa gran base de conocimiento sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social derivada de conocer más cada día y que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, producir más conocimiento, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional. Es un gran pegamento social que mantendría unida a la organización (Ramírez 2000).

En relación a esto, Wagner III y Hollenbeck (1998) mencionan que la cultura es considerada como un camino compartido mediante el cual es posible percibir como se definen cada uno de sus elementos con respecto a ellos mismos y al rol que desempeñan. Para esto, existen cuatro funciones básicas:

- La cultura proporciona una identidad a los elementos de la organización
- Facilita el compromiso colectivo
- Promueve la estabilidad de la organización
- Forma el comportamiento de sus miembros mediante su alineación a la organización

3.2.1. Postura ante la definición del concepto

Schein (1992) representó el concepto de cultura como las formas en que se percibe, piensa y reacciona ante los diferentes contextos. Firestone y Wilson (1985) citados por Dávila y Martínez (1999) por su parte, lo definieron como un sistema de significados compartidos y públicamente para las actividades de un grupo de personas. Ouchi (1981) citado por Dávila y Martínez (1999) estableció

que la cultura organizacional son los símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados.

El denominador común en las definiciones ya mencionadas, es la definición del concepto en términos de orientaciones compartidas entre los miembros de la organización. El desacuerdo está en qué es lo que se comparte: normas, valores, filosofías, perspectivas, creencias, expectativas, actitudes, mitos o ceremonias (Hoy y Miskel, 1996).

Por su parte, Schein (1992) señala que los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que esta insertada la empresa. “En este sentido, los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios”. (Schein, 1992).

De esta manera, se puede entender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles:

- **Artefactos visibles.**

Representa la superficie de la cultura y son los aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural. Comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel se puede observar la manifestación de cultura pero nunca se puede saber su esencia.

- **Valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa.**

Están representados por los principios sociales, filosofías metas y estándares con un valor intrínseco. Su identificación, según Schein (1992), solamente es posible a través de entrevistas con los miembros claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que el puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, es decir, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

- **Supuestos inconscientes.**

Revelan la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que guiaron las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose “verdades”, volviéndose inconscientes.

Este último nivel es compuesto por las cinco siguientes dimensiones (Schein, 1992):

- **Dimensión 1: Relación de la organización como el ambiente externo.**

Refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo; puede ser una relación de dominio, sumisión, armonía. Verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su “razón de ser”, el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela. Verifica también cuáles son los ambientes importantes con los cuales tiene que mantener relaciones aun mismo que representen limitaciones porque al mismo tiempo ofrecen oportunidades.

- **Dimensión 2: Naturaleza de la verdad y de la realidad.** Son los supuestos básicos, las reglas verbales y de comportamiento sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que, sirven de base para la toma de decisiones.

Naturaleza del tiempo. Contempla los supuestos básicos de la organización sobre la naturaleza del tiempo, bien como su estructuración, verificando si el mismo es orientado al pasado, al presente o al futuro, si es considerado lineal, cíclico y también que unidades de tiempo son relevantes.

Naturaleza del espacio. Identifica los supuestos relacionados al espacio, verifica la eficiencia, la estructuración y los significados simbólicos referentes al mismo. El espacio puede ser utilizado como símbolo de poder y puede representar distancia o aproximación entre las personas.

- **Dimensión 3: La naturaleza de la naturaleza humana.** Define los supuestos básicos acerca de la naturaleza humana, y su aplicación a los diferentes niveles de funcionarios. Refleja la visión de hombre que la empresa posee. El hombre puede ser considerado básicamente malo, bueno o neutro, así como también puede ser considerado fijo, incapaz de cambiar o mutable, presentando condiciones de desenvolverse y mejorar.
- **Dimensión 4: La naturaleza de la actividad humana.** Refleja la concepción de trabajo y de descanso, refiriéndose a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente a su ambiente. El hombre puede ser proactivo estando por encima de la naturaleza y actuando para conseguir lo que quiere. Puede ser reactivo estando subordinado a la naturaleza y aceptando lo que es inevitable. El hombre puede aun estar en armonía con la naturaleza, siendo perfecto en sí mismo.

- **Dimensión 5: La naturaleza de las relaciones humanas.** Se refiere a la manera considerada correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria y cooperativa. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa y como las necesidades humanas básicas de amor y agresión deben ser manejadas.

Pregunta si las relaciones humanas están estructuradas con la base en la linearidad, priorizando la tradición, la hereditariiedad y la familiaridad o en la colateralidad y en el grupo, valorizando la cooperación, el consenso y el bienestar del grupo o todavía, en el individualismo y en la competencia.

De igual manera, verifica en que patrones está fundamentada la relación de la organización con los funcionarios:

- **Autocracia** – basada en los supuestos de los líderes, fundadores, dueños, o todos aquellos que tienen “el poder, el derecho y el deber” de ejercerlos.
- **Paternalismo**- basada en los supuestos de autocracia y en los supuestos de que todos lo que están el poder son forzados a cuidar de aquellos que no están en el poder.
- **Consultiva**- basada en los supuestos de que todos los niveles poseen informaciones relevantes para contribuir pero el poder permanece en las manos de los líderes y dueños.
- **Participativa**- basada en los supuestos de que la información y la capacidad están en todos los niveles y todos son importantes para el desempeño de la organización, entonces el poder debe ser distribuido apropiadamente.

- **Delegativa** - basada en los supuestos de que el poder debe estar en los lugares que poseen información y la habilidad mas la responsabilidad permanece en los niveles de administración.
- **Colegiado**- Basada en los supuestos de que todos los miembros de la organización son socios y que todas las responsabilidades deben ser distribuidas en la organización total.

Por otro lado, Hoy y Miskel (1996) establecieron estos mismos tres niveles de cultura, aunque determinaron al nivel mas superficial como normas y no como artefactos. Según estos autores, los niveles de cultura son:

- **Normas compartidas.**

Las normas son expectativas informales, no escritas, de lo que ocurre en la superficie de la experiencia. Los participantes organizacionales comunican las normas mediante historias y ceremonias que proporcionan ejemplos de lo que representa la organización. La cultura, definida como normas compartidas, representa el menor grado de abstracción y profundidad en el nivel del concepto.

- **Valores compartidos.**

Los valores son las concepciones de lo que es deseable. Los valores definen el carácter de la organización y le dan un sentido de identidad. A este respecto, un concepto promulgado es el de "valores centrales", designados como aquellos que son compartidos y aceptados por la mayor parte de los miembros e influyen en casi toda la vida organizacional.

Sobre este punto, Hoy y Miskel (1996) establecieron una diferencia importante: Los valores compartidos no son los mismos que los valores aceptados. Los valores aceptados provienen de la organización, mientras que los valores

compartidos provienen de los aspectos demográficos que poseen los miembros de la organización.

- **Cultura como supuestos tácitos.**

Se refiere a la visión del mundo que es compartida por los miembros de la organización. Representa la manera de percibir, pensar y sentir los problemas que ejerce el contexto en la organización y la manera de entender la integración como unidad organizacional.

3.2.2. Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1997) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por lo tanto, es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquieren su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Al respecto Deal y Kennedy (1985)) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de practicas gerenciales como elementos de la dinámica organizacional . Al respecto Monsalve (1989) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin, (citado por Davis y Newstrom, 1991) cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento mientras que la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con

espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (2001) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas (Schein, 1992). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

3.2.3. Elementos de la cultura

Las costumbres, las tradiciones y el modo general de hacer las cosas que tienen en el momento las organizaciones se deben en gran medida a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito de esos empeños. Así, la primera fuente de la cultura de las empresas son sus fundadores (Robbins, 1998). Habitualmente, los fundadores tienen un gran efecto en el establecimiento de las primeras etapas de la cultura. Tienen la visión de lo que debe ser la empresa y no están constreñidos por hábitos de hacer las cosas o ideologías (Robbins, 1998).

Según Robbins (1998), los diversos elementos formadores de la cultura proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo natural, siendo repasados automáticamente entre las personas. Las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad, sino por concordancia con los mismos.

Por otro lado, Wagner III y Hollenbeck (1988) afirman que la cultura de una organización es una colección de normas que regulan el comportamiento de sus miembros y los ayuda a entender su entorno. Para los autores los elementos de la

cultura ayudan a los empleados a interpretar diariamente eventos en la organización, y son el principal camino mediante el cual las normas y valores son comunicadas de una persona a otra.

González y Olivares (1999) identificaron a los siguientes como los elementos más importantes que conforman a la cultura:

Valores

Los valores son construidos en su gran mayoría por la alta dirección, estando directamente relacionados con los objetivos de la organización. El nivel de adhesión de los valores se encuentra más expresivo en los escalones jerárquicos más altos y pueden ser modificados, después de una evaluación, a través de los sistemas de compensación, González y Olivares (1999).

Para Deal y Kennedy (1991) los valores forman el corazón de la cultura, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo.

Ritos y Ceremonias

Se definen como secuencias repetitivas de las actividades que refuerzan los valores de la organización, González y Olivares (1999). Los autores mencionan que los ritos organizacionales más comunes son: ritos de pasaje, ritos de degradación, ritos de refuerzo, ritos de renovación, ritos de reducción de conflictos, ritos de integración,

Historias y Mitos

Son las historias nacidas en la organización referentes a los fundadores, las cuales ejemplifican ciertas decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa. Esta es la mejor forma de transmitir normas y valores de la institución (González y Olivares, 1999).

Tabúes

Los tabúes tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización (Wagner III y Hollenbeck, 1998).

Héroes

El héroe es la “encarnación “ de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización (Wagner III y Hollenbeck, 1998)..

Normas

No siempre las normas se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y que los que no son.

Comunicación

Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no.

3.2.4. Cultura y cambio organizacional

El cambio es continuo, es un camino eterno, inmutable y sin retorno posible; solo aquellos que aprendan a prevenirlo, a provocarlo o a aprovecharlo podrán ser sus aliados para vivir de manera creativa (Soto, 2001). Cuando los cambios se inician en cadena, surgen las oportunidades para iniciar cambios elegidos, o se puede persistir y continuar sin cambiar. Cuando no hay cambios se sigue dando vueltas sobre el mismo círculo sin crecer o bien se decide dejar lo anterior (Soto, 2001).

Es propio de la naturaleza de las organizaciones que ellas cambien con el tiempo y, por tanto, la dirección tiene que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva (Stewart, 1992) .

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios (Morales 1999).

Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

3.2.4.1. Implicaciones del cambio de la cultura

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad (Bennis, 1966).

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa (Bennis, 1966). Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades, que las

ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. Al respecto Herra y Rodríguez (1999) dice que todo ello apunta hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, estructuras y crear nuevas culturas; ello implica una revisión profunda de la actividad gerencial.

La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos, pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes (Stewart, 1992).

Naím (1989) considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio.

1. Consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.
2. Una vez que se inicia el cambio, éste adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean distintos a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es

motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio.

3. El cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

3.2.4.2. Proceso del cambio planeado

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran. Kurt Lewin, citado por Naím (1989) presenta un modelo de cambio en tres etapas: procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano.

1. **Descongelamiento.** Durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante

de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

2. **Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva.** Se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando gradualmente a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.
3. **Nuevo congelamiento (consolidación del cambio).** Esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia.

Según Naím (1989), el establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

Por otro lado, el modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley, citado por Burke (1988) amplían los tres pasos de Lewin a cinco fases. Según Burke (1988) el paso 1 no se haya aún completado cuando se dé el paso 2, y así sucesivamente.

El modelo en referencia comprende los siguientes pasos:

1. Desarrollo de la necesidad de cambio (descongelación de Lewin).

2. Establecimiento de una relación de cambio.
3. Trabajo para lograr el cambio (avance).
4. Generalización y estabilización del cambio (nuevo congelamiento) .
5. Logro de una relación terminal.

Al comparar las fases del cambio planeado anteriores, se ha podido encontrar que cada uno de ellos señala diferentes etapas, sin embargo, las diferencias tan sólo se encuentran en las denominaciones y en el énfasis; el proceso global es el mismo.

En otro orden de ideas, se puede decir que el cambio se relaciona con la necesidad que se plantean las organizaciones cuando quieren estar en la cresta de la ola, es decir, para que las organizaciones alcancen altos niveles de rendimiento tendrán que aprender y saber qué sienten y qué piensan las personas, con la finalidad de mejorar el comportamiento y así estar dispuestos a la adaptación de los cambios del entorno y, para hacerlo deben, a su vez, cambiarse a sí mismas, que equivale a transformarse. Ello conlleva a desarrollar en los gerentes una nueva aptitud para adaptarse a nuevas situaciones organizacionales (Stewart, 1992)

En consecuencia, Robbins (1992) considera que la alta gerencia tiene que ver con la personalidad de los trabajadores, aún cuando existen otras variables de peso que condicionan, modifican y, en ciertas manera, contribuyen a determinar los eventos de la vida diaria de la organización. Por otra parte, la conducta asumida por los trabajadores es modelada por un clima que va perfilando y consolidando rasgos de actuación con un determinado grado de permanencia. Este clima está integrado, por una parte, por la dinámica pasada, que solidifica modos de pensar y actuar; y por la dinámica coyuntural, que activa conductas y sentimientos y puede hasta "descongelar" atributos personales preestablecidos (Stewart, 1992).

Ningún cambio cultural ocurre con facilidad y, menos pensar, en un cambio a corto plazo (Stewart, 1992). Es elemental plantearse una necesidad de cambio partiendo de la premisa de que la cultura debe cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas del entorno. En relación al enfoque anterior, la cultura organizacional constituye parte fundamental ya que ella está integrada a la satisfacción y bienestar individual y colectivo, conciliando los intereses del sistema para que el resultado que se obtenga sea calificado como ideal en la organización.

En este sentido, el éxito de las organizaciones será de aquellos gerentes que puedan manejar mejor el cambio; pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos (Dessler, 1997).

Al respecto Dereve (1990) considera que tratar de modificar la cultura de una empresa es ciertamente frustrante dado que la gran mayoría de personas se resisten al cambio, sobre todo, cuando ese cambio se propone en el lugar donde las personas trabajan. A pesar de, que este proceso es difícil hay que realizarlo.

Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación (Landaeta y Amoeiro, 1996).

3.2.4.3. Reacción de la organización ante la incorporación del cambio

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción (Bennis, 1966).

Como resultado, las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas

que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización (Robbins, 1998).

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional (Schein, 1992).

En otras palabras, es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad. Por lo anteriormente exigido por las responsabilidades de un cargo; capacidad de influir sobre los demás, pero también integrar grupos y dirigir situaciones conflictivas, productos del proceso de cambio.

El proceso educativo puede ser concebido como el proceso de compartir una cultura y/o un conocimiento, con el que se logra el mantenimiento de la cultura existente de la organización. De acuerdo a lo anterior, ningún cambio puede ser exitoso sin una planificación previa, determinando si éstos deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio (Dolan, Schuler y Valle, 1999). Es posible que la influencia del liderazgo, tenga sus límites, particularmente en las grandes empresas, donde la alta gerencia se encuentra muy alejada de las funciones de la gerencia a nivel operativo.

Cualquiera que sea el caso, cuando la empresa está en proceso de cambio, las normas culturales deben reorientarse cambiando el sistema de gerencia, es decir, los múltiples procesos gerenciales, la estructura organizacional y el estilo gerencial

que impulsa a la empresa (Soto, 2001), para visualizar mejor el cambio se presenta a continuación una metodología para asegurar su éxito.

3.3. Resistencia al Cambio

La gente tiende a resistirse al cambio por dos razones: pérdida de lo conocido o trillado o preocupación por una pérdida personal (Robbins, 1990), siendo la segunda el principal factor de resistencia al cambio.

El cambio amenaza lo conquistado en el status quo (situación actual). Cuanto más se haya invertido en una situación actual, mayor resistencia se mostrará ante el cambio. ¿Por qué?, porque se teme perder el estatus, dinero, autoridad, amistades, comodidad persona u otras cosas. Ello implica el por qué los empleados de más edad en las organizaciones tienden a resistir más el cambio que los jóvenes (Robbins, 1990).

La resistencia al cambio, en el fondo es un fenómeno individual, una reacción normal del ser humano, que busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias y mantener un nivel agradable de estimulación emocional (González y Olivares, 1999). Chatelier comenta que tanto las fuerzas internas como las externas, que buscan el equilibrio (cambio), se ven contrarrestadas por fuerzas que, en la medida de lo posible, intentarán restablecer el antiguo equilibrio.

Al respecto, Robbins (1998) expresa que existen distintos enfoques para manejar el cambio en las organizaciones derivado de la implementación de nuevos procesos y estrategias. Específicamente son tres los procesos más utilizados para manejar el cambio: proceso de Kurt Lewin, modelo de siete fases de Burke y modelo de Beckhard-Harris (González y Olivares, 1999).

En la figura 5 se puede observar el proceso de descongelamiento-cambio-congelamiento de Lewin, el cual afirma que el cambio requiere descongelar el status quo , cambiar al nuevo estado y recongelar (Robbins, 1988), en donde el

status quo puede ser considerado como un estado de equilibrio. Apartarse de este estado requiere de un descongelamiento que se logra en una de las tres formas:

- Aumentar las fuerzas impulsoras.
- Disminuir las fuerzas restrictivas.
- Combinar las dos anteriores.

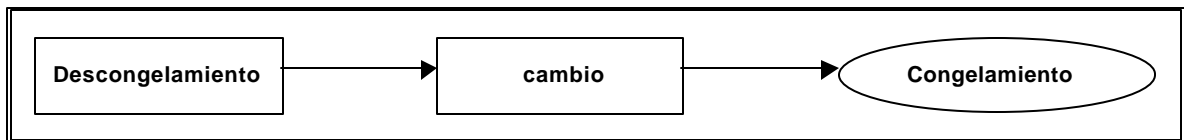


Figura 5. Descripción del proceso de cambio de Lewin. Stephen R. Obbins, 1998. Tomado del libro Comportamiento Organizacional. Capítulo 17

Según Morrow (1999) en la organización existen tres tipos de personas: aquellas que sienten preocupación por los demás, aquellos que sienten preocupación solamente por ellos mismos y aquellos que a veces sienten preocupación por los demás y a veces por ellos mismos. Según el autor, lo anterior se presenta cuando en la organización existe un agente de cambio que amenaza con desestabilizar la "rutina" o "bienestar" que hasta ese momento prevalecía. Lo anterior se debe a que la resistencia al cambio es vista como un fenómeno psicológico que presenta una variedad de facetas humanas alimentadas por el logro de recompensas en la organización, anteponiendo el bienestar ante el cambio (Morrow, 1999).

Por lo anterior, la resistencia de los empleados al cambio, como se mencionó antes, se convierte en uno de los problemas más escurridizos y persistentes con que se enfrentan los ejecutivos en las empresas. Tal resistencia puede adoptar un diverso número de formas: persistente reducción de la producción, aumento del número de ceses y solicitudes de traslado, discusiones irónicas, incremento de la hostilidad, huelgas totales o huelgas de brazos caídos y, por supuesto, la expresión de un gran número de razones pseudológicas para justificar por qué el cambio no puede producir buenos resultados. Incluso las más mínimas formas de resistencia pueden producir conflictos (Dent, 1999).

A menudo, los ejecutivos al encontrarse con resistencia al cambio, la "explican" echando mano al cliché de que "la gente resiste cualquier cambio", y jamás examinan el asunto más a fondo. A pesar de ello en la industria se tienen que producir cambios continuamente. Esto es especialmente cierto con respecto a los numerosos e importantes pequeños cambios que tienen lugar constantemente: cambios en métodos de trabajo, en procedimientos rutinarios de oficina, en el emplazamiento de máquinas o mesas de despacho, en tareas asignadas al personal y títulos de los puestos de trabajo (González y Olivares, 1999).

Según los autores, ninguno de tales cambios merece aparecer como titular en una primera página, pero en conjunto son responsables de una gran parte del aumento en la productividad. No son como las espectaculares revoluciones tecnológicas que ocurren una vez en la vida y producen como consecuencia depósitos masivos o la obsolescencia de ciertas habilidades de trabajo adicionales, pero son vitales en el progreso de los negocios (Ponce, 2001).

¿Quiere esto decir, por tanto, que la dirección de las empresas se verá siempre obligada a encargarse de la agobiante tarea de imponer el cambio a aquellos que ofrecen resistencia?. La respuesta es, no ya que la organización debe ser lo suficientemente hábil y capaz de implementar un proceso de cambio "transparente" buscando siempre tener el menor número de afectados (Soto, 2001)

En cuanto a ésto, es importante mencionar que la gente no resiste el cambio tecnológico por si mismo debido a las implicaciones laborales, emocionales y profesionales que esto implica pero, cabe destacar también que la mayor parte de la resistencia que se origina es innecesaria.

Algunas consideraciones importantes que las organizaciones procuran tener en mente durante la implementación de un proceso de cambio son (Robbins, 1998), (Soto, 2001) :

1. Una solución que es cada día más popular para enfrentarse con la resistencia al cambio es conseguir que la gente afectada participe en la introducción del cambio.
2. La clave del problema consiste en comprender la verdadera naturaleza de la resistencia. De hecho, lo que los empleados resisten no es, generalmente, el cambio tecnológico sino el cambio social; el cambio en sus relaciones humanas, que generalmente acompaña al cambio tecnológico.
3. La resistencia surge normalmente a causa de ciertos puntos ciegos y actitudes particulares que tienen los especialistas de la organización como consecuencia de su preocupación por los aspectos técnicos de las nuevas ideas.
4. La dirección puede tomar medidas concretas para enfrentarse constructivamente con estas actitudes. Tales medidas incluyen: hacer hincapié en el establecimiento de nuevas normas de actuación para los especialistas del staff y animarles a pensar de forma diferente y también hacer uso del hecho de que las señales de resistencia pueden servir como útiles señales de alarma en el proceso de dirección y coordinación en el tiempo de la introducción de cambios tecnológicos.
5. Los altos ejecutivos podrán también lograr que sus propios esfuerzos sean más efectivos en las reuniones del staff y en los grupos de operaciones en que se discuta el cambio de que se trate.

Es evidente que la resistencia al cambio es un fenómeno comúnmente presentado en las organizaciones debido a factores como los antes mencionados, pero, existen diversos factores que propician la presencia del cambio. En la tabla 4. se muestran algunos de los factores propiciadores de la resistencia al cambio.

La naturaleza de la fuerza de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Una mayor diversidad cultural de los empleados • Una mayor incremento de profesionales • Mucho personal de nuevo ingreso que requiere capacitación
Las nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Más automatización, un mayor número de computadoras y máquinas cada vez más sofisticadas • Programas de Calidad Total (ACT) • Programas de reingeniería
Los choques en una economía globalizada	<ul style="list-style-type: none"> • Quiebras en las bolsas de valores de las principales potencias económicas del mundo • Fluctuaciones de las tasas de interés • Fluctuaciones en los tipos de cambio de monedas extranjeras
La competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores de todo el mundo (por la economía globalizada) • Fusiones y consolidaciones de empresas importantes • Un mayor número de minoristas especializados
Las tendencias sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de jóvenes que asisten a instituciones de nivel superior • Un mayor número de jóvenes deciden casarse tardíamente • Un incremento en la tasa de divorcios • Un mayor número de madres solteras o de familias de un sólo padre • Una tendencia a la vida práctica en las ciudades, con requerimientos de alimentos de preparación rápida y artículos que faciliten las tareas domésticas • Una lucha por la recuperación de los valores éticos y sociales en todo el

	mundo <ul style="list-style-type: none"> • Una búsqueda del retorno al humanismo en importantes grupos de la sociedad
La Política Mundial:	<ul style="list-style-type: none"> • Dramáticos cambios políticos en los países ex socialistas y en general en los países del tercer mundo • Predominio o búsqueda de la democracia en el mundo

Tabla 4. Principales factores que propician la resistencia al cambio. Canales, Laura. Tomado de URL: <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad6/resisten.htm>

Invariablemente el cambio afectará el statu quo de la organización, por lo que implica en sí mismo la realización de una actividad política. La organización debe aprovechar la influencia de aquellos individuos que se detecten con aptitudes de liderazgo o de quienes tienen deseos de hacer algo por la organización, los que tengan buena aceptación de la gente, los elementos nuevos en la organización o los ejecutivos un poco alejados de la estructura de poder, para que sean los agentes de cambio (Canales, 2002).

La implantación del cambio deberá ser gradual no radical, porque esto permitirá que se vayan adecuando tanto las personas como las circunstancias. Se deberá observar con inteligencia los efectos de las decisiones y las acciones y la lucha por el poder dentro de la organización, porque esto determinará en gran medida la velocidad y la magnitud de los cambios que se realicen (Dent, 1999).

En la figura 6. se ejemplifica lo anterior, mostrando cuales son los factores que propician la resistencia al cambio tanto individual como organizacional.



Figura 6. Fuentes individuales y organizacionales de la resistencia al cambio. Canales, Laura. Tomado de URL: <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad6/resisten.htm>

3.3.1.1. Etapas enfrentadas en el proceso de cambio

Según Ponce (2001) existen etapas por las que personas y organizaciones atraviesan durante cualquier proceso de cambio, las cuales al conocerlas permitirá a los involucrados transitar con una mayor relativa serenidad el camino del cambio. Tales etapas son:

1. Etapa de negación

Se asume que no es cierto que las cosas hayan cambiado o que vayan a cambiar. Se niega que el cambio está ocurriendo o que va a ocurrir, Ponce (2001).

2. Etapa de cólera

Se presentan enojos como una manera de lidiar con la realidad, en el momento en que ésta ya no puede seguir siendo negada. Se tiende a culpar a otros de lo que está ocurriendo y se siente que hay cierta injusticia, Ponce (2001).

Cuando esta etapa se da en las organizaciones, cobra muchísima relevancia todo lo que tiene que ver con proveer información abundante, frecuente y consistente. Si ésto no se hace, la cólera conduce a la invención de historias terribles y empeora las cosas. La idea que se vende en esta etapa a los colaboradores es la de la "relativa serenidad del cambio", y no la de la "seguridad garantizada". Es decir, que no sería honesto calmar la natural ansiedad de las personas garantizando, por ejemplo que no habrá ningún despido, cosa que con frecuencia ni los directores saben a ciencia cierta.

3. Etapa de negociación

Esta es una etapa de regateo interno, en la cual, para poder asimilar lo que representa la nueva situación, los involucrados se quejan internamente (o también hacia fuera) sobre "si por lo menos", la nueva situación se hubiera dado de manera más benigna. ("Si por lo menos, me lo hubiera dicho de otra manera...."me hubieran dado más tiempo para adaptarme"...).

Cuando esta etapa se da en las organizaciones, usualmente, las personas han empezado a asimilar el cambio y han iniciado algunos intentos de adaptación al nuevo sistema. Este es un período de transición en el cual el cambio ha ganado parcialmente algunos adeptos, aunque por supuesto, algunos colaboradores aún estarán en la etapa de negación y otros en la etapa de cólera. Por ello, la empatía juega un papel importante en esta fase de negociación interna, Ponce (2001).

4. Etapa del valle de la desesperanza transitoria (VDT)

En esta etapa la realidad se ha vuelto innegable (es claro que el nuevo sistema de trabajo ha llegado para quedarse y que el antiguo sistema ya no regresará jamás). Ya no existe enojo, se ha dejado de regatear y se da el fenómeno de que transitoriamente se siente un vacío, sin energía ni entusiasmo, desaliento. Tanto a nivel personal como organizacional se pone en duda la propia competencia y la propia autoestima es frágil en esta etapa. Sin embargo, si existe tolerancia y se

aprende lo que la experiencia de cambio significa esta etapa es como un "invernarse" transitorio, que fortalece y hace madurar, Ponce (2001).

En el contexto organizacional ésta es la etapa más difícil. Las personas tienen claro que el nuevo sistema ha llegado para quedarse pero aún no lo manejan del todo, y tienen que lidiar con esta frustración. Por otra parte, saben que no pueden regresar al sistema antiguo.

Hay al menos 5 elementos que son claves para que este VDT se haga menos largo y menos profundo y con frecuencia son éstos los que determinarán la diferencia entre el éxito o el fracaso del proyecto de cambio. Es necesario que haya:

- a. **Un líder reconocido** como propietario del proceso de cambio que sea reconocido como íntegro, y que goce de alta credibilidad.
- b. **Una visión** razonablemente clara de cómo lucirá el futuro. Sin una visión coherente, compartida y sentida, las personas no encuentran un sentido de propósito para el cambio. La visión es la regla criterio que inspira y ayuda en los momentos difíciles. La visión organizacional del cambio, no se formula en este momento, pero es en esta fase en la que se torna vital para sostener el momento del proceso de cambio.
- c. **Un sentido de urgencia positivo.** No hay tiempo para la autocompasión. El líder tiene mucho que ver con reforzar todo el tiempo este sentido de urgencia positivo
- d. **Capacitación para el cambio y sensibilización acerca de lo que está.** Es aquí en dónde los psicólogos organizacionales, en particular, pueden hacer una diferencia vital entre el éxito y el fracaso del proyecto de cambio.
- e. **Retroalimentación y reconocimiento acerca de lo que se ha conseguido:** Esto restaura la confianza temporalmente perdida durante

esta fase del VDT. El líder ha de saber cuando ser asertivo y empujador y cuando ha de reforzar los logros y reconocer no sólo los resultados sino el esfuerzo. Los colapsos del proceso de cambio, usualmente provienen en buena medida, de líderes a quienes en esta fase, sólo se les ocurre seguir presionando.

5. Etapa de aceptación y crecimiento

Finalmente, una vez que termina la depresión transitoria y se logra aceptar el cambio, se comienza a probar fuerzas de nuevo y se descubre que se ha alcanzado un nuevo estado de cierta tranquilidad y conciliación auténtica interior y que en el proceso se ha madurado y crecido, ya sea personal u organizacionalmente Ponce (2001).

Es aquí en donde se ha incorporado el nuevo sistema. Queda ahora pendiente el institucionalizarlo, para que ese haga duradero. Cuando ya nadie nota que se ha cambiado en la organización, este es el mejor síntoma de que el cambio se ha institucionalizado. ¿Y ahora?. ahora, hay que revisar de nuevo la nuevas opciones de cambio existentes.

3.3.1.2. Cómo disminuir la resistencia al cambio

Dado que la resistencia al cambio es un fenómeno que afecta de manera directa a las organizaciones al no contar con el total y completo apoyo de sus participantes hacia el logro de las nuevas metas y objetivos de crecimiento u operación, es necesario enfrentarla creando estrategias de culturización y aceptación hacia las nuevas formas de trabajo, Canales (2002).

Según Umiker (1997), existen una serie de seis estrategias que las organizaciones están considerando en sus planes de trabajo hacia la implementación de los procesos de cambio. Umiker afirma que ni no se cuenta con una adecuada

estrategia para el manejo del cambio, las organizaciones pueden llegar a colapsar como resultado.

En la tabla 5. se presentan las estrategias que Umiker propone.

ESTRATEGIA	OBJETIVO
Educación y Comunicación	La sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad
Participación	Es difícil que la gente se resista a un cambio en el que ha participado desde sus orígenes. Por esa razón es muy importante darle participación a la gente y obtener su compromiso.
Facilitación y apoyo	Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuye cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito.
Manipulación y Cooptación	La manipulación se refiere a intentos disimulados de obtener influencia, proporcionando información falseada. La cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se intenta sobornar a los líderes de un grupo de resistencia, dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Estas maniobras son arriesgadas y comprometen la credibilidad.
Negociación	Se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. En esta negociación el riesgo es caer en el chantaje, lo cual sería negativo para la organización.
Coerción	La aplicación de amenazas, de castigos o la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Esta es quizá la más riesgosa de las estrategias, ya que sus resultados son generalmente negativos

Tabla 5. Estrategias a seguir en la implementación de procesos de cambio. William Umiker. Tomado del artículo "How to prevent and cope with resistance to change". Proquest 1997

Según Umiker (1997) otra forma de disminuir el impacto negativo del cambio en una organización, es a través de su gestión. Para lograrlo, se puede recurrir a los siguientes cuatro recursos:

- **La gente:** a través del desarrollo personal, la formación permanente y la armonía hombre trabajo.
- **El conocimiento:** a través de la gestión de la tecnología y manejo de los riesgos y oportunidades.
- **La información:** compartida, útil, con manejo de una planificación visible y compartida.
- **El liderazgo:** con la articulación de la visión, la convicción personal, la participación y el reconocimiento de los logros.

Algunas metodologías que pueden facilitar el manejo del cambio en la organización se basan en:

- El desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño.
- El manejo de las mejores prácticas.
- La minimización de la resistencia al cambio mediante la participación, comunicación y capacitación.

Antes de comenzar con la ejecución del cambio, es preciso instruir sobre el cambio mismo a todos los miembros involucrados en él, utilizando técnicas de capacitación generalmente aceptadas. La primera parte de esta capacitación se refiere a informar sobre el cambio y la segunda considera el desarrollo de habilidades que permitirán crear nuevos hábitos que patrocinen la aceptación del cambio.

Ya que el cambio es producido en la gente, se debe poner especial cuidado en los niveles de tolerancia al estrés que este cambio produce, ya que rebasar alguno de

esos niveles puede provocar un daño tanto físico como psicológico en los individuos (Aguado, 2001)

El cambio es fomentado por un agente quien es de suponerse no se opone a él. Sin embargo, Marolla (1993) sugiere que antes de tratar de eliminar la resistencia al cambio en los destinatarios (en este caso los administradores), es necesario determinar el nivel de resistencia de los propios agentes del cambio. Ya que, asegura Marolla (1993), la resistencia de los destinatarios actúa a partir de los puntos de resistencia del agente. Así, el autor sugiere que se implemente una estrategia que comience con el equipo agente para luego dirigirse a los destinatarios del cambio. (Power, 2001).

Invariablemente el cambio afectará el status quo de la organización, por lo que implica en sí mismo la realización de una actividad política. La organización debe aprovechar la influencia de aquellos individuos que se detecten con aptitudes de liderazgo o de quienes tienen deseos de hacer algo por la organización, los que tengan buena aceptación de la gente, los elementos nuevos en la organización o los ejecutivos un poco alejados de la estructura de poder, para que sean los agentes de cambio.

La implementación del cambio deberá ser gradual no radical, porque esto permitirá que se vayan adecuando tanto las personas como las circunstancias. Se deberá observar con inteligencia los efectos de las decisiones y las acciones y la lucha por el poder dentro de la organización, porque esto determinará en gran medida la velocidad y la magnitud de los cambios que se realicen.

3.4. Tecnologías de Información

Día a día es más común escuchar el término de tecnologías de información, tanto en el ambiente de negocios como en las aulas universitarias, ya que se está tomando conciencia de la importancia de éstas dentro del ámbito empresarial y su influencia para lograr las metas de la organización.

Los sistemas de información están cambiando la forma en que operan las organizaciones actuales. A través de su uso se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos de las empresas, proporcionan información de apoyo al proceso de toma de decisiones y, lo que es más importante, facilitan el logro de ventajas competitivas a través de su implantación en las empresas, (Scott y Cohen, 1997).

Al respecto, Allen(1993) afirma que tanto los sistemas computacionales como las tecnologías de información juegan un papel primordial en el desarrollo económico de las organizaciones ya que ayudan a eficientizar procesos, reducir tiempos y a enfocarse en áreas que generen valor agregado lo cual es muy diferente al simple procesamiento de datos u obtención de los mismos; pero la función principal y que puede ser más palpable por la administración, es la de tener información veraz y oportuna, es decir, a tiempo y que sea de calidad.

¿Pero qué son las tecnologías de información?. Se entiende como tecnologías de información todas aquellas herramientas que permiten un acceso, organización, procesamiento y análisis de la información de una manera óptima y fácil, de tal forma que su utilización implique ventajas competitivas para la empresa. Enfocando al mundo empresarial, las nuevas tecnologías y servicios de información, constituyen una herramienta básica para actuar en el ámbito económico, (Guzmán, 2001).

Guzmán afirma al respecto que, no obstante que se conocen los beneficios que éstas brindan a la organización, son pocas las empresas que hacen un uso adecuado y estratégico de ellas. El modelo de alineación de estrategias Demand Driven Model sostiene que ambas estrategias, la de negocios y la de tecnologías, deben sustentarse en el valor principal de la empresa para finalizar con productos o servicios requeridos por sus clientes.

Al respecto, Subirá (2002) comenta que en el mundo empresarial, las nuevas tecnologías y servicios de información, constituyen una herramienta básica para actuar en el ámbito económico. Afirma que la información se ha convertido en un nuevo, y muy importante, factor de competitividad, lo que obliga a la adaptación de utilizar nuevas herramientas de una forma cada vez más eficiente.

En relación a las estrategias y a los sistemas de información, Gerstein (1988) menciona que uno de los elementos clave para una organización es el mejoramiento del flujo y procesamiento de la información y que ésta pueda ser accesada de manera rápida e interrelacionada. De igual manera, afirma, la reducción de dudas concernientes a la veracidad de la información, el mejoramiento en la comunicación entre las áreas de producción, la reducción de duplicación de información y el eficientizar la integración de los procesos comerciales son, entre otras, razones poderosas para que las organizaciones comiencen a cambiar su cultura de trabajo mediante la implementación de herramientas de software que hagan posible el alcanzar tanto ventajas competitivas como una globalización integral.

La diseminación de la tecnología de información significa que las operaciones cotidianas de las empresas se vuelvan más dependientes del funcionamiento adecuado de ésta tecnología (Gerstein, 1988). Así, del mismo modo como los negocios del pasado dependían de sus fábricas y teléfonos, hoy en día

prácticamente todos los aspectos de negocio van haciéndose dependientes de un respaldo de tecnología de información.

En este sentido, Benavides (1998) comenta que el buen desempeño del uso de tecnologías de información en una organización depende de la armonía entre estrategias, infraestructura y procesos del negocio asociados con los recursos tecnológicos. El autor agrega que si bien existe consenso en que las tecnologías de información brindan grandes oportunidades para crear ventajas competitivas, para cambiar la manera como una empresa compete, o para innovar los procesos de una organización, pocas son las organizaciones que efectivamente hacen un uso adecuado de éstas, como se comentó antes.

Durante mucho tiempo (Kendall, 1997) la función de la informática dentro de las empresas fue considerada por la alta administración como la de ser una herramienta para soportar las funciones operativas. Ahora, los sistemas de información son vistos además como áreas de oportunidad para lograr ventajas en el terreno de los negocios, y estas representan un diferencial o valor agregado con respecto a los competidores.

Los sistemas de información son considerados una herramienta para mejorar la estructura competitiva del negocio, por lo que tienen su área de influencia en el medio ambiente de la organización, a través de nuevos servicios a clientes, nuevos productos y mercados, adquisiciones de nuevos negocios y oportunidades de inversión; también pueden influenciar la manera en que la organización desarrolla su trabajo internamente, incrementando la productividad o reduciendo costos, (Kendall, 1997).

Por otro lado, Wiseman (1988) define la visión estratégica como la necesidad de entender de qué forma la tecnología de la información es utilizada para soportar o dar forma a la estrategia competitiva de la empresa. Esta habilidad de ver el nuevo

rol de los sistemas de información constituye la esencia de la visión de los sistemas de información estratégicos

3.4.1. Sistemas de información estratégicos

En la actualidad los sistemas de información son vistos como áreas de oportunidad para lograr ventajas competitivas en el terreno de los negocios, representando esto ventajas competitivas con respecto a los competidores (Scott y Cohen, 1997).

La perspectiva estratégica considera a los sistemas de información como una herramienta para mejorar la estructura competitiva del negocio por lo que tienen su área de influencia en el medio ambiente de la organización, a través de nuevos procesos y operaciones, mejorando la productividad y reduciendo costos, (Scott y Cohen, 1997).

Wiseman (1988) define la visión estratégica como la necesidad de entender de que forma la tecnología de la información es utilizada para soportar o dar forma a la estrategia competitiva de la empresa. Para él, esta habilidad de ver y entender el rol de la tecnología de información constituye la esencia de los sistemas de información estratégicos.

Para Wiseman (1988) la importancia estratégica de los sistemas de información para una organización se pueden visualizar bajo tres perspectivas diferentes:

- Soportar o dar forma a la estrategia competitiva de la empresa, para obtener o mantener una ventaja competitiva.
- Establecer un enlace entre la organización y su medio ambiente a fin de lograr captar la información que requiere para la formulación, implementación y seguimiento de sus estrategias.

- Proveer de un mecanismo para la planeación y toma de decisiones estratégicas, en el cual la importancia recaiga en la "inteligencia" del sistema más que en la información.

Estas tres perspectivas comparten en común la finalidad estratégica que contemplan, la diferencia básica estriba en el enfoque que cada sistema toma para apoyar esa finalidad, el primero tiene una relación directa con la implementación de la estrategia para fines competitivos, el segundo se basa en la obtención de información estratégica que facilite la formulación estratégica, y el tercero hace uso de la inteligencia para mejorar el rendimiento de sus usuarios e incrementar la efectividad y eficiencia de la organización.

Se puede resumir todo esto diciendo que un sistema de información estratégico es aquel que logra una diferencia competitiva mayor y cuyo impacto principal se refleja mediante un valor agregado en el producto o servicio, (Benavides, 1998).

De hecho Wiseman (1988) establece que lo que él denomina "teoría de impulsos estratégicos" constituye la interfase crítica que liga la estrategia y la tecnología de información. La tecnología de la información puede ser usada para soportar uno o más de estos impulsos estratégicos. Las cinco categorías que contempla Wiseman en cuanto a los impulsos estratégicos se pueden observar en la siguiente tabla:

CATEGORÍA	OBJETIVO
<p style="text-align: center;">Diferenciación</p>	<p>El proceso de diferenciación puede trabajar en dos direcciones. La primera de ellas se refiere a lograr ventajas de diferenciación sobre los competidores utilizando la tecnología de la información. La segunda consiste en identificar oportunidades para reducir las ventajas de diferenciación de los competidores, clientes o proveedores.</p>
<p style="text-align: center;">Costo</p>	<p>El impulso estratégico del costo se refiere a los movimientos que puede hacer la empresa para reducir sus costos o bien provocar la reducción</p>

	de costos a proveedores o clientes con el fin de obtener un trato preferencial. Estas reducciones de costos pueden lograrse a través de economías de escala, sinergia o información.
Crecimiento	El impulso estratégico del crecimiento permite la consecución de ventajas competitivas, mediante el incremento del volumen de operación en el negocio.
Alianzas	Las alianzas son definidas por Wiseman como la combinación de dos o más grupos o individuos que se unen para lograr un objetivo común.
Innovación	La innovación es otro de los impulsos estratégicos que puede ser apoyados a través de las tecnologías de información, ya sea en productos o en procesos nuevos. Para que un proceso de innovación tenga éxito requiere respuestas rápidas a las oportunidades que se presentan. Sin embargo existen riesgos inherentes debido a la naturaleza del proceso, ya que es difícil innovar sin correr riesgos. No obstante, a través de la innovación se pueden lograr ventajas significantes en productos o procesos que provoquen cambios profundos en la organización.

Tabla 6. Categorías de Impulsos estratégicos. Charles Wiseman. Tomado del libro Strategic Information Systems.

3.4.2. Tecnologías de información y cultura organizacional

La cultura de la organización está constituida por la pauta constante de supuestos que se crean durante largo tiempo, como resultado de intentos exitosos de hacer frente a problemas clave del ambiente competitivo exterior e interior de la empresa, (Gerstein, 1988).

Según Gerstein (1988) los cambios importantes de la tecnología amenazan los cimientos mismos de la identidad ocupacional. Cuando las tecnologías de información amenazan con transformar los procesos radicalmente, la aparición de

rechazos y tensiones se convierte en la única constante del cambio, dado que quizá, la mayor amenaza a la identidad nace de la capacidad de las tecnologías de información para sustituir el saber, la pericia y la habilidad manual.

Para Gerstein (1988), el demoledor avance de las tecnologías de información en la organización también afecta de otro modo a la cultura de esta última. Conforme aumente el número de sistemas computacionales, se necesitará personal cada vez más numeroso y preparado para desarrollarlos y llevarlos a la práctica. Con el transcurso del tiempo, habrá de escogerse el personal que tenga aptitudes y habilidades congruentes con los requerimientos de la nueva tecnología o por el contrario, habrá que desarrollar eficientes planes de capacitación para preparar al personal con que ya se cuenta, en aras de que sean capaces de manejar y adaptarse fácilmente a la nueva tecnología (Gago, 2000).

Pytlík, Lauda y Johnson (1983) plantean que poco a poco, a medida que la organización emplee exitosamente las tecnologías de información para resolver problemas competitivos, administrar los trabajos y procesos internos de la empresa y llevar un riguroso control de las operaciones, en torno a estas soluciones irá creándose un nuevo conjunto de normas organizacionales. Afirman que estas normas surgirán nuevos supuestos fundamentales acerca de lo difícil que es tener éxito en la empresa. En un momento dado, surgirá una nueva cultura en la que serán fundamentales los diversos aspectos de la tecnología de información y las personas que los dominan.

3.4.3. La cultura y el impacto de la tecnología en la gestión de recursos humanos

En su mayoría, las organizaciones tanto públicas como privadas, se han planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos productivos y formas de organización del trabajo, así como en el diseño de nuevas estrategias

económicas adaptadas a las nuevas realidades. Estas nuevas estrategias y formas de organización del trabajo permiten una mayor versatilidad de las funciones gerenciales (Robbins, 1998).

En cuanto a la actividad específica de recursos humanos también se observan cambios fundamentales en el nuevo enfoque que se le ha dado a esta función. Se trata ahora de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa (Benavides, 1998).

El planteamiento antes señalado, considera que los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad (Robbins, 1998). Todo esto repercute en la efectividad general de la organización. Esto significa que la función de recursos humanos debe desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los estratos gerenciales, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia.

Cuando se trata de cambios organizacionales es conveniente entender que ellos deben sucederse como consecuencia de una actitud existente en la organización, y que los mismos deben ser congruentes con la cultura organizacional existente. Esto explica el fracaso de muchos programas de mejoramiento, cuando éstos son impuestos sin que hayan ocurridos los ajustes organizacionales requeridos para garantizar su éxito. En muchas empresas, éste ha sido el caso de los programas de calidad total (Gerstein, 1988).

La búsqueda de cambios permanentes en las personas y en las organizaciones es una de las preocupaciones actuales del mundo empresarial, el cual ha probado variados esfuerzos para lograrlo. Hoy en día resulta evidente que las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que allí trabaja; de aquí la importancia del recurso humano. La realidad indica que esa importancia no se traduce en el desarrollo de sistemas y políticas para garantizar la confiabilidad, la motivación y la flexibilidad de tales recursos (Kendall, 1997).

Por el contrario, no es muy audaz afirmar que el área de recursos humanos es la más débil en las empresas, y la que menos ha tenido participación en las decisiones coyunturales de la organización si se compara, por ejemplo, con informática o los sistemas de producción. Las evidencias abundan. Las causas de esta realidad son tanto internas como externas (Edwards, 1999).

Soto (2001) considera que en las organizaciones no hay incentivos para invertir en el personal, existe un marco legal poco favorable y reglas de juego inciertas. Por otro lado, están los obstáculos de las mismas empresas: falta de visión a largo plazo y debilidades en las estrategias de crecimiento, sin las cuales no puede ni debe haber planes de desarrollo del personal. Existe un enfoque puramente comercial y rentista en la dirección de las empresas, así como una mezcla de valores y creencias, algunos contradictorios, acerca del hombre y el trabajo.

La organización, en su conjunto, y sobre todo en la alta gerencia y la gerencia de línea, salvo pocas excepciones, no se consideran involucradas en los temas relativos a su gente y tienden a delegarlas a los expertos en relaciones industriales, psicólogos u otros profesionales quienes no participan y con frecuencia no conocen los planes y objetivos estratégicos de la empresa Pytlik, Lauda y Johnson (1983). En consecuencia prevalece una visión cortoplacista, con una evidente ausencia de planificación de recursos humanos y de diseño y definición de políticas, que sirvan de apoyo a la instrumentación de procedimientos y normas.

En este marco de ideas, es importante señalar que la unidad de recursos humanos debe asumir un liderazgo claro, explicar las razones y los procesos del cambio y propiciar la capacitación y comunicación permanente y sistemática. La unidad de recursos humanos debe convertirse en socio del negocio y contribuir en la eficiencia y eficacia organizacional. Para ello es necesario que se convierta en asesora, que propicie y haga comprensible el proceso de cambio a los gerentes y trabajadores.

Al respecto Denison (1991), señala que la efectividad es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización. Los procedimientos específicos, especialmente cuando pertenecen a la gerencia de recursos humanos y al ambiente interno de una empresa, influyen en el rendimiento y la efectividad. Ciertas formas de resolver conflictos, de planear una estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones dan como resultado mejor rendimiento a largo y corto plazos.

En relación a lo anterior, la intensa competencia a que se encuentran sujetas las empresas, ha obligado a la alta gerencia a mejorar la efectividad y la calidad en todos sus procesos, para recuperar su ventaja competitiva.

El aumento de calidad requiere que una organización realice cambios importantes en su filosofía, en sus mecanismos de funcionamiento y en su programa de recursos humanos. Las técnicas que recalcan los factores de motivación para los empleados, cambios en la cultura corporativa y el entrenamiento de los empleados, han recibido gran aceptación por el colectivo organizacional (Scott y Cohen, 1997).

3.4.4. Competitividad y Tecnología

Las organizaciones tienen que estar muy alertas del entorno, con la finalidad de ajustar su conducta al medio social del que forman parte, es decir, a la sociedad global; y para mantenerse en el mercado tienen que estar dispuestas a crecer y

crecer lo que implica mirar muy adentro para poder ir hacia afuera y, aunque sea líder y se tenga asegurado un espacio, las organizaciones deben ir más allá, no conformarse, incursionar en nuevos mercados, transformarse y apoyar todo lo que sea mejoramiento continuo y adquirir nueva tecnología para agilizar la información que beneficia la toma de decisiones (Archilles, 1986).

Aunado a los anterior (Deal y Kennedy, 1987) las organizaciones que quieran mantenerse en el mercado deben tener presente la filosofía de innovación y modernización para responder a los estímulos de la competitividad internacional. Además, deben establecer alianzas estratégicas con los distintos grupos empresariales. Los gerentes están sujetos a plantearse la necesidad de concentrarse en lo que significa un escenario de economías abiertas en contraposición con el escenario de economía cerrada que prevaleció durante décadas. Las empresas deben tener ahora altas cuotas de investigación y desarrollo tecnológico pues los productos de hoy tienen ciclos de vida mucho más cortos que en el pasado.

Estos cambios significativos que se han venido desatando, han producido un vuelco positivo para los recursos humanos, en virtud de ello el personal debe mantenerse permanentemente en un proceso de aprendizaje continuo que le permita modificar su conducta en atención a las nuevas experiencias. El éxito en los procesos de cambio implica experiencias particulares que sólo son posibles si se cuenta con el respaldo de gente comprometida (Dereve, 1990).

Las organizaciones deben efectuar una labor con sus gerentes para desarrollar la confianza de cada uno y sacar a la luz todo su potencial. Cada gerente debe dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para asegurar el de su gestión, para mejorarse a sí mismo y al personal a su cargo. Cada quien debe trazarse metas reales y efectuar un inventario de sus potencialidades y habilidades para que su trabajo sea eficaz y controlar la posibles desviaciones que se puedan experimentar

en relación a los objetivos para retomar el camino hacia una comunicación permanente, obligatoria y estimulante (Dessler, 1997).

Uno de los aspectos más relevantes de la gestión de recursos humanos, es el desarrollo de las habilidades, tan necesaria para las organizaciones en la construcción de las capacidades del individuo. La ampliación de los conocimientos al colectivo organizacional, le permite a la empresa contar con una fuerza adiestrada y motivada, lo cual contribuye a reducir la rotación de personal, a aumentar la flexibilidad y generar valor, todo lo cual potencia su competitividad (Dolan, Schuler y Valle, 1999).

3.4.5. Aspectos sociales y organizacionales que se ven afectados por las tecnologías de información

Además de sus efectos en las estrategias y en las operaciones, la implementación de tecnologías de información siempre reclama cambios en la organización humana. Una de las mas grandes aportaciones potenciales de las tecnologías de información es su capacidad para respaldar formas de trabajo que no serían nada prácticos con métodos manuales (Gerstein, 1988).

Aún y cuando las tecnologías de información han venido a revolucionar la forma de operación y trabajo de las organizaciones mediante el adecuado establecimiento de estrategias y metas de crecimiento aunado a las ventajas de soporte a procesos, toma de decisiones y automatización de tareas, es inevitable mencionar que ésto ha creado, en algunos casos, un impacto negativo en los recursos humanos de la organización (Gago, 2000).

La manera en que las personas se comunican en una organización, hasta hace algunos años, estaba muy relacionada con la estructura jerárquica de la misma. Sin embargo, las barreras organizacionales se vuelven cada vez menos relevantes como resultado de las comunicaciones electrónicas (Robbins, 1998).

Asimismo, una persona puede trabajar de tiempo completo fuera de su lugar físico de trabajo y ser localizada de manera inmediata a través de radiolocalizadores o teléfonos celulares, e incluso, establecer videoconferencias con otras personas de distintas sucursales en diferentes ciudades del mundo.

Esta situación es posible observarla de igual manera en la vida cotidiana, fuera de la empresa, ya que los consumidores se encuentran expuestos a un gran número de mensajes publicitarios en diferentes medios como la televisión, radio, correo electrónico y teléfono, por mencionar algunos (Gago, 2000).

Cada vez es más fácil la comunicación con amigos o familiares; comprar productos en otras ciudades o países, gracias al Internet; platicar con otras personas a través de un chat, e incluso hablar con ellas, no importando donde se encuentren, sin necesidad de pagar un alto costo por la llamada de larga distancia.

Desde el punto de vista de la economía y de la rapidez en que se da la comunicación, el avance de las TI ha sido extraordinario. Pero también hay que ver los efectos que el uso o abuso de éstas han traído a nuestra sociedad (Straubhaar y LaRose, 1996).

Los efectos sociales que han tenido las TI en los consumidores, repercuten en los siguientes aspectos, de acuerdo a Straubhaar y Larose (1996) se muestran en la tabla 7.

EFECTO	SIGNIFICADO
Igualdad social	Una de las desventajas de las TI es que no son accesibles para todos los grupos sociales. Muchas familias cuyos ingresos son muy bajos, no cuentan con servicios tan comunes como el teléfono (por mencionar un ejemplo) y, muy difícilmente pueden acceder a servicios de salud, asistencia, e incluso no pueden comunicarse con familiares y amigos lejanos.

	<p>En algunos países, como en Estados Unidos, las industrias que proveen TI y los puestos que requieren este tipo de personal, son en su mayoría hombres blancos. Con esto, no solamente el nivel económico de las personas determina la accesibilidad a las TI, sino también en otros aspectos culturales como lo son la diferencia de razas, edades, sexo, nivel educativo, entre otros.</p>
<p style="text-align: center;">Relaciones Personales</p>	<p>El uso del correo electrónico, es un ejemplo muy claro de qué tan rápido es posible entablar comunicación con otras personas en distintas partes del mundo. Sin embargo, esto tiene sus desventajas. "El correo electrónico no proporciona el componente no verbal de la comunicación que tiene la reunión cara a cara.</p> <p>Tampoco transmite las emociones y expresiones que pasan a través de las entonaciones verbales en las conversaciones telefónicas" (Robbins, 1998).</p> <p>El hombre por naturaleza es gregario, y busca ese sentido de pertenencia y aceptación dentro de un grupo. Las relaciones personales buscan satisfacer esa necesidad de afiliación de las personas.</p> <p>Hay veces que en las mismas oficinas, la gente se comunica por chat o correo electrónico, siendo que están ubicados a unos cuantos pasos de distancia. El abuso desmedido de esta herramienta ha provocado que las personas pierdan ese sentido de socialización.</p>
<p style="text-align: center;">Privacidad</p>	<p>Straubhaar y Larose (1996) hacen una distinción entre dos dimensiones de privacidad: Libertad a partir de intrusiones no deseadas y control sobre información personal.</p> <p>Las intrusiones electrónicas hacen referencia a todos aquellos comunicados ya sea a través del fax, correo electrónico, llamadas por teléfono, que son realizadas con fines publicitarios o promocionales, para aplicar encuestas, o simplemente con el afán de proveer información irrelevante.</p> <p>Con respecto al control de la información personal, muchos proveedores de bases de datos intercambian información con el fin de</p>

	<p>llegar a ciertos segmentos que pudieran representar un mercado potencial para un producto determinado; o para verificar el historial crediticio de una persona que está solicitando un préstamo.</p> <p>En ambos casos, la privacidad de las personas se está viendo afectada, lo cuál ha provocado que se establezcan leyes que protejan y permitan a los consumidores dar su consentimiento para compartir esta información.</p>
Comportamiento criminal	<p>Es posible identificar diferentes tipos de actividades criminales como lo pueden ser la piratería, los fraudes financieros, distribución de virus a través del correo electrónico, obtención de códigos de acceso privados, sólo por mencionar algunos.</p>
Efectos culturales	<p>El uso excesivo de las computadoras ha llegado a crear una cierta dependencia hacia ellas. La mayoría de los documentos importantes se encuentran almacenados en una computadora. Las agendas electrónicas, teléfonos celulares, radiolocalizadores; han venido a cambiar las costumbres y ha habido que adaptarse a nuevas formas de relacionarse con las personas.</p>
Efectos de salud y ambientales	<p>Las TI aplicadas en tópicos como la salud y la ecología han sido de gran utilidad gracias a los grandes avances que ha tenido la ciencia y la tecnología. Sin embargo, hay un punto a considerar. Por ejemplo, las computadoras han evolucionado muy rápido; desde su creación hasta la fecha, han salido al mercado una cantidad impresionante de modelos nuevos; pero, ¿qué pasa con las computadoras obsoletas?, ¿qué se hace con los componentes que ya no se pueden volver a utilizar?.</p>

Tabla 7. Efectos sociales de las TI. Straubhaar y LaRose (1996). Tomado del libro Communications media in the information society

3.4.6. Beneficios potenciales de las tecnologías de información

Gerstein (1988) propone que la implementación de las tecnologías de información genera niveles de productividad altos, mediante la adecuada alineación de las estrategias de cada departamento de la empresa con las estrategias y metas de crecimiento y desarrollo de la organización, todo esto soportado por avanzados sistemas computacionales que faciliten y automaticen sus procesos.

Para Gerstein (1988), las tecnologías de información pueden beneficiar el proceso de trabajo de tres maneras primordiales:

- **Mejorando la infraestructura de la organización:** al volver más efectivo y eficiente el intercambio de comunicaciones e información de toda especie.
- **Proporcionando a las personas instrumentos más eficaces para la ejecución de sus labores.** Los instrumentos pueden variar desde los de naturaleza más sencilla hasta los mas complejos e inteligentes.
- **Rediseñando el proceso de trabajo.** Ésta es el área en la que se funden la automatización de la empresa y el más tradicional procesamiento de datos. Con el nuevo diseño del proceso de trabajo, la automatización de las organizaciones puede eliminar muchos pasos intensivos de mano de obra altamente caros.

3.4.7. TI como soporte a procesos

Las decisiones erróneas le cuestan a las organizaciones dinero y tiempo (Benavides, 1998). Por el contrario, tener la información estructurada, oportuna y confiable le concede al administrador tener un marco de referencia lo suficientemente amplio y claro para optimizar los recursos de la compañía y crear estrategias que le permitan tener una ventaja competitiva (McDermott, 2000).

Para Gago (2000) las principales ventajas que las organizaciones de hoy experimentan al utilizar tecnologías que soporten tanto sus procesos como su diaria toma de decisiones son:

- Contar con un sistema de información confiable.
- La oportunidad con la cual se requiere la información.
- La reducción de costos y economías de escala alcanzadas.
- Visualizar oportunidades para crear estrategias ante la competencia.
- La fácil utilización de las herramientas para reducir el trabajo administrativo.
- Incrementar calidad y productividad en la toma de decisiones y desarrollo de procesos.
- Comunicación organizacional efectiva y eficiente.
- Uso de procedimientos estructurados que ayuden a generar y administrar ideas y alternativas de decisión en el logro de los objetivos planteados.
- Proveer herramientas flexibles y eficientes a los recursos de la organización.
- Mayor y mejor adaptabilidad de los recursos de la organización hacia una nueva cultura de trabajo.
- Utilización de información histórica para llevar a cabo mejores tomas de decisiones basadas en resultados de calidad .

En la actualidad las empresas ya no pueden ser administradas con las mismas herramientas que lo hacían antes ya que cada vez más el contar con información oportuna permite llevar a cabo una mejor toma de decisiones que les ayuden tanto en la administración de sus operaciones como en el cumplimiento de sus objetivos, optimizando recursos humanos y reduciendo costos (Robbins, 1998).

Como resultado, la utilización tanto de tecnologías como de sistemas de información ha sido una práctica que poco a poco se ha generalizado en organizaciones dedicadas a diferentes ramos mediante la cual se pretende conducir los actuales métodos y procedimientos manuales de producción hacia metodologías automatizadas mediante las cuales sea posible implementar mejores controles y prácticas logrando el crecimiento y fortalecimiento de las instituciones (Kendall, 1997).

Por lo tanto, es importante resaltar cómo mediante la implementación de herramientas que integren de manera armoniosa la información de todas las áreas de la empresa, es posible lograr una transformación radical en la cultura de la organización, convirtiendo a una empresa tradicional en una cuyos procesos se realicen de manera automática por lo cual sea posible denominarla una empresa automatizada.

4. CASO DE ESTUDIO¹

El presente capítulo se encuentra dividido en dos secciones con el objetivo de clarificar ampliamente el caso de estudio seleccionado. En la primera parte se justifica por qué se eligió un caso de estudio como modelo de investigación, mencionando además porqué se consideró como un buen caso de estudio.

En la segunda sección se presenta detalladamente el caso de estudio propio de la empresa en la cual se realizó la investigación. Paso a paso se detallan cada una de las fases involucradas en el proceso.

4.1. Justificación y pertinencia del caso de estudio

El punto de partida de la presente investigación comienza al detectar que hoy en día existen organizaciones en el área metropolitana de Monterrey cuyos procesos presentan ciertas características en forma y fondo que impiden tanto el crecimiento propio como el de sus propios empleados.

La organización que es el objeto de estudio de esta Tesis recientemente vivió una etapa de transición importante en donde uno de los procesos más importantes y desgraciadamente más olvidados, se mantuvo bajo una reingeniería total, el proceso de evaluación de desempeño.

Estudiar el impacto de las tecnologías de información sobre un cambio en la cultura de las organizaciones, derivado de que las primeras puedan protagonizar un importante soporte a nuevos procesos es el objetivo fundamental de ésta investigación. Como lo muestra la tabla 11 de este capítulo, la comparación entre las prácticas anteriores versus las nuevas prácticas, constituyen un cambio

¹ Basado en documentos internos de la empresa y entrevista con un actor involucrado en el proceso.

verdaderamente significativo en cuanto a la percepción de valores importantes por parte de los empleados.

Valores como la justicia, la comunicación, la retroalimentación y diálogo, mayores y mejores oportunidades de crecimiento y desarrollo personal en base a resultados medibles, satisfacción con el nuevo proceso y adaptabilidad a nuevas tecnologías; forman parte de los cambios que se han llevado a cabo en la cultura de la organización, una cultura más abierta y democrática mediante la cual las oportunidades de tener una mejor calidad de vida laboral aumentan considerablemente.

Ahora bien, ¿porqué un caso de estudio?. Elegir un caso de estudio como modelo de investigación fue una decisión que se tomó dada la naturaleza del mismo, es decir, el utilizar un sistema computacional como soporte a un proceso de evaluación de desempeño rompe con los paradigmas tradicionales de que la tecnología de información en su mayoría es utilizada para soportar procesos enfocados hacia la toma de decisiones.

No existen muchas organizaciones que utilicen tecnología de información como soporte a procesos de evaluación de desempeño, lo cual hubiera dificultado sobremanera haber realizado el estudio en un grupo de empresas. El haber desarrollado el caso de estudio propuesto asegura que los resultados provienen de una misma muestra bajo una misma cultura, lo cual representa una ventaja en la elaboración de la investigación.

Mediante análisis descriptivos y estadísticos se obtendrán conclusiones a las hipótesis planteadas, tema y objetivo de la investigación. Los métodos utilizados serán descritos a detalle mas adelante.

Finalmente, mediante la presente investigación empírica será posible determinar el grado de penetración e involucramiento que la tecnología de información tuvo al

soportar el nuevo proceso de la organización, el sistema de evaluación de desempeño.

4.2. Desarrollo del caso de estudio

Con el paso del tiempo, las organizaciones han tenido que darse a la tarea de realizar una serie de cambios y transformaciones en sus procesos de evaluación de desempeño, dejando atrás aquellos métodos de evaluación tediosos y subjetivos, evolucionando hacia otros más justos y recompensantes (Robbins, 1990).

El caso de estudio propio de esta Tesis se basa en una investigación empírica acerca de como las tecnologías de información pueden influir en el cambio de cultura de una organización al fungir como soporte a un nuevo proceso, en este caso un proceso de evaluación de desempeño totalmente rediseñado.

El estudio se centra en una importante empresa del área metropolitana de la ciudad de Monterrey la cual implementó recientemente un nuevo proceso de este tipo apoyado con la mas avanzada tecnología de información.

"Un Proceso Corporativo de Evaluación del Desempeño que sea global, valioso, inspirador y la mejor práctica", es la meta de la empresa.

Anteriormente, el proceso de evaluación de desempeño con que se contaba presentaba una serie de puntos muy débiles que propiciaban un sentimiento generalizado de descontento entre los empleados de la organización al considerarlo como injusto y subjetivo en su primordial función, la evaluación del desempeño.

Básicamente el proceso carecía totalmente del apoyo de infraestructura tecnológica, de tal suerte que cada una de sus fases se procesaba y controlaba de manera manual, lo cual creaba un ambiente monótono, mecánico y con propensión a errores de interpretación. Un punto importante a mencionar es que se llevaba a cabo un solo evento por año, el cual no excedía las dos semanas de duración.

Dado que el período de tiempo dedicado a esta práctica era limitado, la oportunidad de practicar una comunicación jefe empleado era igualmente limitada, generando un proceso pobre al no existir la suficiente y adecuada retroalimentación tanto en resultados obtenidos como en las oportunidades de mejora existentes para lograr un mayor y mejor crecimiento profesional.

Con el fin de conocer las opiniones de los empleados en cuanto a su proceso de evaluación, la empresa se dio a la tarea de aplicar una encuesta, obteniendo como resultado que lo que se buscaba era una mayor claridad y consistencia en las evaluaciones. Los empleados demandaban un mayor sentido de dirección y compromiso constante de sus supervisores y gerentes al tratar su desempeño, y que éste fuera diferenciado sobre bases menos subjetivas. Mayor retroalimentación sobre su desempeño y oportunidades de orientación fueron dos factores también encontrados durante el sondeo.

La subjetividad resultaba inminente al no contar con adecuados planes para establecer metas y objetivos personales que se encontraran alineados a aquellos de la empresa, división y unidad de negocio. Sin dichas metas, era imposible mantener la objetividad ya que la evaluación no derivaba de los resultados de éstas sino de la apreciación del supervisor en cuanto al trabajo realizado durante el período. En estos casos, uno de los problemas principales que se presentan es que quien evalúa lo hace tomando en cuenta, generalmente, los hechos sucedidos durante los últimos cinco meses del año, excluyendo el resto del período.

Lo anterior evidentemente presenta un serio problema de subjetividad e injusticia hacia el evaluado ya que los criterios considerados dependían en gran medida de la percepción y ánimo del evaluador.

Como rasgos característicos de la cultura anterior de la empresa se puede mencionar la desmotivación de los empleados al contar con una evaluación que les dificulta lograr un crecimiento profesional y económico. El desánimo de evaluadores y evaluados se hacía presente cada año al considerar dicha etapa como algo "obligatorio y molesto pero que debe hacerse". La falta de tecnología que soportara el proceso, contribuía a que se incrementara el tiempo que debía dedicarse a la evaluación.

Así es como era la empresa objeto del estudio, una importante organización con presencia mundial y altos índices de utilidad, pero con un pobre y deficiente proceso de evaluación de desempeño que deriva en una cultura con características ya mencionadas.

Ante esto y con el afán de eliminar errores en sus procesos mediante la evolución hacia una cultura más objetiva, la empresa inició la transición a un nuevo proceso de evaluación del desempeño durante el mes de septiembre del año 2000.

Dicho proceso consta de tres fases principales que ocurren en un ciclo anual, sin importar el lugar de trabajo, rol o responsabilidades de los empleados. Además, y como punto primordial, el proceso en todo momento se encuentra soportado por un sistema computacional, el cual debe ser accesado obligatoriamente por todos los empleados de la empresa para participar en el proceso de evaluación.

El sistema computacional comprende ocho actividades a realizar, las cuales se desprenden de las tres fases antes mencionadas.

1. El empleado redacta las metas.

2. El gerente revisa las metas.
3. El empleado registra comentarios en curso.
4. El gerente realiza la revisión del progreso de medio año.
5. El empleado redacta la revisión del desempeño de fin de año.
6. El gerente realiza la revisión del desempeño de fin de año.
7. El empleado firma la revisión del desempeño.
8. El gerente firma la revisión del desempeño.

En la figura 7 es posible observar el ciclo anual del nuevo proceso.

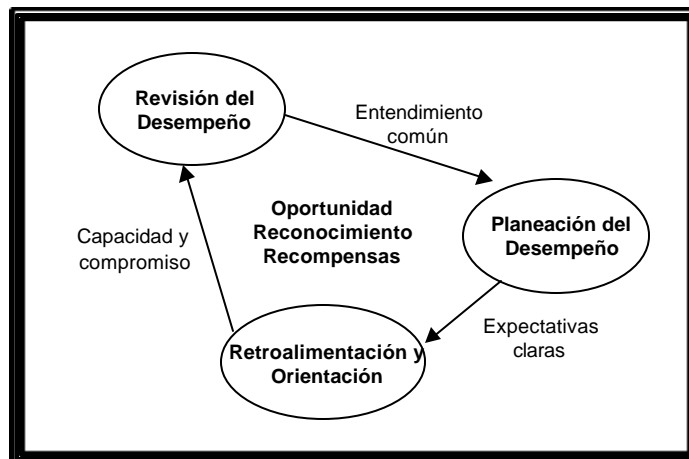


Figura 7. Evaluación del Desempeño: El ciclo anual. Tomado del manual de la empresa para la Evaluación del Desempeño

Las tres fases manejadas en el proceso de evaluación de desempeño de la empresa son:

- Fase 1: Planeación del desempeño
- Fase 2: Retroalimentación y orientación
- Fase 3: Revisión del desempeño

A través de la planeación del desempeño el empleado y su gerente aclararán sus expectativas sobre lo que necesitan hacer para contribuir a su éxito y al de la empresa. Por medio de la retroalimentación y la orientación constante, así como

de la revisión del desempeño, el empleado construirá sus capacidades y su compromiso necesario para triunfar.

A continuación se describirá cada una de las fases del nuevo proceso de evaluación de desempeño implementado por la empresa de caso de estudio.

Fase 1: Planeación del Desempeño

Una vez al año, se elaborarán metas de desempeño y metas de desarrollo que se alinearán con los objetivos organizacionales de la empresa para el siguiente año.

Las metas de desempeño deberán señalar logros específicos, resultados o trabajos terminados acordados con el gerente. Dichas metas deberán tomar en cuenta las aportaciones más valiosas que el empleado pueda hacer para que la empresa logre sus objetivos.

Las metas de desarrollo deberán enfocarse a las aptitudes que son fundamentales para el éxito de la empresa y el empleado dentro de la primera. Cabe destacar que es responsabilidad del gerente el asegurarse de que las metas sean establecidas por cada empleado.

Deberá haber un calendario común para el establecimiento individual de metas en la unidad de negocio, basado en la fecha en que la unidad del empleado concluya su planeación anual.

En cuanto al establecimiento de metas, la empresa deberá proveer el entrenamiento necesario, el cual será impartido primeramente a los gerentes para familiarizarlos con el proceso y que éstos tengan la facilidad de responder las preguntas de los empleados. Posteriormente, todos los demás recibirán un entrenamiento similar sobre como definir metas estimables, que al mismo tiempo representen un reto y puedan alcanzarse.

Como ya se mencionó, se utilizará un sistema computacional mediante el cual:

- Se completará la valoración de las aptitudes .
- Se elaborarán y registrarán las metas de desempeño y desarrollo.
- Se compartirán y acordarán las metas.
- Se registrarán comentarios constantemente y se discutirán los progresos hacia mitad del año.
- Se evaluará el avance en el logro de las metas al final del ciclo anual.

Adicionalmente, en cada unidad de negocio se designará a algunos empleados como asesores de evaluación de desempeño, quienes recibirán entrenamiento adicional y servirán como fuentes expertas de orientación a lo largo del proceso de transición.

Responsabilidades entre empleado gerente al desarrollar el plan de desempeño:

1	Gerente	Da a conocer los objetivos comunes de la empresa, de la unidad de negocio, del departamento/equipo de trabajo e inicia la valoración de las aptitudes del empleado.
2	Empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa sus habilidades/dominios sobre las aptitudes fundamentales. • Determina qué puede hacer para ayudar a su unidad/división a lograr sus objetivos. • Comienza a diseñar sus metas de desempeño y desarrollo.
3	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el nivel actual de dominio del empleado en cada aptitud y conversa con el empleado. • Programa una reunión con el empleado para discutir las metas individuales propuestas.
4	Empleado	<p>Se reúnen para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acordar no más de cinco metas de desempeño y tres metas de desarrollo. • Conversar sobre cómo superar los obstáculos potenciales en el desempeño. • Planear retroalimentación constante y actividades de orientación.

Tabla 8. Actividades en la etapa de planeación de desempeño

Fase 2: Retroalimentación y Orientación

Frecuentemente es difícil encontrar el momento para hablar del desempeño cuando hay tantas otras cosas que deben resolverse. Sin embargo, mediante el proceso de evaluación de desempeño la empresa hace un compromiso renovado para proporcionar a los empleados de los diferentes niveles una retroalimentación y orientación constante.

Parte de ese compromiso es reconocer y apoyar a sus gerentes para que sean capaces de proporcionar dicha orientación y retroalimentación.

Cuando el empleado obtiene la retroalimentación por parte de su gerente, es más fácil que éste entienda su rol y cómo su desempeño ayuda a la empresa. Finalmente, las conversaciones constantes aclaran lo que se espera y cómo el empleado progresa hacia el logro de sus metas.

A lo largo del año empleado y gerente se reunirán para discutir su desempeño. A la mitad del año tendrán una revisión del progreso del empleado para determinar cómo se está desempeñando con respecto a las metas establecidas y, si es necesario, hacer algún ajuste, los cuales deberán hacerse si hubiera cambio en los objetivos organizacionales.

Los planes de desempeño tratan de ser documentos flexibles que pueden ajustarse con base en el cambio de las necesidades de la compañía. La retroalimentación funciona en ambas direcciones y es tan importante pedirla como estar abierto para escucharla.

Responsabilidades entre empleado gerente al momento de la retroalimentación:

1	Gerente	Inicia sesiones informales de orientación y retroalimentación a lo largo del año.
2	Empleado	Solicita sesiones informales de orientación y retroalimentación a lo

		largo del año.
3	Gerente	Programa con el empleado una reunión para discutir su progreso hacia la mitad del ciclo de desempeño (aproximadamente seis meses después de haber establecido las metas).
4	Empleado	Revisa su propio plan de desempeño, tomando notas de las metas intermedias alcanzadas, del nivel de cumplimiento, de los cambios en las responsabilidades de trabajo y los productos, de los obstáculos encontrados, entre otros.
5	Gerente	Revisa las metas de desempeño y desarrollo del empleado, tomando notas de las metas intermedias alcanzadas, del nivel de avance, de los cambios en las responsabilidades de laborables y los productos, de los obstáculos encontrados, entre otros.
6	Empleado	Se reúnen para discutir el progreso en el logro de las metas de desempeño y desarrollo e identificar los cambios deseables en las metas del empleado. <ul style="list-style-type: none"> • El gerente orienta al empleado sobre los retos que haya encontrado y como manejarlos. • Identificar las brechas de desarrollo y habilidades que pueden ser resueltas en los seis meses restantes. • Realizar cualquier cambio acordado sobre el plan de desempeño.

Tabla 9. Actividades en la etapa de retroalimentación y orientación

Fase 3: La Revisión del Desempeño

El final del ciclo anual es la revisión del desempeño; una conversación empleado gerente en la cuál ambos resumen y comparan las evaluaciones del primero en el logro de metas de su plan de desempeño.

Para la empresa es muy importante no sólo lo que el empleado logra, sino también el cómo lo logró. Esto significa que ambos discutirán los resultados del desempeño y como fue alcanzando sus metas. El propósito de la conversación es aprender del pasado para concentrarse en el desempeño futuro.

En cuanto al uso del nuevo sistema computacional, éste hará más fácil tanto para el empleado como para el gerente aportar sus opiniones e intercambiar información sobre el desempeño. Mediante el sistema, ambos registrarán los comentarios concernientes a cada una de las metas del empleado.

Además, el sistema dará acceso constante a los planes de desempeño y a sus revisiones a los mandos superiores de la administración.

Rol del empleado y del gerente en la revisión del desempeño:

1	Empleado	Revisa el plan de desempeño y resume el cumplimiento de sus metas de desempeño. Describe las evidencias del incremento en su eficiencia para lograr las metas de desarrollo.
2	Gerente	Revisa el plan de desempeño así como cualquier nota o documento sobre las sesiones de retroalimentación y orientación a lo largo del año, las observaciones sobre los resultados del comportamiento y del trabajo, entre otros.
3	Gerente	Revisa los comentarios del empleado sobre su cumplimiento y añade sus propios comentarios.
4	Empleado y gerente	Conducen el análisis de desempeño para: <ul style="list-style-type: none"> • Aclarar la comprensión de la evaluación de los logros. • Discutir mejoras en la eficiencia para cumplir las metas de desarrollo. • Acordar la forma de mejorar el logro y el desarrollo de metas en el futuro.
5	Gerente	Asigna una calificación global de desempeño para el empleado
6	Gerente	Documenta los acuerdos finales de la revisión del desempeño.

Tabla 10. Actividades en la etapa de revisión del desempeño

Finalmente y en función del caso de estudio planteado, mediante el establecimiento de un nuevo proceso de evaluación de desempeño, el cual se caracteriza por apoyarse en un avanzado sistema computacional, la empresa está buscando cambiar su cultura hacia una cultura caracterizada por la justicia, la objetividad, la comunicación, el establecimiento de metas y objetivos, entre otras cosas.

Específicamente, los beneficios clave que se busca obtener mediante el nuevo proceso son:

- Alinear los objetivos organizacionales con las metas individuales, teniendo una mejor idea de como el desempeño puede contribuir a la empresa, a la

división y a la unidad. Esto permitirá tener una ventana común ligada al ciclo de la unidad de negocio.

- Que los empleados cuenten con un rol extendido, es decir, iniciar su desarrollo de metas y la evaluación de su avance para lograrlas al final del ciclo anual.
- Que tanto empleados como gerentes tengan una mayor responsabilidad para la evaluación del desempeño, procurando conversaciones mas frecuentes acerca del avance en el desempeño y desarrollo.
- Aumento en la objetividad ya que el desempeño será evaluado principalmente en función de metas, centradas mas en resultados estimables y mucho menos en juicios subjetivos.
- Consistencia y oportunidad en la planeación del desempeño, la difusión y la revisión de incrementos. Para la mayoría de las unidades, habrá un período de noventa días para planeación y análisis del desempeño. Esto se fortalece difundiendo los objetivos organizacionales para concluir el proceso de planeación de la unidad, dando como resultado que tanto el desempeño del empleado como el de su unidad sean evaluados al mismo tiempo.
- Mayores oportunidades en el logro de un crecimiento profesional acompañado de una mayor remuneración dado que ésto se dará en función de resultados a metas y objetivos previamente establecidos.

Mediante el establecimiento de un nuevo proceso de evaluación de desempeño apoyado totalmente en tecnología de información, lo que se busca es mejorar las prácticas del pasado en aras de implementar una nueva cultura mediante la cual se generen ventajas tanto para la organización como para sus recursos humanos. Una cultura más justa en donde los empleados sientan que son parte de una empresa que los recompensa en base al cumplimiento de objetivos claramente establecidos.

En la siguiente tabla se muestra una comparación de prácticas antes y después de implementar el nuevo sistema.

VIEJAS PRÁCTICAS	NUEVAS PRÁCTICAS
Carencia de metas y objetivos de crecimiento y desarrollo	Establecimiento de metas y objetivos claros al inicio del período que se evaluará
Evaluación subjetiva sin instrumentos de medición confiables	En base a los resultados de las metas y objetivos planteados, se evaluará el desempeño del empleado
Falta de comunicación jefe-empleado durante el proceso de evaluación	Incremento en el nivel de comunicación durante el proceso de evaluación
Retroalimentación inexistente con respecto a los resultados de la evaluación	Retroalimentación obligatoria al término de cada etapa del proceso
Limitadas oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional en base a resultados	En base a los resultados obtenidos en el proceso de evaluación, las oportunidades de crecimiento y desarrollo se incrementan considerablemente
Justicia organizacional laxa	Mayor y mejor justicia organizacional al evaluar con la ayuda de un proceso y tecnología objetiva
Proceso de evaluación obsoleto	Proceso de evaluación moderno soportado por avanzada tecnología de información
Falta de comunicación de la alta gerencia hacia para informar los objetivos organizacionales	Es un deber ser el hecho de comunicar las estrategias y objetivos organizacionales con el fin de que los empleados puedan alinear las suyas propias con las de la empresa
Proceso burocrático y poco aceptado por evaluados y evaluadores	Proceso totalmente automatizado soportado totalmente por tecnología de información

Tabla 11. Proceso de evaluación: viejas prácticas vs nuevas prácticas. Tomada del manual de la empresa para la Evaluación del Desempeño

5. MODELO PARTICULAR

En la siguiente sección se describirá el modelo conceptual sobre el que se centra esta investigación. Primeramente se presentará gráficamente el modelo y, posteriormente, se procederá a describirlo de manera detallada.

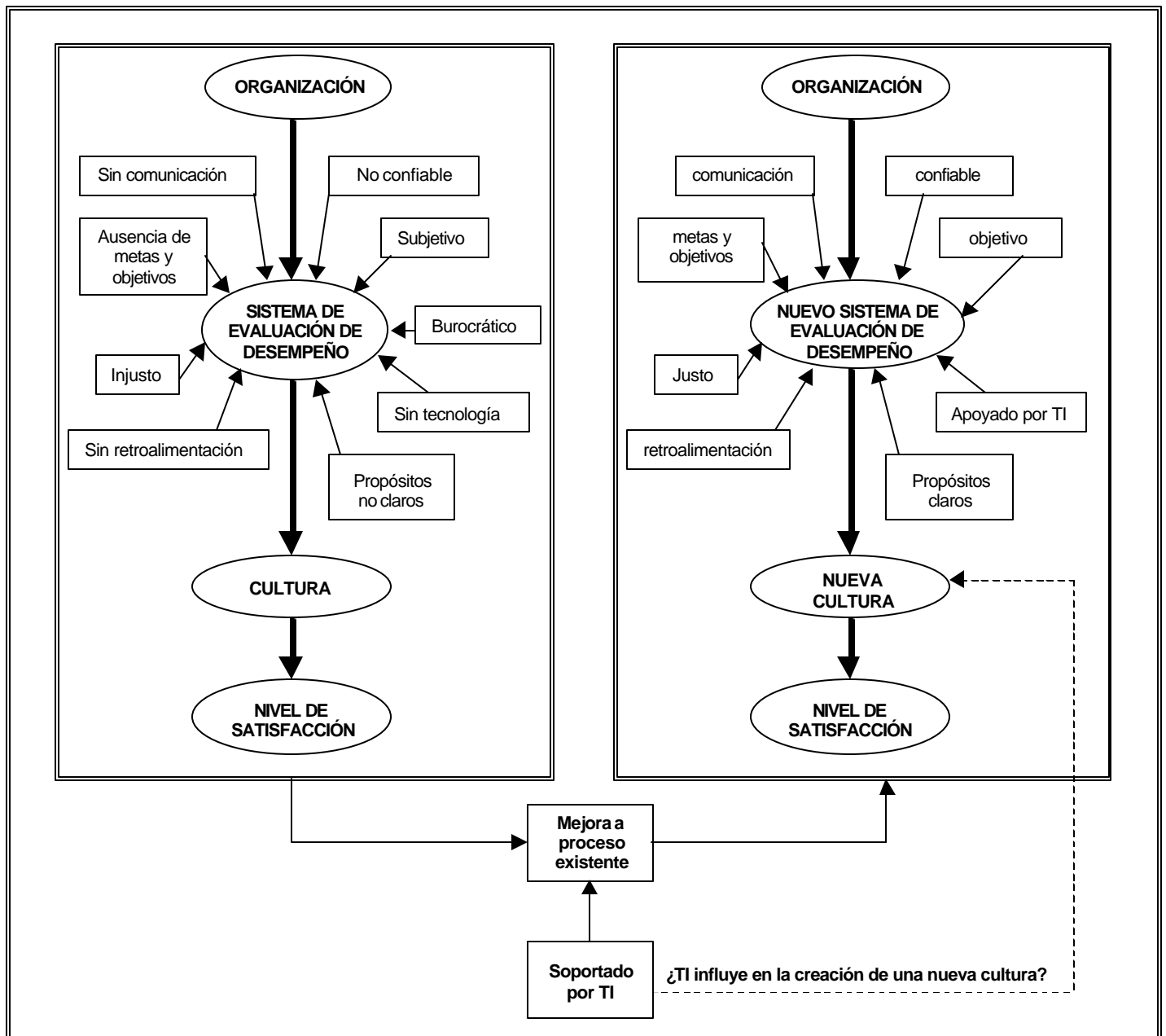


Figura 8. Modelo particular de estudio propuesto

Según (Davis y Newstrom, 1991) en el capítulo tres de su libro Comportamiento Humano en el Trabajo, la gente aprende a depender de su cultura ya que ésta le da estabilidad y seguridad porque le permite entender lo que está sucediendo en su comunidad y sabe cómo responder a los sucesos.

Davis y Newstrom (1991) afirman que existen, sin embargo, dos tipos de cambio que pueden confrontar a las personas en su trabajo. Uno es el cambio a una nueva localidad y su cultura; el otro, el cambio gradual de su propio ambiente. En ambos casos y para evitar efectos negativos, los recursos humanos de las organizaciones necesitan aprender a adaptarse a tales cambios.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

En base a lo anterior, es evidente que las organizaciones deberán implementar mecanismos de cambio que les permitan competir día a día en un entorno cada vez mas complejo y estructurado, cuya única constante sigue siendo el cambio (Edwards, 1999).

¿Pero cuáles son los elementos que fundamentalmente se convierten en detonantes del cambio cultural en las organizaciones?. Las personas, la estructura, la tecnología y el entorno exterior en el que funciona dicha cultura, son un conjunto de elementos mediante los cuales se genera el cambio (Edwards, 1999).

Davis y Newstrom (1991) afirman que cuando en las organizaciones se presentan cambios mediante una modificación de su entorno debido a la implementación e institucionalización de nuevos procesos apoyados por nuevas tecnologías, es

posible hablar de que dichas organizaciones se encuentran experimentando un período de transición de su cultura existente hacia la generación de una nueva.

Lo anterior ejemplifica claramente la línea de investigación que se sigue en ésta Tesis dado que el estudio consiste en identificar en que medida las tecnologías de información influyeron en un posible cambio cultural de la organización al fungir como soporte a un nuevo proceso organizacional, cuya función es llevar a cabo la administración y evaluación del desempeño de sus recursos humanos.

En base a esto, y tomando como referencia el modelo conceptual que se anexa, en las siguientes líneas se describirá brevemente la lógica implementada en dicho modelo para llevar a cabo, bajo fuertes fundamentos bibliográficos, la presente investigación.

Anteriormente, en la organización existía un sistema de evaluación de desempeño como el que comúnmente es utilizado por la gran mayoría de las organizaciones mexicanas. Dicho sistema de evaluación se caracterizaba por presentar un alto nivel de subjetividad al momento de realizar la evaluación, amén de que era imposible calificar al empleado en base a sus resultados ya que no se contaba con una planeación de objetivos cuyos resultados fundamentaran dicha calificación.

Como resultado, existía una cultura organizacional establecida y practicada por todos sus elementos, una cultura conformada en parte por un sistema de evaluación del desempeño carente de objetividad, justicia, comunicación, retroalimentación y confianza. En cambio, se contaba con un proceso injusto y subjetivo que impedía en cierta forma que los empleados logaran un crecimiento profesional y personal basado en el cumplimiento de metas y objetivos previamente establecidos.

Llega el momento de implementar en la organización un nuevo proceso de evaluación del desempeño cuyas características funcionales y operacionales constituyen un cambio totalmente opuesto al proceso hasta hace poco practicado.

Y se reafirma que es totalmente opuesto al anterior ya que una de sus características más importantes, entre otras muchas, es que es un proceso que se encuentra totalmente apoyado en la más avanzada y moderna tecnología de información, la cual genera un gran valor agregado al eliminar errores del pasado, buscando generar un proceso de principio a fin en el que prevalezcan la confianza, objetividad, comunicación, retroalimentación y justicia.

Como resultado de la implementación del nuevo sistema, una nueva cultura organizacional se comienza a gestar, la cual está íntimamente ligada con tres elementos importantes que la conforman: el nuevo sistema de evaluación del desempeño, el sistema computacional que lo apoya y el nivel de satisfacción global de los empleados ante esto.

Ahora bien, aún y cuando el nuevo sistema de evaluación del desempeño fue el parteaguas ante una nueva cultura, otros elementos derivados e íntimamente ligados al primero terminan por influir en el establecimiento de una nueva cultura, generando un cambio organizacional. Mediante el estudio del caso y las implicaciones del mismo, se detectó que es necesario llevar a cabo la medición estadística de dichos elementos para conocer el grado en que la tecnología de información impactó en la creación de una nueva cultura, los cuales son:

- Propósito del proceso
- Justicia organizacional
- Nivel de confianza
- Satisfacción con el proceso
- Nivel de comunicación

- Objetividad en el proceso
- Resistencia al cambio
- Retroalimentación
- Sistema computacional

En consecuencia, todo lo antes mencionado es el resultado de implementar cambios y una de las dificultades de la introducción del cambio es que algunas personas se benefician mientras que otras sufren pérdidas, por lo que se resisten a él al verse afectadas de modos distintos. Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio. Los obstáculos para el cambio son factores ambientales que dificultan la aceptación y la aplicación del cambio (Dent, 1999).

El problema real no es el cambio tecnológico, sino los cambios humanos que a menudo acompañan a las innovaciones tecnológicas (Domínguez, 2001).

6. HIPÓTESIS

Las hipótesis planteadas en esta investigación se enfocan básicamente a investigar la influencia tanto del proceso de evaluación del desempeño como del sistema computacional que lo soporta y la resistencia al cambio observada sobre la cultura organizacional, es decir, como los elementos anteriores influyeron en que se diera un cambio cultural en la organización como resultado de implementar un nuevo proceso.

La siguiente figura representa un modelo alternativo y sintetizado del modelo conceptual planteado en el capítulo 5 mediante el cual es posible entender mejor la relación que existe existente entre las hipótesis y la nueva cultura de la organización.

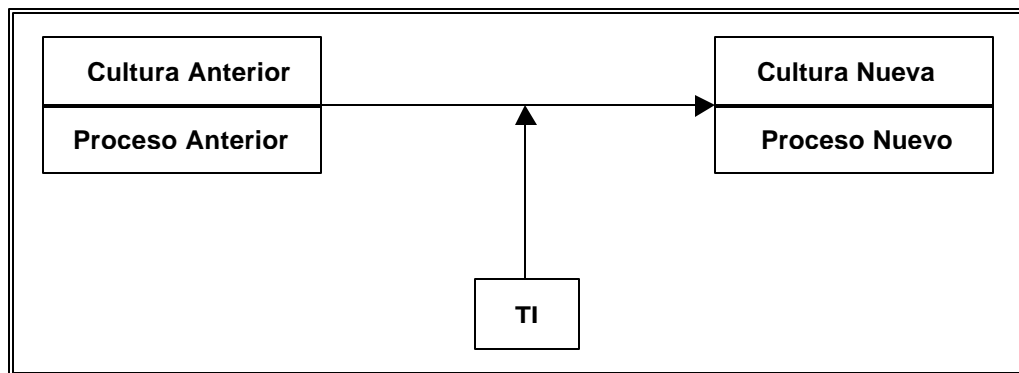


Figura 9. Esquematización de hipótesis en base al modelo conceptual de la investigación

A continuación se presenta las hipótesis:

1. Mediante la implementación de un nuevo proceso de evaluación de desempeño, apoyado por un sistema computacional en internet, se influye en la cultura actual de una organización, transformándola en una nueva cultura más justa, objetiva, confiable y comunicativa.

2. El uso de un sistema computacional como soporte a un nuevo proceso de evaluación de desempeño influye en la cultura actual de una organización, transformándola en una nueva cultura más justa, objetiva, confiable y comunicativa.

3. El tener una baja resistencia al cambio por parte de los elementos ante la implementación de un nuevo proceso de administración de desempeño, soportado por nueva tecnología de información, influye positivamente en la transformación de la organización hacia una nueva cultura de evaluación de desempeño.

7. ESTUDIO DE CAMPO

En base al objetivo de investigación planteado, el presente estudio está basado en un método de investigación cuantitativo dado que el investigador no estuvo enteramente involucrado en los procesos de la organización y porque se utilizaron criterios de evaluación objetivos.

La investigación se llevó a cabo mediante la recolección de datos a través de encuestas impartidas en un punto determinado del tiempo obteniendo como resultado las variables involucradas, su incidencia en interrelación.

7.1. Tipo de Estudio

El tipo de estudio realizado consiste principalmente en determinar la relación existente entre las tecnologías de información y los procesos de las organizaciones, es decir, de que manera éstas se encuentran involucradas tanto en el surgimiento de una nueva cultura organizacional como en la resistencia al cambio presentada durante dichos procesos.

Por lo anterior, el tipo de estudio utilizado en la presente investigación es cuantitativo a través de un estudio de caso, ya que se probará una teoría del caso de estudio a través de los métodos estadísticos de regresión y correlación y mediante análisis descriptivos de los resultados del caso de estudio.

7.2. Lugar de Investigación

Se ha considerado a una importante empresa del área metropolitana de Monterrey como la organización involucrada en el presente estudio. Básicamente las plantas Monterrey, Componentes y Saltillo, localizándose las dos primeras en Santa

Catarina Nuevo León y la tercera en Saltillo Coahuila, cuentan con una población aproximada de seiscientos empleados administrativos.

7.3. Muestra

Considerando que el presente caso de estudio tiene por objeto establecer la relación existente entre la tecnología de información y los nuevos procesos organizacionales, en este caso el nuevo proceso de administración y evaluación de desempeño, una muestra del personal administrativo de las plantas mencionadas previamente fue elegida al azar para aplicar los cuestionarios.

La muestra total es de 113 personas y se distribuye de la siguiente manera: 63 de la planta Monterrey, 26 de la planta Componentes y 24 de la planta Saltillo.

La información obtenida mediante la aplicación de cuestionarios proviene de una muestra evaluada bajo ciertos parámetros demográficos tales como el género, la edad, el estado civil, la escolaridad, los años de experiencia laboral y los años de experiencia laboral en la organización.

A continuación se presenta una descripción de la composición de la muestra.

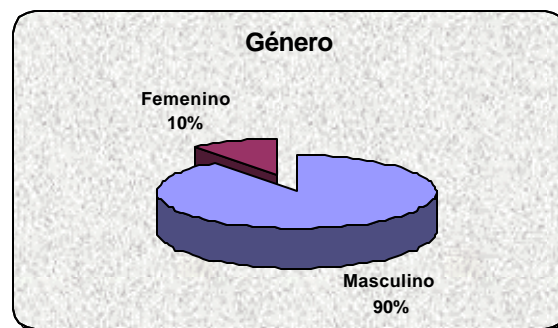


Figura 10. Representación del género de la población

Del total de la muestra se observa que solamente el 10% corresponde al género femenino lo cual no es de extrañarse dado el giro de la organización en la que,

básicamente, su fuerza laboral se encuentra conformada por hombres. Mediante el análisis de las encuestas contestadas por mujeres, es posible observar que sus respuestas difieren considerablemente de las de los hombres.

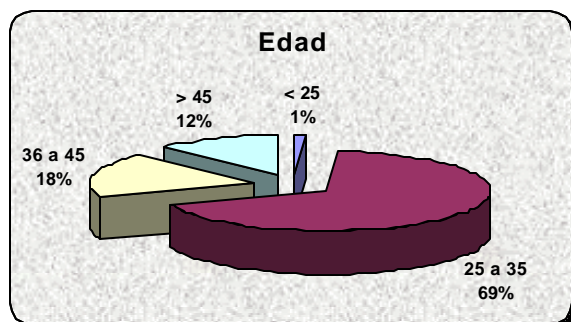


Figura 11. Representación de la edad de la población

En cuanto a la edad, es posible afirmar que la mayor parte de la muestra está compuesta en su mayoría por jóvenes entre 25 y 35 años, representando este grupo un 69% de la población. El resto se encuentra dividido por un 18% de personas entre los 36 y 45 años, mientras que sólo el 12% es mayor a los 45 años. Solamente el 1% de la población tiene una edad menor a los 25 años. Mas adelante será posible relacionar las variables edad y antigüedad en el contexto de experiencia y permanencia laboral.

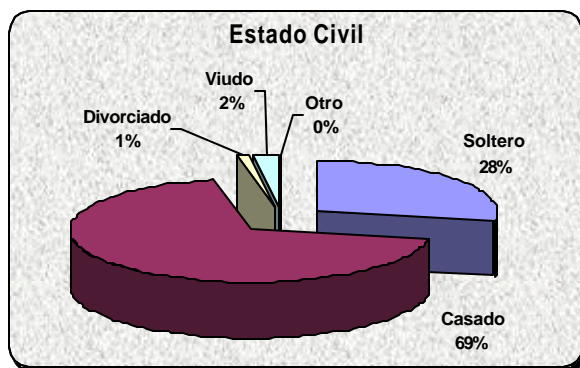


Figura 12. Representación del estado civil de la población

Al igual que la gran mayoría de la población se caracteriza por ser jóvenes, el 69% (que representa la mayoría) posee estado civil casado, contrastando fuertemente

con un 28% de solteros, mientras que la gran minoría la conforman el 1% de divorciados y el 2% de viudos.

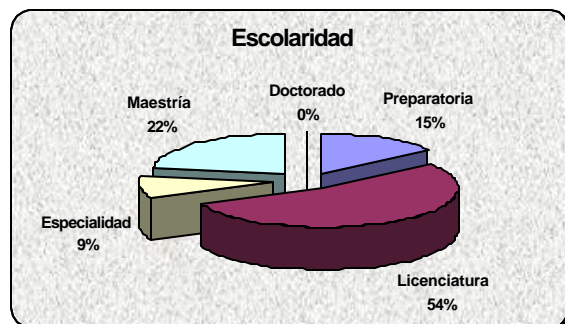


Figura 13. Representación de la escolaridad de la población

En el ámbito de escolaridad, aún y cuando la empresa se caracteriza por ser altamente técnica, sobre todo porque las encuestas fueron aplicadas a nivel de plantas, el nivel de personas que cuentan con alguna carrera profesional asciende al 54%, conformando más de la mitad de la muestra. El 22% de la población cuenta con una maestría mientras que el 9% tiene algún estudio de especialidad y el 15% restante tiene el grado de preparatoria. Lo anterior significa que la empresa posee altos niveles de escolaridad entre su población.

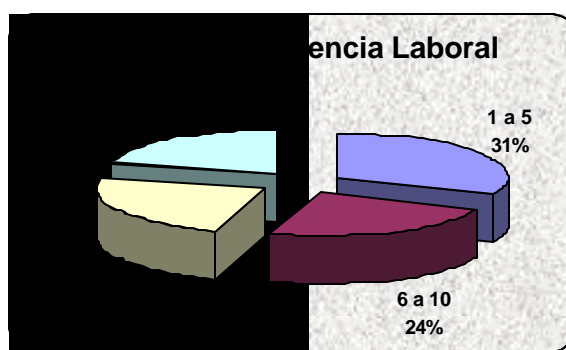


Figura 14. Representación de los años de experiencia laboral profesional de la población

Para este estudio, se consideró importante conocer los años de experiencia laboral de la población para poder establecer una base sobre la cual partir ya que se estarían evaluando procesos y tecnologías relevantes para realizar el trabajo

cotidiano. En este aspecto, la población se encuentra casi uniformemente repartida dado que el 55% de la muestra posee una experiencia de trabajo de 1 a 10 años mientras que el 45% restante ha acumulado desde 11 hasta más de 20 años de trabajo en general.

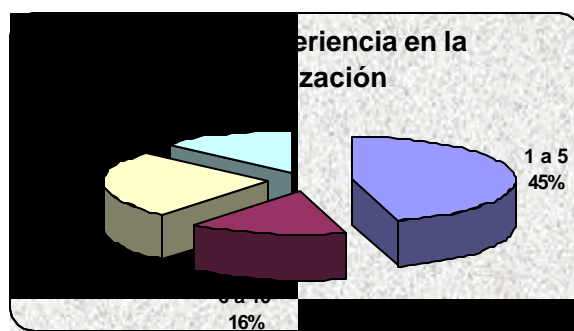


Figura 15. Representación de los años de antigüedad de la población en la organización

En relación a los años de experiencia de trabajo en la organización que se estudia por parte de la muestra, se puede decir que la mayoría se encuentra conformada por gente joven de entre 25 y 35 años, los cuales tienen de 1 a 5 años de laborar en la organización. El 16% tiene de 6 a 10 años de trabajo en la empresa mientras que el 26% ha generado una antigüedad de hasta 20 años. El 13%, considerado un porcentaje regular, ha permanecido en la empresa por más de 20 años.

Lo anterior representa claramente que se posee una muestra elegida aleatoriamente, lo cual enriquece el proceso de análisis de información al contar con gente de todas las edades, con diferentes niveles de escolaridad, estado civil y niveles de experiencia profesional. La única variable que muestra una tendencia sesgada es la de género, ya que ésta se encuentra conformada solamente por un 10% de mujeres.

7.4. Definición de Variables

Dado que la encuesta es el instrumento de medición utilizado para llevar a cabo este estudio, fue necesario seguir un procedimiento de selección mediante el cual fuera posible obtener todas aquellas variables que estuvieran involucradas en el

tema de investigación propuesto. Lo anterior apoyado totalmente en una extensa revisión de literatura relacionada con el caso de investigación.

Nuevas tecnologías de información, un nuevo proceso de administración y evaluación del desempeño, la existencia de una cultura, la introducción de una nueva cultura y la resistencia ante los cambios por parte del recurso humano de las organizaciones son las grandes variables de las que se desprenden aquellas que hicieron posible diseñar nuestro instrumento de medición.

En la siguiente tabla se listan las diez variables cuya medición permitirá conocer información relevante por parte de los empleados acerca de la nueva herramienta para la administración del desempeño, así como de su propia satisfacción tanto con ésta misma como con el proceso.

VARIABLE	SIGNIFICADO
<ul style="list-style-type: none"> Propósito del proceso de administración del desempeño 	Se refiere a que los empleados conozcan perfectamente el objetivo de implementar un nuevo proceso de evaluación de desempeño.
<ul style="list-style-type: none"> Objetividad del proceso de administración del desempeño 	Que el proceso haga uso de factores objetivos y claros al momento de evaluar. Que se evalúe en función del cumplimiento de metas establecidas.
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de retroalimentación 	Que exista retroalimentación efectiva y constructiva hacia el empleado por parte del supervisor al final de cada etapa del proceso de evaluación.
<ul style="list-style-type: none"> Utilidad de mejora en áreas de oportunidad personales 	Que la información derivada del proceso le sea útil al empleado para mejorar como profesional y alcanzar mejores resultados en las evaluaciones.
<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción personal con el proceso de administración del desempeño 	Se refiere a la satisfacción experimentada por el empleado con los resultados obtenidos al término de cada etapa del proceso de evaluación.
<ul style="list-style-type: none"> Justicia organizacional en base a resultados 	Que sea un proceso justo basado solamente en elementos medibles para calificar, eliminando consideraciones personales del evaluador hacia el evaluado.
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de comunicación 	La existencia de comunicación constante durante el proceso es vital para que el empleado pueda trabajar en la mejora de las áreas de oportunidad detectadas por el supervisor.
<ul style="list-style-type: none"> Herramienta computacional 	Importancia e influencia del sistema computacional para el óptimo funcionamiento del proceso de evaluación del desempeño.
<ul style="list-style-type: none"> Resistencia al cambio 	Nivel de adaptabilidad y aceptación tanto del nuevo proceso de evaluación como del sistema computacional

	por parte de los empleados.
<ul style="list-style-type: none"> • Confianza organizacional 	Confianza experimentada en cuanto a contar con proceso de evaluación de desempeño y un sistema computacional mediante los cuales se evalúe el desempeño del empleado de manera justa y objetiva.

Tabla 12. Definición de variables del modelo

7.5. Medición de Variables

La encuesta se diseñó tomando en cuenta que existen factores que deben ser medidos en función de tiempos diferentes, es decir, el proceso de administración y evaluación de desempeño previo y el nuevo recientemente implementado. Complementando lo anterior, se definió que es fundamental conocer la opinión de los encuestados con respecto a cuatro puntos primordiales, mismos en los que se organizó el instrumento de medición. A continuación se mencionan:

- Proceso de evaluación de desempeño
- Sistema computacional para la evaluación del desempeño
- Satisfacción del empleado
- Perfil del entrevistado

Una vez definido el diseño de la encuesta, de forma estructurada se procedió a redactar cada una de las preguntas, relacionándolas estratégicamente con cada una de las variables con el objetivo de lograr medirlas de la manera más óptima y realista.

En las tablas 13, 14 y 15 se presenta cada una de las preguntas del instrumento de investigación y su relación con las variables detectadas y utilizadas para su medición. Dichas variables son:

- Propósito del proceso de administración del desempeño
- Objetividad del proceso de administración del desempeño
- Nivel de retroalimentación

- Utilidad de mejora en áreas de oportunidad personales
- Satisfacción personal con el proceso de administración del desempeño
- Justicia organizacional en base a resultados
- Nivel de comunicación
- Herramienta computacional
- Resistencia al cambio
- Confianza organizacional

	PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	VARIABLE RELACIONADA
1	Me permite relacionar a la evaluación solamente con un aumento salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito del proceso de administración del desempeño
2	Me permite relacionar a la evaluación con más oportunidades de desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito del proceso de administración del desempeño
3	Me evalúa objetivamente de acuerdo a las metas planteadas al inicio del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Objetividad del proceso de administración del desempeño
4	Recibo retroalimentación objetiva y oportuna de mi supervisor durante el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de retroalimentación
5	La retroalimentación recibida me es útil para mejorar mi desempeño profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de retroalimentación • Utilidad de mejora en áreas de oportunidad personales
6	La retroalimentación recibida ha mejorado la relación laboral con mi supervisor	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de retroalimentación
7	Me permite conocer las habilidades y conocimientos que necesito desarrollar para obtener un crecimiento profesional en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad de mejora en áreas de oportunidad personales
8	Me siento satisfecho de como se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño, es decir, que se ejecute según lo planeado	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción personal con el proceso de administración del desempeño
9	Me siento satisfecho con los resultados obtenidos al final del proceso en relación a las metas de desarrollo y desempeño planteadas	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción personal con el proceso de administración del desempeño
10	Considero que es un proceso justo mediante el cual obtengo lo que merezco en base a mi	<ul style="list-style-type: none"> • Justicia organizacional en base a resultados

	desempeño?	
11	El nivel de comunicación jefe - empleado se ha llevado a cabo adecuadamente durante el proceso	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de comunicación
12	El nivel de comunicación jefe - empleado ha influido en la obtención de un mejor proceso de evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de comunicación
13	Considero que el esfuerzo y tiempo invertido en el proceso de evaluación de desempeño ha disminuído con el uso del nuevo sistema computacional	<ul style="list-style-type: none"> Herramienta computacional
14	El proceso de evaluación de desempeño es más eficiente con el uso del nuevo sistema computacional	<ul style="list-style-type: none"> Herramienta computacional
15	Me he adaptado fácil y rápidamente al nuevo proceso	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia al cambio
16	Considero que he obtenido mayores beneficios que con el proceso de evaluación anterior	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia al cambio
17	Considero que mis compañeros de trabajo presentan una actitud positiva hacia el nuevo proceso de evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia al cambio
18	Percibo que el nuevo proceso alinea mis metas de desarrollo y desempeño con las de la organización en aras de lograr resultados positivos	<ul style="list-style-type: none"> Confianza organizacional
19	Siento confianza en el sistema de evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Confianza organizacional
20	En general, para mí el proceso de evaluación de desempeño es	<ul style="list-style-type: none"> Confianza organizacional

Tabla 13. Variables proceso de evaluación del desempeño

	SISTEMA COMPUTACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	VARIABLE RELACIONADA
--	--	-----------------------------

1	Para relacionar a la evaluación con otras oportunidades de desarrollo profesional además del salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito del proceso de administración del desempeño
2	Para ser evaluado objetivamente de acuerdo a las metas planteadas al inicio del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Objetividad del proceso de administración del desempeño
3	En recibir retroalimentación objetiva y oportuna de mi supervisor durante el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de retroalimentación
4	Para que la retroalimentación recibida por mi supervisor me sea útil en el mejoramiento de mi desempeño profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de retroalimentación
5	Para que mejore la relación laboral con mi supervisor mediante el proceso de retroalimentación habilitado en el sistema computacional	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de retroalimentación
6	Para conocer las habilidades y conocimientos que necesito desarrollar para obtener un crecimiento profesional en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de retroalimentación • Utilidad de mejora en áreas de oportunidad personales
7	Para sentirme satisfecho de como se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño, es decir, que se ejecute según lo planeado	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción personal con el proceso de administración del desempeño
8	Sentirme satisfecho con los resultados obtenidos al final del proceso en relación a las metas de desarrollo y desempeño planteadas	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción personal con el proceso de administración del desempeño
9	Que sea un proceso justo mediante el cual obtengo lo que merezco en base a mi desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Justicia organizacional en base a resultados
10	Propicia un mejor nivel de comunicación jefe-empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de comunicación
11	El nivel de comunicación jefe - empleado ha influido en la obtención de un mejor proceso de evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de comunicación
12	El esfuerzo y tiempo invertido en el proceso de evaluación de desempeño ha disminuido con el uso del nuevo sistema computacional	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta computacional
13	Para que el proceso de evaluación de desempeño fuera mas eficiente con el uso del nuevo sistema computacional	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta computacional

14	Obtener mayor y mejor información en cada una de las etapas del proceso de evaluación de desempeño acerca de mi desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Herramienta computacional
15	Adaptarme fácil y rápidamente al nuevo proceso	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia al cambio
16	Obtener mayores beneficios que con el proceso de evaluación anterior	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia al cambio
17	Considerar que mis compañeros de trabajo presentan una actitud positiva hacia el nuevo proceso de evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia al cambio
18	Percibir que el nuevo proceso alinea mis metas de desarrollo y desempeño con las de la organización en aras de lograr resultados positivos	<ul style="list-style-type: none"> Confianza organizacional
19	Sentir confianza en el sistema de evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Confianza organizacional
20	En general, de que manera influyó en mí el nuevo sistema computacional	<ul style="list-style-type: none"> Confianza organizacional

Tabla 14. Variables sistema computacional

	GRADO DE SATISFACCIÓN EN CUANTO AL PROCESO Y AL SISTEMA COMPUTACIONAL	VARIABLE RELACIONADA
1	Me siento satisfecho con el entrenamiento recibido en cuanto al proceso de evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción personal con el proceso de administración del desempeño
2	Me siento satisfecho con el entrenamiento recibido para utilizar el Sistema Computacional de evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción personal con el proceso de administración del desempeño
3	Dado mi nivel de satisfacción como empleado, actualmente estoy en busca de nuevas oportunidades laborales en otra organización	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción personal con el proceso de administración del desempeño
4	El nuevo proceso de administración de desempeño en Industrias John Deere	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción personal con el proceso de administración del desempeño

Tabla 15. Variables de satisfacción global

7.6. Estrategia de Recolección de Datos

Como se mencionó en el apartado de Definición de Variables, el método utilizado para la recolección de la información fue la encuesta. A través del departamento de Recursos Humanos de la empresa fue posible establecer el contacto mediante el cual la aplicación de las encuestas pudiera realizarse de manera planeada en tres de las plantas tanto en Santa Catarina como en Saltillo.

El procedimiento que se siguió para la aplicación de las encuestas fue sencillo, primero se realizó una prueba piloto con dos empleados de la planta Monterrey elegidos aleatoriamente con el objetivo de recibir su retroalimentación en cuanto a la redacción de las preguntas y el lenguaje utilizado en las mismas, es decir, que las preguntas fueran claras, entendibles y que dieran a entender lo que realmente se deseaba. Los comentarios recibidos fueron exitosos y no hubo modificación alguna al instrumento.

Posteriormente se aplicó el resto de las encuestas de la misma manera aleatoria a los empleados y con citas programadas en las tres plantas de la empresa. Cabe destacar que antes de aplicar la encuesta, se hacía una breve introducción acerca del objetivo del estudio y de los beneficios que éste buscaba por medio de la información recabada tanto para el Tecnológico de Monterrey como para la empresa. La respuesta recibida por parte de los encuestados siempre se caracterizó con gran disposición.

La recolección de datos no se llevó a cabo de manera continua debido a situaciones internas en la empresa. El proceso demoró aproximadamente dos meses y se llevó a cabo en forma planeada reuniendo a pequeños grupos de personas de áreas administrativas elegidos sin premeditación.

La aplicación de los cuestionarios se realizó en las instalaciones de la empresa contando en todo momento con la entera disposición y apoyo tanto del personal encuestado como de las áreas a las que pertenecen.

7.7. Tratamiento Estadístico de la Información

Debido a la orientación y forma de este estudio, se hace necesario la aplicación de una herramienta estadística para el tratamiento de los datos recolectados por medio del cuestionario, siendo regresión múltiple la más apropiada en este caso.

Mediante la regresión múltiple y el análisis descriptivo, se podrán obtener resultados sobre la correlación entre las variables dependientes y las independientes, así como el orden de impacto de cada una de ellas, es decir, se da a conocer cual de los factores es el que tiene más inferencia sobre tema central de esta investigación, el cambio de cultura en la organización.

Como objetivo final, el presente estudio permitirá:

- Conocer la relación existente entre el cambio cultural de la organización y el nuevo proceso de evaluación del desempeño.
- Conocer la relación existente entre el cambio cultural de la organización y el sistema computacional que soporta al proceso de evaluación de desempeño.

Cabe mencionar que en las relaciones antes mencionadas se encuentran implícitas las diez variables definidas en esta tesis mediante las cuales será posible llegar a una conclusión en cuanto a la identificación de los factores que provocaron el cambio de cultura en la organización.

Como resultado de estudiar las relaciones existentes entre las variables y el tema de estudio, no se puede descartar el hecho de que no exista algún factor que influya en el cambio cultura.

Para llevar a cabo el análisis, se hará uso de un software estadístico comercial llamado *NCSS 2000 and PASS Trial*.

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La sección de análisis de resultados se convierte en parte medular de la presente investigación debido a que es el aparador mediante el cual será posible mostrar los trabajos de análisis, tanto descriptivos como estadísticos, mediante los cuales fue posible concluir si las hipótesis planteadas en la sección seis se aceptan o se rechazan.

Esta sección se encuentra estructurada en dos partes: lo referente al análisis descriptivo en donde se interpretará la información recolectada a través del cuestionario mediante cálculos estadísticos. Por otro lado, el análisis estadístico comprende la información resultante de haber utilizado los métodos estadísticos de regresión y correlación. Los resultados se encuentran sustentados por anexos en los que se presentan los modelos estadísticos obtenidos para cada variable dependiente.

A continuación se presentan los análisis antes mencionados.

8.1. Análisis descriptivo

Para realizar el análisis de la información, fue necesario contar con una muestra de personas elegidas a conveniencia en los niveles administrativos de las plantas Monterrey, Implementos y Saltillo de la organización.

La muestra se encuentra dividida de la siguiente manera: ciento trece personas conforman la muestra para realizar el análisis tanto del proceso de evaluación de desempeño como del sistema computacional mientras que ochenta y nueve personas conforman la muestra utilizada para llevar a cabo la medición de la parte de satisfacción, tanto global como en la organización.

En lo referente a la información del proceso de evaluación, el sistema computacional, la resistencia al cambio observada y los tipos de satisfacción, la cual fue obtenida mediante la aplicación de encuestas, se obtuvo un análisis preliminar basado en los procesos estadísticos de medias individuales por pregunta y medias obtenidas a partir de datos agrupados.

Como base, es importante aclarar que el instrumento de medición utilizado fue diseñado tomando en cuenta cada una de las variables que conforman el modelo conceptual. Dado el tema y objetivo de la investigación, la encuesta se encuentra dividida en cuatro partes principales:

- Comparación del proceso de evaluación de desempeño pasado con el nuevo proceso de evaluación de desempeño.
- Grado de influencia del sistema computacional que soporta al proceso de evaluación de desempeño.
- Niveles de satisfacción relacionados a varios factores.
- Datos demográficos.

Cada una de las secciones cuenta con una serie de preguntas, las cuales pueden estar asociadas a una o mas variables del modelo. Por ende, al analizar individualmente las respuestas es posible observar el comportamiento que sigue cada variable del modelo.

Dado que se utilizó la escala de medición de Likert en cada sección de la encuesta, fue posible observar a cada una de las variables mediante el análisis de frecuencias. Así mismo, mediante la agrupación de preguntas comunes a través de un mismo factor se obtuvieron los comportamientos y niveles de aceptación de cada una de las variables. Todo basado en la escala de Likert que va del uno al

cinco, en donde cinco es lo mejor para algunos de los casos. Se definirán mas adelante.

8.1.1. Análisis de respuestas mediante proporciones

Tomando como base las escalas de evaluación utilizadas, se realizó un análisis de frecuencias para cada uno de los posibles valores definidos en la escala e igualmente se procedió a agruparla mediante proporciones con el objetivo de contar con una mejor apreciación de la información.

En cuanto al proceso de evaluación de desempeño y tomando como base una muestra de 113 personas, se encontró que las respuestas son favorables ya que se cuenta con un porcentaje de personas cuya opinión del nuevo proceso no se considera como satisfactorio.

En la siguiente figura se puede observar el comportamiento de la población en cuanto al proceso.

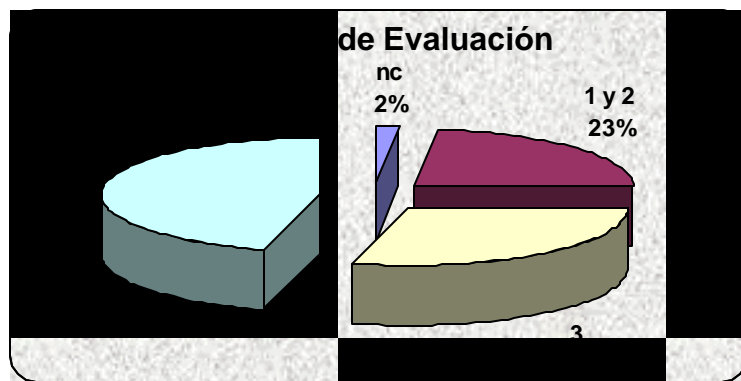


Figura 16. Comparación entre el proceso anterior y el nuevo proceso de evaluación de desempeño.

En este caso, básicamente se realiza una comparación entre proceso anterior y el nuevo proceso de evaluación de desempeño, basado en las variables del modelo descritas anteriormente. Definiendo las escalas se tiene lo siguiente: 1 = peor que

antes, 2 = igual que antes, 3 = un poco mejor que antes, 4 = mejor que antes, 5 = totalmente mejor que antes.

En la gráfica es posible observar que las respuestas tienden a ser favorables ya que el 46% de la muestra opina que el proceso actual es mejor o totalmente mejor que antes, en contraste con el 23% quienes lo consideran peor o igual que antes. Un porcentaje similar al anterior considera que el sistema es solamente un poco mejor que antes, 29% opinaron esto.

Es evidente que los resultados en cuanto al proceso nuevo contra el anterior son satisfactorios y se inclinan a favorecerlo basando su evaluación en parámetros de medición como justicia, comunicación, retroalimentación, entre otros. Solamente el 2% de la población no contestó.

En cuanto al comportamiento de la población referente al sistema computacional que apoya al proceso de evaluación de desempeño, se tiene que los resultados nuevamente son favorables ya que un alto porcentaje lo considera como útil en el nuevo proceso.

En esta parte del cuestionario, se preguntó a los encuestados el grado de influencia que tuvo en ellos el sistema computacional, relacionando las preguntas con cada una de las diez variables del modelo conceptual.

La escala utilizada para evaluar el sistema computacional son: 1 = influyó negativamente, 2 = no influyó, 3 = influyó poco, 4 = influyó en gran medida, 5 = influyó totalmente. Al igual que el la parte de proceso, la evaluación se aplicó a una misma muestra con características similares entre sí.

En la siguiente figura se puede observar el porcentaje de respuestas obtenido:

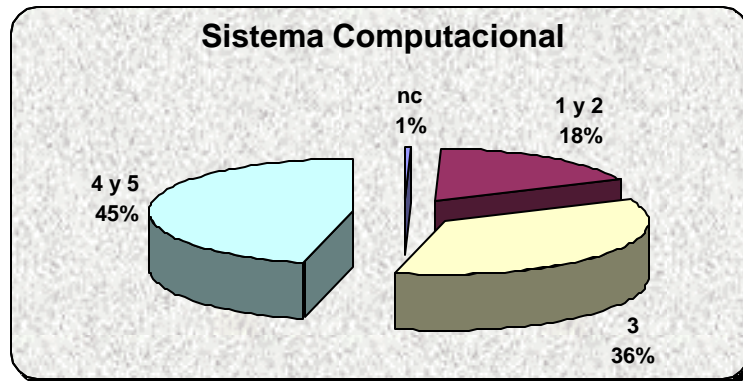


Figura 17. Grado de satisfacción con el sistema computacional

Los resultados obtenidos en este sentido indican que un 45% de las personas que respondieron la encuesta opinan que el sistema computacional influyó en gran medida o totalmente en ellos en el sentido de comunicación, retroalimentación, objetivos, justicia y disminución de cargas de trabajo entre otras.

El 18% de la muestra siente que el sistema computacional influyó en ellos negativamente o simplemente no influyó, es decir, no han podido sobrellevar el cambio hacia un sistema computacional. Su nivel de adaptabilidad hacia el sistema es nulo.

Continuando con el análisis, se tiene que el 36% de la muestra siente que el sistema influyó poco en ellos durante el tiempo en que se ha utilizado. Este parámetro es alto pero se traduce en que las personas tienen la intención de adaptarse y usar el nuevo sistema de la mejor manera posible. Solamente el 1% de la población no contestó.

En cuanto al apartado de satisfacción, básicamente se miden los niveles de satisfacción de las personas con respecto a dos factores: satisfacción como empleado de la organización y satisfacción global con el nuevo proceso y sistema de evaluación de desempeño.

Para medir el grado de satisfacción del empleado como miembro de la organización se utilizó la siguiente pregunta: "dado mi nivel de satisfacción como

empleado, actualmente estoy en busca de nuevas oportunidades laborales en otra organización". En este sentido, se utilizó la siguiente escala de Likert inversa: 1 = en muy bajo grado, 2 = en bajo grado, 3 = en mediano grado, 4 = en alto grado, 5 = en muy alto grado.

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente figura.

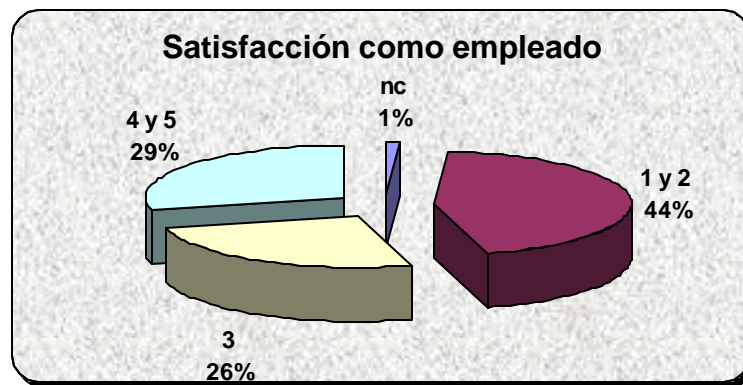


Figura 18. Nivel de satisfacción del empleado como elemento de la organización

Al interpretar los resultados se observa que un alto porcentaje de personas, el 44%, respondieron que en muy bajo grado o en bajo grado se encuentran buscando trabajo en otra organización con lo cual y en base a las variables del modelo conceptual se prueba que las personas poseen un alto nivel de satisfacción.

Por otro lado, el 26% de los encuestados opinan que se encuentran buscando trabajo en otras empresas pero en mediano grado, con lo cual su grado de satisfacción es medio.

En cuanto a las personas que actualmente se encuentran buscando trabajo en otra empresa en alto o en muy alto grado, representa un indicador alarmante representado por un 29% dado que su nivel de satisfacción como empleado es

extremadamente bajo. Como en casos anteriores, el 1% de la población no contestó.

Para medir el grado de satisfacción general del empleado con respecto al proceso de evaluación de desempeño y al sistema computacional que lo soporta, se utilizó la siguiente escala de Likert: 1 = en muy bajo grado, 2 = en bajo grado, 3 = en mediano grado, 4 = en alto grado, 5 = en muy alto grado.

En este sentido, la pregunta que se hizo a la población fue: "mi grado de satisfacción con respecto al nuevo proceso y sistema de evaluación de desempeño en la organización es".

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente figura.

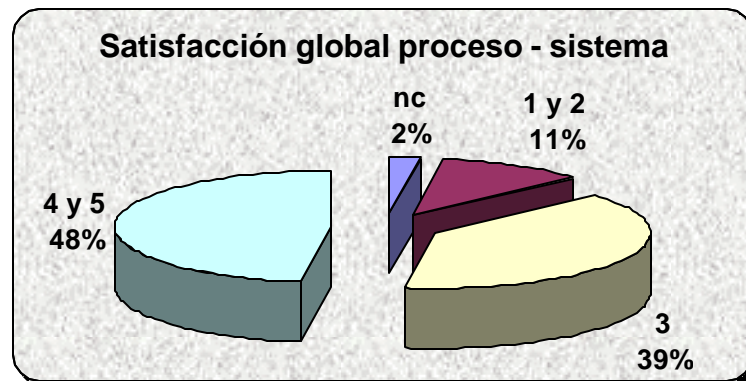


Figura 19. Satisfacción global del empleado en cuanto a proceso y sistema de evaluación de desempeño.

Mediante el análisis de resultados se concluye que el nivel de satisfacción de casi la mitad de la población es muy alto. El 48% opina que se sienten satisfechos en alto grado o en muy alto grado con la implementación del nuevo proceso y sistema de evaluación de desempeño.

Un 39% de la muestra opina que se sienten satisfechos en mediano grado con la implementación mencionada, lo cual es un buen indicador dado que en

combinación con la muestra arriba analizada, se logra un 87% de personas que se encuentran alta y medianamente satisfechas.

En contraparte, solamente el 11% de las personas poseen un nivel de satisfacción bajo o muy bajo, lo cual no es representativo para nuestra muestra general. El 2% de la población no contestó.

8.1.2. Análisis de variables

Como se mencionó antes, cada una de las preguntas incluidas en la encuesta se encuentra relacionada a una o más variables mediante las cuales se mide el grado de influencia tanto del proceso de evaluación de desempeño como del sistema computacional que lo soporta en el cambio cultural de la organización.

Para poder analizar cada variable de manera independiente, fue necesario agrupar las preguntas en base a su factor común y observar su comportamiento. Se obtuvieron medias y medianas de los resultados y se generó información vital para la investigación ya que es posible conocer cual de las variables es aquella que mas grado de influencia puede, en cierto punto, generar el cambio de cultura.

Dado que las mismas variables se manejan en la parte de proceso como en la parte de sistema computacional, obviamente con enfoques diferentes, se presentarán resultados independientes para observar el comportamiento de éstas en cada grupo. Posteriormente, se presentará un resultado global de variables a nivel investigación.

En la tabla 16 se muestran las variables relacionadas con el proceso de evaluación, su valor con respecto a la media obtenida y su nivel de aceptación por parte de la población encuestada.

Variable	Media
Utilidad	3.59
Confianza	3.49
Objetividad	3.46
Satisfacción	3.33
Retroalimentación	3.29
Comunicación	3.18
Sistema Computacional	3.08
Justicia	3.02
Resistencia al cambio	2.99
Propósito	2.96

Tabla 16. Valores medios para las variables relacionadas con el proceso de evaluación

Como se observa en la tabla, las la gran mayoría de las variables se encuentran muy cercanas a la escala del 3, que para el caso del proceso significa que es considerado un poco mejor que el anterior. Las variables más cercanas al 5 según la escala de Likert utilizada en donde el 5 es lo mejor, son la utilidad del proceso, la confianza y la objetividad, las cuales tienen calificaciones muy cercanas al 4.

De lo anterior es posible inferir que las variables más significativas para la muestra y que consideran que influyeron en el cambio de cultura de la organización por parte del proceso son la utilidad, confianza y objetividad. Lo anterior cobra sentido ya que en un proceso de evaluación de desempeño es importante conocer cual será el propósito de hacerlo, mientras mas informados se encuentren más satisfechos se encontrarán.

En cuanto a la confianza y objetividad se convierten en dos variables claves e inseparables durante en proceso. Confianza en el sentido de que los empleados sienten tranquilidad de que se trata de un proceso justo que los evaluará objetivamente, basándose en los resultados de metas y objetivos planteados al inicio del proceso. La objetividad en el proceso incrementa la confianza del empleado ante el mismo.

El resto de las variables, aunque en menor grado, influyen en los empleados en cuanto a sus niveles de satisfacción de que la nueva cultura es mejor que la anterior, basándose en los factores de evaluación presentados en esta tesis.

En el caso de las variables relacionadas y medidas en el apartado de sistema computacional, se muestra en la tabla 17 el análisis obtenido.

Variable	Media
Utilidad	3.55
Confianza	3.50
Objetividad	3.44
Satisfacción	3.40
Sistema Computacional	3.29
Comunicación	3.27
Retroalimentación	3.25
Resistencia al cambio	3.21
Justicia	3.15
Propósito	2.93

Tabla 17. Valores medios para las variables relacionadas con el sistema computacional

Si se hace una comparación entre los valores de las variables del proceso y del sistema, es evidente que existe una congruencia total entre ellas dado que, aunque presentan valores con una mínima diferencia, se encuentran posicionados en el mismo orden de aceptación por parte de la población encuestada.

La utilidad, confianza y objetividad son las variables con más alta calificación, lo cual significa que la muestra opina que el sistema computacional, en general, influyó en ellos de poco a en gran medida.

La relación entre las variables es exactamente la misma relación existente entre las variables del proceso: mientras más definida sea la utilidad de la evaluación y la manera de evaluar sea objetiva y confiable, mayor será la satisfacción del empleado en que la nueva cultura proporcionará mejores beneficios que la anterior.

Para validar la consistencia de la información se procedió a generar un promedio de valores entre las variables del proceso contra las variables del sistema. Los resultados obtenidos concuerdan totalmente con el comportamiento anterior de las variables, la utilidad, la confianza y la objetividad son las de más alta calificación. En el resto de las variables predomina casi el mismo comportamiento que su contraparte en sistema y proceso. En la tabla 18 se muestra el comportamiento conjunto de las variables proceso y sistema.

Variable	Media
Utilidad	3.57
Confianza	3.50
Objetividad	3.45
Satisfacción	3.37
Retroalimentación	3.37
Comunicación	3.23
Sistema Computacional	3.12
Resistencia al cambio	3.10
Justicia	3.08
Propósito	2.94

Tabla 18. Valores medios para las variables conjuntas proceso - sistema

Para las variables de satisfacción como empleado de la organización y la satisfacción global con el nuevo proceso y sistema de evaluación de desempeño, existe una congruencia entre los encontrados en esta sección y los ya antes mencionados.

En el caso de la satisfacción como empleado de la organización, la cual se mide en base a si actualmente el empleado se encuentra en búsqueda de oportunidades laborales en alguna otra empresa, la media obtenida fue de un 2.67% sobre 5 en donde 1 significa que en bajo grado se desea cambiar de empresa. Lo anterior indica que la tendencia de los encuestados es que se encuentran entre bajo y mediano grado en búsqueda de otro trabajo.

El dato obtenido es preocupante ya que indica una falta de satisfacción por otro tipo de factores no analizados en esta tesis, lo cual podría influir en un rechazo a la nueva cultura implantada recientemente en la organización mediante la implementación de su nuevo proceso y sistema de evaluación de desempeño.

La satisfacción global del empleado con respecto al sistema y al proceso obtuvo una media de 3.33% sobre 5 en donde 5 significa que se sienten satisfechos en muy alto grado. El obtener una calificación como ésta indica que los niveles de satisfacción actuales del empleado con el nuevo proceso y sistema son favorables y, por consecuencia, existe una aceptación de la nueva cultura organizacional.

8.1.3. Resultados generales

En general, tal y como se mostraron los resultados en los análisis anteriores, se comprueba que existe una tendencia positiva y favorable en lo que respecta al nivel de satisfacción de los encuestados al presentar valores medios y medios altos en base a la escala de Likert utilizada.

En la figura 13. es posible observar la calificación promedio en cuanto a la satisfacción de la gente hacia el proceso y al sistema computacional. Lo anterior basado en la escala de cinco posiciones utilizada en el estudio

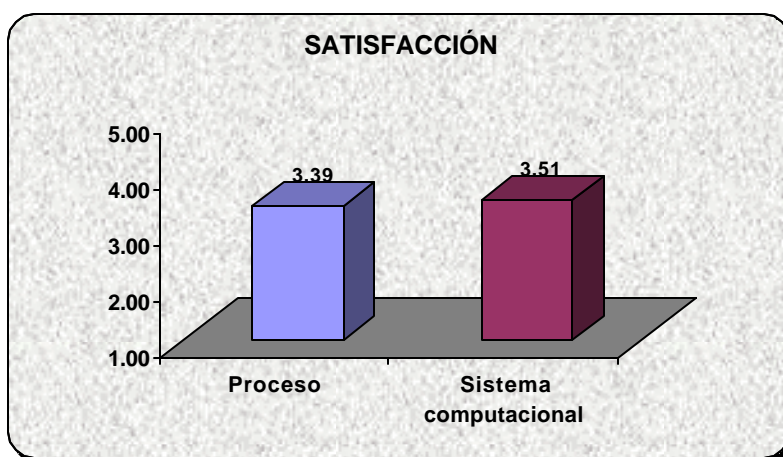


Figura 20. Respuestas globales de la muestra en base a escala 5 para proceso y sistema computacional

En la gráfica se observa que las respuestas obtenidas por parte del proceso presentan una calificación promedio de 3.39 / 5, lo cual significa que los empleados consideran que el nuevo proceso de evaluación de desempeño es mejor que antes.

En cuanto a la calificación promedio para el sistema computacional es de 3.51 / 5 lo cual se traduce en que los empleados consideran que el sistema ha influido en gran medida en ellos en cuanto a la nueva forma de trabajo en la evaluación del desempeño.

En lo que respecta a la resistencia que se observó por parte de los encuestados hacia la aceptación de un nuevo proceso de un nuevo sistema computacional, los resultados indican que dicha resistencia se comportó de manera favorable.

En la figura 14. se observa como el resultado de la variable resistencia al cambio afectó positivamente a la implementación del nuevo proceso y sistema computacional.

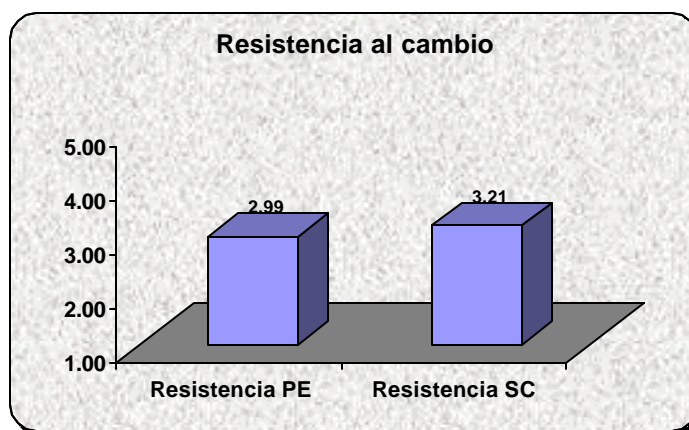


Figura 21. Respuestas globales de la muestra en base a escala 5 para la resistencia al cambio

En cuanto al nuevo proceso de evaluación comparado con el proceso de evaluación anterior se alcanzó un nivel de 2.99 / 5 lo cual se traduce en que la media de la muestra considera que en gran medida ha sido posible adaptarse al nuevo proceso además de considerar que han obtenido mayores beneficios que

con el proceso anterior. Por otro lado, el resultado resalta que los empleados perciben que con el nuevo proceso pueden alinear sus objetivos con los de la organización, logrando un crecimiento conjunto mediante su cumplimiento.

La interpretación de los resultados confirman que la resistencia por parte de los empleados encuestados hacia el cambio cultural que experimentó la organización fue relativamente bajo, ya que los porcentajes en cuanto a la rápida adaptación y aceptación tanto del proceso de evaluación como del sistema computacional van de medianos a altos.

En lo que respecta al sistema computacional que sirve de apoyo al nuevo proceso de evaluación, se observan resultados similares a los del proceso pero un poco más elevados, es decir, el nivel de adaptabilidad hacia el sistema se logró más rápidamente que en el proceso.

En este sentido se alcanzó un valor de 3.21 / 5, lo cual se traduce en que los encuestados opinan que en gran medida han podido adaptarse al uso y manejo del nuevo sistema computacional. La implementación de una nueva tecnología de información que soporta a un nuevo proceso organizacional se torna exitosa al alcanzar bajos en contraste con los favorables niveles de aceptación.

Los mismos resultados afirman que se tiene una actitud positiva por parte de la muestra hacia el sistema, utilizándolo asertivamente al comprobar que la combinación proceso - sistema les traerá como resultado grandes beneficios y oportunidades de crecimiento y desarrollo mediante la utilización de una herramienta que fomenta la comunicación, objetividad y justicia en el proceso.

Al igual que en el proceso, las personas encuestadas consideran que el sistema computacional permite plasmar de manera más clara y objetiva la alineación de metas personales con las de la organización, contando con un medidor de

desempeño claro mediante el cual sea medido el desempeño y, como resultado, sean otorgadas las recompensas.

Al observar una coherencia entre los resultados de los análisis realizados, es posible afirmar que la organización ha experimentado un cambio en su cultura de trabajo en relación al proceso de evaluación del desempeño anual que se practica. Tanto el proceso como el sistema computacional que lo soporta aportaron elementos importantes que provocan un cambio tanto en la organización como en sus empleados.

8.2. Análisis estadístico

Como se comentó anteriormente, debido a la orientación y forma de este estudio, se hace necesario la aplicación de una herramienta estadística para el tratamiento de los datos recolectados por medio del cuestionario, siendo regresión múltiple la más apropiada en este caso.

Mediante la regresión múltiple, se podrán obtener resultados sobre la correlación entre las variables dependientes y las independientes, así como el orden de impacto de cada una de ellas, es decir, se da a conocer cual de los factores es el que tiene más inferencia sobre tema central de esta investigación, el cambio de cultura en la organización.

En este apartado se presenta el resultado del análisis obtenido mediante el proceso estadístico de regresión múltiple realizado para el cambio cultural en la organización y las diez variables que presumiblemente influyen en el mismo.

En base al modelo conceptual que se presenta en el capítulo cinco de este estudio, las diez variables identificadas como aquellas que influyen en el cambio cultural de una organización al implementar un nuevo proceso de evaluación del

desempeño apoyado por un sistema computacional manejado a través de internet, son:

- Propósito del proceso de administración del desempeño
- Objetividad del proceso de administración del desempeño
- Nivel de retroalimentación
- Utilidad de mejora en áreas de oportunidad personales
- Satisfacción personal con el proceso de administración del desempeño
- Justicia organizacional en base a resultados
- Nivel de comunicación
- Herramienta computacional
- Resistencia al cambio
- Confianza organizacional

En las tablas 19 y 20 se muestran las variables con que cuentan los tres factores involucrados en este estudio con su valor medio con respecto a la escala de Likert utilizada.

FACTOR	VARIABLE	VALOR MEDIA
Proceso de evaluación del desempeño	Utilidad	3.59
	Confianza	3.49
	Objetividad	3.46
	Satisfacción	3.33
	Retroalimentación	3.29
	Comunicación	3.18
	Sistema	3.08
	Justicia	3.02
	Resistencia al cambio	2.99
	Propósito	2.96

Tabla 19. Relación factor - variable - media. Proceso de evaluación del desempeño

FACTOR	VARIABLE	VALOR MEDIA
Sistema Computacional	Utilidad	3.55
	Confianza	3.5
	Objetividad	3.44
	Satisfacción	3.4
	Sistema Computacional	3.29
	Comunicación	3.27
	Retroalimentación	3.25
	Resistencia al cambio	3.21
	Justicia	3.15
	Propósito	2.93

Tabla 20. Relación factor - variable - media. Sistema Computacional.

Para llevar a cabo el análisis, se hará uso de un software estadístico comercial llamado NCSS 2000 and PASS Trial.

8.2.1. Regresión Múltiple

El objetivo de un estudio o análisis de regresión múltiple se refiere a la identificación de la inferencia de las variables independientes sobre las variables dependientes.

La forma en que las variables independientes se comporten, en caso de tener una relación directa con la variable dependiente, tendrá un efecto sobre ésta última, y será un factor que se podrá estudiar o analizar dado un cambio o deseado un cambio sobre la variable dependiente.

8.2.2. Regresión Múltiple 1: Satisfacción global con el proceso de evaluación de desempeño vs proceso de evaluación del desempeño y sistema computacional

En cuanto al presente análisis, el objetivo fundamental es el encontrar estadísticamente aquellos factores y variables que influyen en el grado de

satisfacción global de los empleados con respecto tanto al proceso de evaluación de desempeño como con el sistema computacional que lo soporta.

Mediante la regresión, se encontrarán aquellas variables que influyen directamente en que el empleado incremente su nivel de satisfacción global al grado de que se provoque un cambio de cultura en la organización mediante la institucionalización de uno o varios de los factores de cambio que se proponen en esta tesis.

Dado que se utilizó el cuestionario como instrumento para llevar a cabo la recolección de la información, fue necesario realizar un análisis de mezcla de factores con el objetivo de agrupar todas las variables relacionadas en bloques, evitando así posibles problemas de multicolinealidad derivados de la mezcla de factores.

De igual manera, mediante el análisis de mezcla de factores también fue posible detectar aquella combinación de variables independientes que mayormente influyen en la variable dependiente y, como resultado, generan una mejor R^2 . Para lo anterior se utilizó la opción "Stepwise Regression" en el software estadístico NCSS.

Igualmente, fue posible detectar aquellos datos "atípicos" que se encontraron en el análisis, los cuales afectaban la confiabilidad del mismo ya que aportaban información polarizada con respecto a la media de los encuestados. No se encontraron datos de este tipo.

Una vez encontrada la combinación de variables dependientes que en conjunto con la variable independiente generaron el mejor modelo posible con un alto valor de R^2 , se procedió a generar el proceso de regresión utilizando la opción "multiple regression" del software NCSS. Al término del proceso fue posible observar tanto las tablas de correlación entre las variables independientes y la dependiente, como la información referente a la regresión.

Como resultado, se encontró que el factor de mayor influencia en la variable independiente "satisfacción" tanto para el proceso como para el sistema computacional fue el nivel de confiabilidad por parte de los empleados hacia el proceso y hacia el sistema computacional.

Al término del análisis de regresión múltiple para la variable independiente en cuestión, se obtuvo una R^2 de 0.621940 basada en un 90% de efectividad, lo cual se traduce en que se puede explicar el comportamiento de la variable dependiente en función de las variables independientes del modelo en un 62.1940%. La siguiente tabla representa la matriz de correlaciones entre las variables dependientes e independientes.

	Variable independiente	1	2	3	4
1	El sistema computacional influyó para confiar en el sistema de evaluación de desempeño	1			
2	Comparado con el proceso de evaluación de desempeño anterior, siento confianza en el nuevo proceso	0.708590	1		
3	En general el sistema computacional influyó en mi	0.773758	0.613939	1	
4	Satisfacción Global	0.708786	0.704719	0.696019	1

Como ya se mencionó, cada una de las preguntas del instrumento de medición utilizado se encuentra relacionada a una variable mediante la cual se obtienen métricas que explican el comportamiento de la población en relación a la cultura anterior y a la nueva.

Para dar más claridad al estudio, en la tabla anterior se presenta la pregunta que se encuentra relacionada con la variable independiente. A continuación se especifica que variable independiente corresponde a cada una de las preguntas planteadas, las cuales fueron las que mejor correlación con la variable dependiente se encontró.

- El sistema computacional influyó para confiar en el sistema de evaluación de desempeño **(Variable relacionada: confianza)**.
- Comparado con el proceso de evaluación de desempeño anterior, siento confianza en el nuevo proceso **(Variable relacionada: confianza)**.
- En general el sistema computacional influyó en mi **(Variable relacionada: confianza)**.

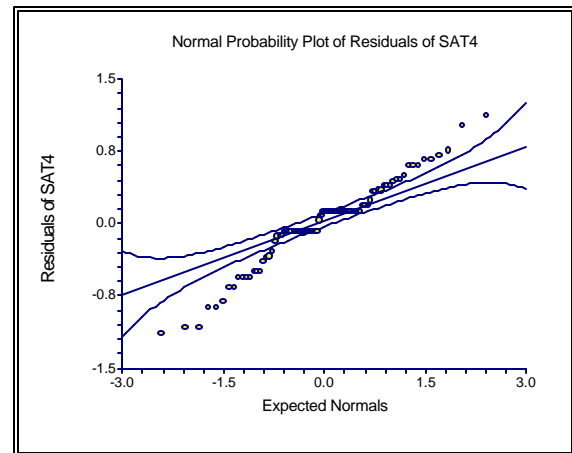
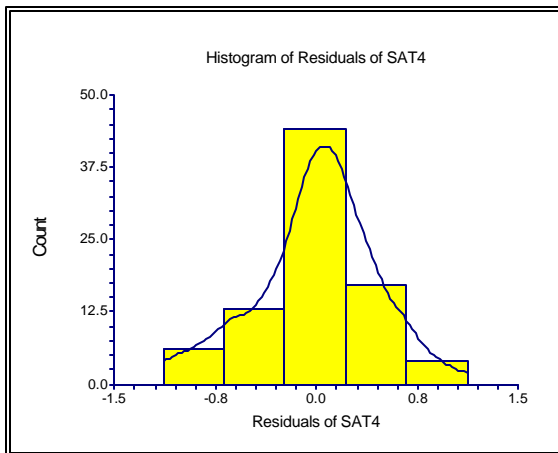
Lo anterior indica que, para la regresión relacionada con satisfacción en el proceso de evaluación de desempeño, la variable independiente que influencia en la variable dependiente es la confianza.

Dado que se cuenta con un valor R^2 de 0.621940, es posible comprobar a través de la matriz de correlaciones que cada una de las variables analizadas se encuentran muy cercanas a dicho valor, lo cual apoya el hecho de que la confianza del empleado es la variable que más influye en la satisfacción de los mismos, es decir, se encuentran altamente correlacionadas.

Por otro lado, la normalidad de la muestra fue aceptada como resultado del proceso de regresión múltiple, tal y como se muestra en la siguiente tabla.

Assumption	Value	Probability	Decision(10%)
Skewness	-1.3278	0.184252	Accepted
Kurtosis	0.9597	0.337192	Accepted
Omnibus	2.6841	0.261314	Accepted

Lo cual indica que los datos se encuentran normalmente distribuidos en cada una de las escalas de evaluación utilizadas en el cuestionario. En las siguientes figuras se aprecia la distribución de los resultados obtenidos.



Por otro lado, es importante resaltar el peso de cada una de las variables independientes sobre el estimador R^2 obtenido para este modelo. En la siguiente tabla se presenta la información.

	Variable independiente	R-Squared
1	El sistema computacional influyó para confiar en el sistema de evaluación de desempeño	0.489312
2	Comparado con el proceso de evaluación de desempeño anterior, siento confianza en el nuevo proceso	0.58472
3	En general el sistema computacional influyó en mi	0.621940

La interpretación de la tabla anterior se fundamenta en la variación del factor R-Squared y el peso de cada una de las variables al agregarlas una a una. Cuando se agrega el factor de R^2 para la confianza en el sistema computacional (variable 1) se asume un valor de 0.489312.

Posteriormente, al incluir el factor R^2 de la confianza en cuanto al proceso de evaluación (variable 2) el factor toma un valor de 0.58472. Finalmente, al incluir el factor R^2 de confianza en el sistema computacional (representado por otra pregunta diferente en el cuestionario, variable 3), se alcanza un valor de 0.621940 que es el actual.

Con respecto a los resultados obtenidos mediante el análisis de regresión múltiple, para el modelo estudiado en donde las variables a analizar fueron la "confianza

con el proceso" y la "confianza con el sistema computacional" (esta variable se generó dos veces ya que dos preguntas del cuestionario fueron las que más correlación tuvieron con la variable dependiente), el modelo de regresión indica que ambas variables independientes presentan relación lineal con la variable independiente "satisfacción global del proceso y el sistema computacional".

Los factores para los cuales se acepta la hipótesis alternativa (**H1; B<>0**) es la confianza, tanto para el proceso de evaluación como para el sistema computacional.

En la siguiente tabla se observan los resultados obtenidos mediante el proceso de regresión.

	Variable independiente	Regression Coefficient	Standard Error	T-Value (Ho: B=0)	Prob Level	Decision -10%	Power -10%
1	El sistema computacional influyó para confiar en el sistema de evaluación de desempeño	0.6978853	0.2558592	2.7276	0.007839	Reject Ho	0.855338
2	Comparado con el proceso de evaluación de desempeño anterior, siento confianza en el nuevo proceso	0.2156838	0.1253517	1.7206	0.089184	Reject Ho	0.524803
3	En general el sistema computacional influyó en mi	0.3148543	0.0847135	3.7167	0.000373	Reject Ho	0.979332
4	Satisfacción Global	0.264114	0.094111	2.8064	0.006289	Reject Ho	0.872381
	R-Squared	0.62194					

Se puede observar en la tabla anterior el coeficiente de regresión parcial (tercera columna) lo que representa el cambio que ocurren en Y (variable dependiente) por un cambio unitario en X (variable independiente), esto cuando las demás variables se mantienen constantes, de ahí el nombre de coeficiente de regresión parcial.

En la séptima columna (Decisión -10%) se denota la decisión de rechazar o aceptar la hipótesis nula, (hipótesis nula, H_0 ; $B=0$, se refiere a la no influencia de la variable independiente sobre la dependiente) donde para las variables 1,2 y 3 (Confianza en proceso y confianza en sistema computacional) se denota un "Reject", lo que significa que se rechaza la hipótesis nula, es decir, sí existe influencia en la satisfacción global del empleado con respecto al proceso de evaluación de desempeño y al sistema computacional por parte de las (H_0 ; $B=0$) variables independientes mencionadas.

Por otro lado, no se encontraron variables para este modelo que fueran aceptadas, es decir, variables independientes que no tuvieran influencia sobre la variable dependiente.

Como resultado del análisis estadístico para la variable dependiente "satisfacción global del empleado con el proceso de evaluación del desempeño y el sistema computacional que lo soporta" se concluye que las variables independientes "confianza - proceso" y "confianza - sistema" se encuentran totalmente correlacionadas con la variable dependiente, interpretando lo anterior así: mientras el empleado sienta confianza en que mediante el proceso de evaluación de desempeño, apoyado por un sistema computacional, será evaluado de manera justa y objetiva, logrando un crecimiento profesional en la organización, su nivel de satisfacción se verá incrementado favorablemente.

8.2.3. Regresión Múltiple 2: Satisfacción del empleado como elemento de la organización vs proceso de evaluación del desempeño y sistema computacional

El objetivo fundamental de este análisis es el encontrar estadísticamente aquellos factores y variables que influyen en el grado de satisfacción del empleado en la organización con respecto tanto al proceso de evaluación de desempeño como con el sistema computacional que lo soporta.

Mediante la regresión, se encontrarán aquellas variables que influyen directamente en que el empleado incremente su nivel de satisfacción como elemento de la organización al grado de que se provoque un cambio de cultura en ésta mediante la institucionalización de uno o varios de los factores de cambio que se proponen en esta tesis.

Dado que se utilizó el cuestionario como instrumento para llevar a cabo la recolección de la información, fue necesario realizar un análisis de mezcla de factores con el objetivo de agrupar todas las variables relacionadas en bloques, evitando así posibles problemas de multicolinealidad derivados de la mezcla de factores.

De igual manera, mediante el análisis de mezcla de factores también fue posible detectar aquella combinación de variables independientes que mayormente influyen en la variable dependiente y, como resultado, generan una mejor R^2 . Para lo anterior se utilizó la opción "Stepwise Regression" en el software estadístico NCSS.

Igualmente, fue posible detectar aquellos datos "atípicos" que se encontraron en el análisis, los cuales afectaban la confiabilidad del mismo ya que aportaban información polarizada con respecto a la media de los encuestados. No se encontraron datos de este tipo.

Una vez encontrada la combinación de variables dependientes que en conjunto con la variable independiente generaron el mejor modelo posible con el mejor valor de R^2 , se procedió a generar el proceso de regresión utilizando la opción "multiple regression" del software NCSS. Al término del proceso fue posible observar tanto las tablas de correlación entre las variables independientes y la dependiente, como la información referente a la regresión.

Como resultado, se encontró que los factores de mayor influencia en la variable independiente "satisfacción del empleado como elemento de la organización" por parte del proceso de evaluación del desempeño es la "utilidad del proceso". En cuanto al sistema computacional, las variables de mayor influencia en la variable dependiente son la "retroalimentación" y la "objetividad".

Al término del análisis de regresión múltiple para las variables independientes en cuestión, se obtuvo una R^2 de 0.144388 basada en un 90% de efectividad, lo cual se traduce en que se puede explicar el comportamiento de la variable dependiente en función de las variables independientes del modelo en un 14.4388%. La siguiente tabla representa la matriz de correlaciones entre las variables dependientes e independientes.

	Variables independientes	1	2	3	4
1	El sistema computacional ha influido para que mejore la relación laboral con mi supervisor mediante el proceso de retroalimentación habilitado	1			
2	Comparado con el proceso de evaluación de desempeño utilizado anteriormente, el nuevo proceso me permite conocer las habilidades y conocimientos	0.397828	1		
3	El sistema computacional ha influido para ser evaluado objetivamente de acuerdo a las metas planteadas al inicio del proceso	0.372329	0.403967	1	
4	Satisfacción del empleado como elemento de la organización	0.193434	-0.185175	0.133264	1

Como ya se mencionó, cada una de las preguntas del instrumento de medición utilizado se encuentra relacionada a una variable mediante la cual se obtienen métricas que explican el comportamiento de la población en relación a la cultura anterior y a la nueva.

Para dar más claridad al estudio, en la tabla anterior se presenta la pregunta que se encuentra relacionada con la variable independiente. A continuación se especifica a que variable independiente corresponde a cada una de las preguntas

planteadas, las cuales fueron las que mejor correlación con la variable dependiente se encontró.

- El sistema computacional ha influido para que mejore la relación laboral con mi supervisor mediante el proceso de retroalimentación habilitado (**Variable relacionada: retroalimentación**).
- Comparado con el proceso de evaluación de desempeño utilizado anteriormente, el nuevo proceso me permite conocer las habilidades y conocimientos (**Variable relacionada: utilidad para mejorar profesionalmente**).
- El sistema computacional ha influido para ser evaluado objetivamente de acuerdo a las metas planteadas al inicio del proceso (**Variable relacionada: objetividad**).

Dado que se cuenta con un valor R^2 de 0.144388, es posible comprobar a través de la matriz de correlaciones que la variable "retroalimentación" se encuentra apenas sobrepasando el valor de R-Squared obtenido mientras que el valor de la variable "objetividad" se encuentra por debajo de su valor. En ambos casos se encontró una correlación positiva en la misma dirección con la variable dependiente.

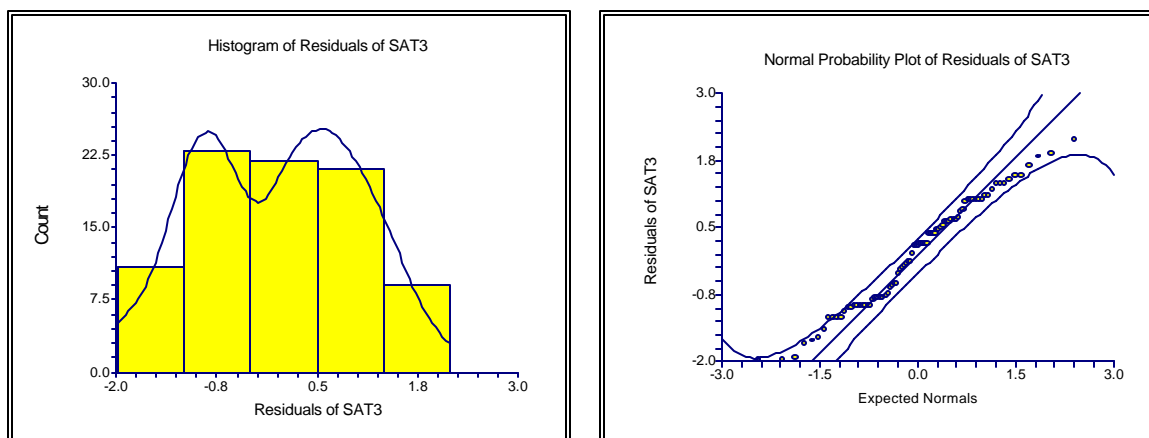
En el caso de la variable "utilidad" se detectó que existe una correlación negativa inversa con respecto a la variable dependiente dado que su valor es de -0.185175, lo cual se traduce en que el grado de satisfacción de los empleados como elementos de la organización disminuirá en la medida que no encuentren una utilidad aceptable que les permita obtener más y mejores oportunidades de desarrollo y crecimiento.

En lo que respecta a la distribución de la muestra, y dado que la información se encontró dispersa a través de las escalas de evaluación, se obtuvieron valores

diferentes de acuerdo al tipo de prueba. En el caso de Skewness y bajo un 90% de efectividad la distribución normal se aceptó satisfactoriamente. En el caso de las pruebas Kurtosis y Omnibus con un 90% de efectividad la distribución normal fue rechazada siguiendo un patrón de binomial. A continuación se presenta la información en cuanto a la distribución.

Assumption	Value	Probability	Decision(10%)
Skewness	-0.0796	0.936546	Accepted
Kurtosis	-2.9011	0.003718	Rejected
Omnibus	8.4228	0.014825	Rejected

En las siguientes figuras se aprecia la distribución de los resultados obtenidos.



Por otro lado, es importante resaltar el peso de cada una de las variables independientes sobre el estimador R^2 obtenido para este modelo. En la siguiente tabla se presenta la información.

	Variable independiente	R-Squared
1	El sistema computacional ha influido para que mejore la relación laboral con mi supervisor mediante el proceso de retroalimentación habilitado	0.040523
2	Comparado con el proceso de evaluación de desempeño utilizado anteriormente, el nuevo proceso me permite conocer las habilidades y conocimientos	0.119047
3	El sistema computacional ha influido para ser evaluado objetivamente de acuerdo a las metas planteadas al inicio del proceso	0.144388

La interpretación de la tabla anterior se fundamenta en la variación del factor R-Squared y el peso de cada una de las variables al agregarlas una a una. Cuando se agrega el factor de R^2 para la retroalimentación en el sistema computacional se asume un valor de 0.040523. Posteriormente, al incluir el factor R^2 de la utilidad en cuanto al proceso de evaluación el factor toma un valor de 0.119047. Finalmente, al incluir el factor R^2 de objetividad en el sistema computacional se alcanza un valor de 0.144388 que es el actual.

Con respecto a los resultados obtenidos mediante el análisis de regresión múltiple, para el modelo estudiado en donde las variables a analizar fueron: "retroalimentación" en el sistema computacional, "utilidad" en el proceso y "objetividad" en el sistema computacional, el modelo de regresión indica que solo para dos de las tres variables independientes se comprueba la existencia de relación lineal entre ellas y la satisfacción del empleado como elemento de la organización.

Los factores para los cuales se acepta la hipótesis alternativa (**H1; B<>0**) son la retroalimentación y la utilidad. En el caso de la objetividad, la hipótesis nula (**Ho; B=0**) se acepta

En la siguiente tabla se observan los resultados obtenidos mediante el proceso de regresión.

	Variable independiente	Regression Coefficient	Standard Error	T-Value (Ho: B=0)	Prob Level	Decision -10%	Power -10%
1	Intercept	2.252943	0.5884368	3.8287	0.000251	Reject Ho	0.9843
2	El sistema computacional ha influido para que mejore la relación laboral con mi supervisor mediante el proceso de retroalimentación habilitado	0.3626384	0.1533326	2.365	0.02039	Reject Ho	0.758258

3	Comparado con el proceso de evaluación de desempeño utilizado anteriormente, el nuevo proceso me permite conocer las habilidades y conocimientos	-0.4248826	0.1354845	-3.136	0.002378	Reject Ho	0.928558
4	El sistema computacional ha influido para ser evaluado objetivamente de acuerdo a las metas planteadas al inicio del proceso	0.2428064	0.1558042	1.5584	0.122988	Accept Ho	0.461153
R-Squared		0.144388					

Se puede observar en la tabla anterior el coeficiente de regresión parcial (tercera columna) lo que representa el cambio que ocurren en Y (variable dependiente) por un cambio unitario en X (variable independiente), esto cuando las demás variables de mantienen constantes, de ahí el nombre de coeficiente de regresión parcial.

En la séptima columna (Decisión -10%) se denota la decisión de rechazar o aceptar la hipótesis nula, (hipótesis nula, **Ho; B=0**, se refiere a la no influencia de la variable independiente sobre la dependiente) donde para las variables "retroalimentación-SC" y "utilidad-PR" se denota un "Reject", lo que significa que se rechaza la hipótesis nula, es decir, sí existe influencia en la satisfacción global del empleado con respecto al proceso de evaluación de desempeño y al sistema computacional por parte de las (**Ho; B=0**) variables independientes mencionadas.

En cuanto a la variable "objetividad - PR se denota un "Accept" indicando que se acepta la hipótesis nula (**Ho; B=0**), es decir, no tiene influencia sobre la variable dependiente.

Como resultado del análisis estadístico para la variable dependiente "satisfacción del empleado como elemento de la organización" y dado el valor que solamente se puede justificar el comportamiento de la variable dependiente en función de las variables independientes en un 0.144388%, se puede concluir que tanto la retroalimentación como la objetividad son las variables que más influyen en la satisfacción del empleado como elemento de la organización para este modelo. Dichas variables justifican la satisfacción en un porcentaje muy bajo lo que significa que el deseo del empleado por permanecer en la organización se basa en muy baja medida por las variables antes mencionadas, pero además, influyen otros muchos factores que no se encuentran considerados en este estudio.

En conclusión y dado los resultados obtenidos, no es posible afirmar que la retroalimentación y la utilidad son variables que influyen en gran medida a que el empleado se sienta satisfecho como elemento de la organización, lo cual favorecería a que éste no busque otras oportunidades laborales fuera de la empresa.

9. CONCLUSIONES

En esta sección se presentan las conclusiones a las que llega el autor posterior a la obtención y análisis de los resultados obtenidos de los análisis descriptivos y estadísticos aplicados a los datos de la muestra.

Es importante mencionar que la conclusión a la que se llegó para evaluar las tres hipótesis se deriva de la combinación de los análisis descriptivos y estadísticos, es decir, no es posible concluir resultados basados solamente en un tipo de análisis dado que ambos aportan información necesaria para determinar el comportamiento de dichas hipótesis.

El objetivo fundamental de esta investigación es evaluar empíricamente si la introducción e implementación de nuevas tecnologías de información en las organizaciones influyen directamente en que se presente un cambio cultural en éstas. En particular, este estudio se centró en una empresa del área metropolitana de la ciudad de Monterrey quien recientemente implementó un nuevo proceso de administración del desempeño para evaluar el rendimiento de los empleados. Dicho proceso se encuentra apoyado por un sistema computacional basado en internet, con lo cual se automatiza totalmente el proceso antes mencionado.

Se plantearon tres hipótesis en las cuales se trata de probar si la nueva cultura de la organización se encuentra en función del nuevo proceso de evaluación del desempeño o del sistema computacional que lo soporta o de la posible resistencia al cambio observada en los empleados.

El escenario más pesimista sucedería si ninguna de las tres hipótesis se cumpliera. Por el contrario mediante el cumplimiento de una o todas sería posible

afirmar que los resultados arrojados en esta investigación comprueban lo dicho en las hipótesis.

En las siguientes secciones se presentan cada una de las hipótesis, analizando mediante los datos obtenidos en la parte descriptiva y estadística si éstas se cumplen o no. Igualmente, se realizan una serie de recomendaciones tanto a la empresa en base a los resultados obtenidos como a aquellos interesados en retomar este trabajo para continuarlo en futuras investigaciones.

9.1. Validación de Hipótesis

A continuación se presentan cada una de las tres hipótesis planteadas en esta investigación.

9.1.1. Hipótesis 1

El nuevo proceso de evaluación de desempeño, que se apoya en un sistema computacional, influyó en que existiera un cambio de cultura en la organización.

Para el presente estudio, se ha planteado un modelo conceptual mediante el cual sea posible explicar la transformación sufrida en la cultura de una organización que implementa un nuevo proceso de administración y evaluación del desempeño apoyado en un sistema computacional manejado a través de internet.

Tomando como antecedente las características que distinguían al proceso de evaluación anterior en la organización, se definieron un conjunto de variables mediante las cuales fuera posible observar un cambio real y dramático en la cultura de la empresa mediante el cual los empleados experimentarían igualmente el cambio.

Para poder llegar a las conclusiones que aquí se presentan, se tuvo que realizar una comparación entre el proceso anterior y el nuevo proceso de evaluación mediante el cual fuera posible detectar aquellos puntos clave en el nuevo proceso que favorecieron tanto al cambio de la cultura como a la aceptación de la misma por parte de los elementos de la empresa.

Dicha comparación entre culturas fue complementada al medir el nivel de satisfacción global que sentían los encuestados con el nuevo proceso de evaluación. Se obtuvieron una serie de métricas (capítulo 8.1) que arrojaron valores interesantes en cuanto al comportamiento de las variables bajo estudio y en cuanto a la aceptación del mismo por parte de la población.

Conjuntamente, mediante el análisis estadístico de los resultados (ver capítulo 8.2) fue posible obtener conclusiones finales mediante las cuales sea posible argumentar ésta hipótesis.

Partiendo del análisis descriptivo realizado previamente, es posible observar que de acuerdo al comportamiento de la muestra el 46% de la misma opina que el proceso actual comparado con el anterior mejor o totalmente mejor que antes, en contraste con el 23% quienes opinaron que el nuevo sistema era peor o igual que antes. El 29% restante opinó que el proceso era un poco mejor que antes.

Las respuestas obtenidas indican que, en general, existe un 75% de aceptación y adaptación al nuevo proceso de evaluación.

Igualmente, se preguntó a la muestra su nivel de satisfacción en general con el nuevo proceso de evaluación, considerando todas y cada una de las variables involucradas en el proceso. Los resultados fueron altamente satisfactorios ya que 48% de la muestra opinó que se sienten satisfechos en alto grado o en muy alto grado y el 39% opinó que su satisfacción se encuentra en mediano grado. Por otro

lado, solamente el 11% de la muestra opina que se sienten satisfechos en muy bajo grado o en bajo grado.

Lo anterior indica que, en general, el nivel de satisfacción de la muestra es alto en un 87%.

Si se analiza el porcentaje global de aceptación del nuevo proceso (75%) contra el porcentaje global en cuanto al nivel de satisfacción del mismo (87%), se comprueba que existe una alta relación entre ellos con lo cual es posible afirmar que existe una congruencia evidente entre la aceptación del nuevo proceso y la satisfacción en cuanto a su uso y utilidad.

Ahora bien, en la tabla 16 (capítulo 8.1.2) es posible observar los valores promedio que cada una de las variables presentó durante el estudio, de acuerdo a la escala de evaluación utilizada. Es evidente que todas las variables se encuentran por arriba del valor medio de aceptación en donde al menos el proceso es considerado un poco mejor que el anterior. Las variables más representativas son la *utilidad*, *confianza*, *objetividad* y *satisfacción* respectivamente, quienes representan que estos factores, en comparación del proceso anterior, son altamente valorados y aceptados por la población.

Según la descripción del caso de estudio de esta tesis (capítulo 4) y la literatura revisada en el marco teórico de la misma (capítulo 3), el motivo por el que la empresa decidió implementar un nuevo proceso de evaluación del desempeño fue para contar con una herramienta mediante la cual los empleados fueran evaluados justa y objetivamente, medidos en resultados basados en metas y objetivos planteados y alineados a los objetivos y metas organizacionales. Resaltar la relación existente entre el desarrollo individual y el cumplimiento de las metas departamentales, tendiendo siempre a mejorar la relación supervisor - empleado (O'Donnell, 2000).

Por lo tanto, en base al análisis descriptivo y validando la relación existente entre cada una de las variables del modelo con los niveles de aceptación y satisfacción de los empleados con respecto al nuevo proceso de evaluación de desempeño, es posible aceptar la hipótesis 1; el nuevo proceso de evaluación de desempeño influyó en gran medida en que se creara una nueva cultura en la organización

Estadísticamente, se cuenta también con elementos que fundamentan la hipótesis. Mediante el análisis estadístico realizado en esta tesis (capítulo 8.2) se observó que existe una alta correlación entre la satisfacción del empleado y la variable *confianza* lo cual hace sentido ya que, como lo muestra la tabla 16, la confianza en cuanto a la validez y objetividad del proceso fue una de las variables con mas alta puntuación lograda.

Por otro lado, según el estudio estadístico, existe un alto porcentaje de confianza mediante el cual es posible explicar el comportamiento de la satisfacción en función de la confianza lograda. Con un 62.194% es posible argumentar que los empleados fundamentan su satisfacción con el proceso en relación a la confianza que ellos perciben actualmente.

Ahora, la confianza fue la variable que más alta correlación presentó con respecto a la satisfacción, en menor escala se correlacionaron también la objetividad y la utilidad que ellos perciben en el nuevo proceso.

Como resultado, y dado que tanto el análisis descriptivo como el estadístico presentan una clara congruencia, se acepta la hipótesis de que el nuevo proceso de evaluación del desempeño implementado en una empresa del área metropolitana de Monterrey, influye de manera directa en la transformación de su cultura.

9.1.2. Hipótesis 2

Un sistema computacional basado en internet para llevar a cabo la evaluación del desempeño propició que existiera un cambio de cultura en la organización.

Para el presente estudio, se ha planteado un modelo conceptual mediante el cual sea posible explicar la transformación sufrida en la cultura de una organización que implementa un nuevo proceso de administración y evaluación del desempeño apoyado en un sistema computacional manejado a través de internet.

Dado que el proceso de evaluación de desempeño anterior no contaba con el soporte de ningún tipo de tecnología de información, fue necesario enfocar este segmento del estudio en función del nivel de influencia que el sistema computacional tuvo para lograr una adecuada aceptación del proceso por parte de la muestra.

En este caso, aunque el sistema computacional es un factor de soporte al nuevo proceso, el grado de aceptación y adaptabilidad que se logre en la empresa en este sentido es de vital importancia dado que no es posible divorciar al proceso de la tecnología. La no aceptación del sistema es un factor que dañaría la parte de proceso.

Para ésto, se definieron un conjunto de variables mediante las cuales fuera posible observar y medir si realmente se presentó un cambio en la cultura de la empresa con el uso de un nuevo sistema computacional que sirve de soporte a un también nuevo proceso organizacional.

Para poder llegar a las conclusiones que aquí se presentan, se tuvo que analizar en que medida el sistema computacional influyó sobre las personas, logrando así detectar aquellos puntos clave en la tecnología de información que favorecieron tanto al cambio de la cultura como a la aceptación de la misma por parte de los elementos de la empresa.

Lo anterior fue complementado al medir el nivel de satisfacción global que sentían los encuestados con el sistema computacional que soporta al nuevo proceso de evaluación. Se obtuvieron una serie de métricas (capítulo 8.1) que arrojaron valores interesantes en cuanto al comportamiento de las variables bajo estudio y en cuanto a la aceptación del mismo por parte de la población.

Conjuntamente, mediante el análisis estadístico de los resultados (ver capítulo 8.2) fue posible obtener conclusiones finales mediante las cuales sea posible argumentar ésta hipótesis.

Partiendo del análisis descriptivo realizado previamente, es posible observar que de acuerdo al comportamiento de la muestra el 45% de la misma opina que el sistema computacional en cuanto a su utilización les influyó en gran medida o totalmente, en contraste con el 23% quienes opinaron que el sistema computacional influyó negativamente o simplemente no influyó en su nueva manera de trabajar con el proceso. El 36% restante opinó que el sistema influyó de poco a medianamente en ellos.

Las respuestas obtenidas indican que, en general, en un 81% el sistema computacional de evaluación de desempeño ha logrado influir en los empleados, además de que en este porcentaje ellos han logrado aceptarlo y adaptarse.

Igualmente, se preguntó a la muestra su nivel de satisfacción en general con la combinación proceso y sistema computacional de evaluación de desempeño, considerando todas y cada una de las variables involucradas en el proceso. Los resultados fueron altamente satisfactorios ya que 48% de la muestra opinó que se sienten satisfechos en alto grado o en muy alto grado y el 39% opinó que su satisfacción se encuentra en mediano grado. Por otro lado, solamente el 11% de la muestra opina que se sienten satisfechos en muy bajo grado o en bajo grado.

Lo anterior indica que, en general, el nivel de satisfacción de la muestra es alto en un 87%.

Si se analiza el porcentaje global de influencia del sistema computacional (81%) contra el porcentaje global en cuanto al nivel de satisfacción del mismo (87%), se comprueba que existe una alta relación entre ellos con lo cual es posible afirmar que existe una congruencia evidente entre el grado de influencia del sistema computacional de evaluación de desempeño y la satisfacción en cuanto a su aceptación y adaptabilidad.

Ahora bien, en la tabla 17 (capítulo 8.1.2) es posible observar los valores promedio que cada una de las variables presentó durante el estudio, de acuerdo a la escala de evaluación utilizada. Es evidente que todas las variables se encuentran por arriba del valor medio de aceptación en donde al menos el sistema influye de poco a mediano grado en la población. Las variables más representativas son la *utilidad*, *confianza*, *objetividad* y *satisfacción* respectivamente, quienes representan que estos factores son altamente valorados y aceptados por la población en cuanto a la adaptación y aceptación del sistema computacional de evaluación de desempeño.

Según la descripción del caso de estudio de esta tesis (capítulo 4) y la literatura revisada en el marco teórico de la misma (capítulo 3), el motivo por el que la empresa decidió hacer uso de un adecuado sistema computacional para soportar el nuevo proceso de evaluación del desempeño fue para contar con una herramienta mediante la cual el proceso de evaluación estuviera totalmente automatizado, basado en la información capturada por las partes involucradas en el proceso, provocando así una comunicación constante entre ellos y facilitar una evaluación más justa y objetiva basada en metas y objetivos planteados y alineados a los objetivos y metas organizacionales.

La manera en que las personas se comunican en una organización, hasta hace algunos años, estaba muy relacionada con la estructura jerárquica de la misma, sin embargo las barreras organizacionales se vuelven cada vez menos relevantes como resultado de las comunicaciones electrónicas (Gago, 2000).

Por lo tanto, en base al análisis descriptivo y validando la relación existente entre cada una de las variables del modelo con los niveles de aceptación y satisfacción de los empleados con respecto al sistema computacional de evaluación de desempeño, es posible aceptar la hipótesis 2; un sistema computacional basado en internet para llevar a cabo la evaluación del desempeño propició que existiera un cambio de cultura en la organización.

Estadísticamente, se cuenta también con elementos que fundamentan la hipótesis. Mediante el análisis estadístico realizado en esta tesis (capítulo 8.2) se observó que existe una alta correlación entre la satisfacción con el proceso de evaluación y la variable *confianza* lo cual hace sentido ya que, como lo muestra la tabla 17, la *confianza* en cuanto a aceptación y adaptabilidad del sistema computacional de evaluación de desempeño fueron variables con valores promedio altos.

Por otro lado, según el estudio estadístico, existe un alto porcentaje de confianza mediante el cual es posible explicar el comportamiento de la satisfacción en función de la confianza lograda. Con un 62.194% es posible argumentar que los empleados fundamentan su satisfacción con el proceso en relación a la confianza que ellos perciben actualmente.

Como resultado, y dado que tanto el análisis descriptivo como el estadístico presentan una clara congruencia, se acepta la hipótesis de que el sistema computacional que soporta a un nuevo proceso de evaluación de desempeño implementado en una empresa del área metropolitana de Monterrey, influye de manera directa en la transformación de su cultura.

9.1.3. Hipótesis 3

La resistencia al cambio por parte de los empleados ante un nuevo proceso organizacional de evaluación de desempeño actúa como un factor determinante en la institucionalización de dicho proceso.

Para explicar esta hipótesis, fue necesario recurrir a los resultados obtenidos mediante los análisis descriptivos y estadísticos tanto para el proceso de evaluación de desempeño como para el sistema computacional que lo soporta.

Una de las variables utilizada para medir en que medida, tanto el proceso como el sistema computacional fueron aceptados, fue el *nivel de resistencia al cambio* observado por parte de la población encuestada. Mediante la relación de las demás variables del modelo con la resistencia al cambio será posible determinar si ésta se presentó durante y después de la implementación del nuevo proceso y sistema computacional de evaluación de desempeño.

Considerando los resultados obtenidos en el análisis descriptivo, se tiene que solamente el 23% de la población encuestada considera que el nuevo proceso de evaluación es peor o igual que el anterior. En cuanto al proceso se observa claramente que el resto de la población no presentó resistencia hacia los cambios.

En cuanto al sistema computacional, el porcentaje de personas que opinaron que el sistema influyó negativamente o simplemente no influyó en ellos fue solamente del 18%, lo cual al igual que en el proceso, es un valor muy bajo dado que el resto de la población considera que ha influido de mediano a considerablemente en ellos.

Si se observa la figura 14 (capítulo 8.1.3) en donde se muestran los valores específicos obtenidos para la variable resistencia al cambio, se nota un nivel de 2.99% en cuanto al proceso y un 3.21% para el sistema computacional. La forma

de interpretar estos resultados es que, entre más bajo sea el porcentaje mayor es la resistencia al cambio observada.

En este caso, los niveles de resistencia muestran niveles medios - medios altos, lo que significa que ésta no es significativa ni se convirtió en un factor de riesgo durante y después de la implementación del nuevo proceso de evaluación de desempeño.

Ahora bien, de acuerdo a lo anterior, se afirma que los niveles de resistencia experimentados no afectaron el éxito de la nueva implementación, por el contrario, ésta fue exitosa en todos los ciclos que la conforman. Conjuntamente, en la figura 11 (capítulo 8.1.1) se observa el nivel de satisfacción del empleado como elemento de la organización. Los porcentajes de la gráfica indican la medida en que el empleado se encuentra actualmente buscando oportunidades de trabajo en otra empresa.

En la gráfica, el 44% de los encuestados se encuentran buscando un nuevo trabajo en muy bajo grado o simplemente no desean cambiarlo. El 26% de la muestra lo busca actualmente en mediano grado mientras que el 29% desea salir de la organización en la primera oportunidad.

Cabe mencionar que el estudio de esta variable no fue posible explicarlo estadísticamente con un nivel de confiabilidad alto, ya que el porcentaje en que la satisfacción del empleado como elemento de la organización se relaciona con las variables retroalimentación, utilidad y objetividad es solamente de 14.44%, en este sentido la variable resistencia al cambio ni siquiera tuvo influencia sobre el resultado.

De lo anterior, y aún y cuando no hay influencia de la resistencia al cambio en el resultado, es posible ver que la satisfacción de los empleados como elementos de

la empresa es mediano - alto ya que la minoría de la población desea buscar un nuevo trabajo .

Pero ¿cómo relacionar lo anterior con la hipótesis 3?. En la tabla 18 (capítulo 8.1.2) se encuentra el valor promedio de la variable resistencia al cambio (3.10/5) lo cual se traduce en que la resistencia observada va de mediana a baja, lo cual no presenta un impacto significativo.

Cabe destacar que se debe considerar que el 69% de la muestra se encuentra entre los 25 y 35 años de edad, lo cual es un factor que influye dado que en esta edad, generalmente, los cambios más fácilmente asimilados y aceptados. Otro factor interesante encontrado es que el 54% de la población tiene un título profesional y el 22% algún grado de maestría con lo cual se habla de que existe compromiso hacia el cambio. Por otro lado, el 49% de la población tiene de 1 a 5 años en la empresa, lo cual en conjunto con las variables antes analizadas, hace mas fácil el proceso de cambio.

Como resultado, y dado que tanto el análisis descriptivo como el estadístico presentan una clara congruencia, se acepta la hipótesis de que la variable resistencia al cambio es un factor determinante ante la implementación de un nuevo proceso organizacional, dado que los niveles de resistencia observados no fueron significativos ni influyeron en el desarrollo del proceso.

9.2. Conclusiones generales

La sección de conclusiones generales está dedicada a recolectar un compendio de la información resultante de haber evaluado cada una de las hipótesis que sustentan el trabajo de investigación realizado en esta tesis, generando una respuesta global tanto al objetivo de las tesis como las hipótesis.

O'Donnell (2000) afirma que el objetivo fundamental en un proceso de evaluación de desempeño es el resaltar la relación existente entre el desarrollo individual del empleado y el cumplimiento de las metas departamentales, tendiendo siempre a mejorar la relación supervisor - empleado.

Por otro lado, Scott y Cohen (1997) proponen que los sistemas y tecnología de información están cambiando la forma en que operan las organizaciones actuales, automatizando y proporcionando información de apoyo a procesos, generando ventajas competitivas a través de su implantación en las empresas.

En cuanto a la cultura, Monsalve (1989) asegura que es la médula de la organización y se encuentra presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros. Cuando ésta cambia se debe a que existe alguna modificación en sus procesos o en la conducta de sus elementos resultado de alguna nueva implementación en la organización (Bennis, 1966)

Los elementos involucrados en esta investigación son cultura, tecnologías de información, procesos de evaluación de desempeño y resistencia ante los cambios. Como se cita en los párrafos anteriores, la combinación de estos factores hace posible que se cree una organización única con una cultura única en la que todos sus elementos son los responsables de moldearla.

Básicamente se plantearon tres hipótesis mediante las cuales fuera posible explicar el modelo conceptual en el que se fundamenta la investigación. La influencia del proceso de evaluación de desempeño, la influencia del sistema computacional que lo soporta y la resistencia al cambio observada ante una nueva cultura organizacional dan las bases para concluir este estudio.

En cuanto al proceso de evaluación de desempeño, y de acuerdo a los análisis descriptivos y estadísticos desarrollados, es contundente que su influencia en el cambio cultural de la empresa fue rotundo dado que el 75% de la población opina

que en comparación con el proceso de evaluación anterior, el nuevo proceso es mejor.

Estadísticamente, la confianza en el proceso de evaluación de desempeño es un factor determinante en la comprobación positiva de la hipótesis dado que la correlación existente entre la satisfacción global del empleado con el proceso y la variable confianza puede explicarse en un 62.19%, con lo cual se afirma que existió una buena aceptación y, por lo tanto, el proceso de evaluación de desempeño fue un factor de cambio de la cultura.

El sistema computacional por su parte cumple su hipótesis de influencia en el cambio de cultura de la organización al obtener un alto porcentaje de personas que opinan que el sistema computacional influyó en gran medida en su actual forma de trabajo y en los resultados obtenidos a lo largo del proceso. El 81% de la muestra encuestada opina lo anterior lo cual es un alto grado de aceptación e influencia.

Tomando en cuenta la parte estadística arriba descrita, es posible afirmar que un 62.19% se puede explicar la relación existente entre la satisfacción de la gente con el sistema computacional y la confianza que sienten en que, a través de éste, se generarán evaluaciones de desempeño más justas y objetivas basadas en resultados medibles de metas y objetivos organizacionales planteados.

Por otro lado, la resistencia al cambio es un factor fundamental durante el proceso de implementación de un nuevo proceso de evaluación de desempeño apoyado por un sistema computacional. En este sentido, los niveles de resistencia observados son de un 2.99/5, lo cual indica que sí se presentó resistencia pero en muy bajo grado.

Lo anterior, complementado con el hecho de que el 75% y el 81% de la población aceptan claramente tanto el proceso de evaluación como el sistema computacional

respectivamente, es innegable el hecho de que ambos factores fueron aceptados exitosamente, presentando bajos niveles de resistencia que no afectaron la gesta de una nueva cultura.

Ahora bien, si se analizan los resultados de satisfacción y aceptación generales para las hipótesis, se obtiene que las cinco variables más significativas para la población que influyeron en el cambio son: utilidad, confianza, objetividad, satisfacción, comunicación / retroalimentación, lo cual hace sentido con los resultados descriptivos y estadísticos encontrados.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional (Schein, 1992).

Stewart (1992) comenta que ningún cambio cultural ocurre con facilidad y que puede ser un proceso de adaptación no tan corto. En el caso de estudio de esta Tesis, en el que el ciclo completo del proceso de evaluación de desempeño fue cumplido y tardó un año en darse, se afirma que los niveles de adaptación al cambio fueron satisfactorios, el grado de satisfacción de la gente también lo es.

El cambio es continuo, es un camino eterno, inmutable y sin retorno posible; sólo aquellos que aprendan a prevenirlo, a provocarlo o a aprovecharlo podrán ser sus aliados para vivir de manera creativa (Soto, 2001). Cuando los cambios se inician en cadena, surgen las oportunidades para iniciar cambios elegidos, o se puede persistir y continuar sin cambiar. Cuando no hay cambios se sigue dando vueltas sobre el mismo círculo sin crecer o bien se decide dejar lo anterior (Soto, 2001).

9.3. Recomendaciones

En esta sección se presentan una serie de sugerencias que se dan a la empresa en la cual se llevó a cabo el estudio e investigación, basadas tanto en los resultados obtenidos como en el modelo conceptual formulado.

1. Dado que se presentó un cambio de cultura en la organización, sería conveniente que la empresa impartiera un curso acerca de las implicaciones existentes cuando sucede un evento de este tipo. Aunque el cambio se aceptó favorablemente y el proceso marcha exitosamente, los empleados podrían utilizarlo de manera más óptima si conocieran las ventajas que el cambio de cultura trajo tanto para ellos como para la organización.
2. Aprovechar al máximo la oportunidad que brinda el nuevo proceso y sistema computacional de evaluación del desempeño de desarrollar niveles de comunicación efectivos, es decir, dado que se detectó que la comunicación y retroalimentación son factores fundamentales en la satisfacción del empleado, se recomienda perpetuar la práctica debido a que es posible detectar áreas de oportunidad del empleado durante el proceso y habrá tiempo de corregirlas. Mediante una retroalimentación objetiva y constructiva el empleado podrá elevar su rendimiento y, como resultado, las metas personales, departamentales y organizacionales se verán afectadas favorablemente.
3. Hacer conciencia en los empleados de que la evaluación de desempeño no se asocie solamente con una mejora salarial sino que es un medio por el cual es posible mejorar individualmente como profesionista y como persona; es un medio a través del cual es posible crecer en la organización, alcanzando mejores posiciones y, por consiguiente, mejores remuneraciones.

4. En base a los resultados de las evaluaciones de desempeño, diseñar planes de capacitación adecuados para cubrir las necesidades de la empresa, logrando conjuntamente el desarrollo y crecimiento del empleado.
5. Antes de implementar los cambios, la organización creó un excelente plan de capacitación y comunicación con respecto al nuevo proceso y al sistema computacional que lo soporta. Con esto se reducen los niveles de incertidumbre y agobio por parte de la gente ante los cambios. Ojalá que se siga la misma tendencia ante futuros cambios. Bien por ellos.
6. Recordar que las organizaciones se forman antes que nada por personas, las cuales poseen un conjunto de valores que hacen de esa organización una entidad única. El enfoque a la persona a través de evaluaciones de desempeño justas y objetivas elevará la satisfacción del personal logrando mayores niveles de rendimiento mediante el establecimiento de sinergias conjuntas.

9.4. Futuras Investigaciones

En esta sección se sugieren algunas investigaciones que se podrían implementar utilizando la información y resultados obtenidos en esta tesis.

1. Investigar el impacto en la cultura de una organización al implementar una nueva tecnología de información que venga a soportar a un proceso ya existente, es decir, automatizar totalmente un proceso pero sin modificarlo.
2. Dado que este estudio se realizó en una organización localizada en México, aplicar el mismo estudio y analizar su comportamiento para una organización localizada tanto en Estados Unidos como en otro país latinoamericano, comparando resultados entre México y Latinoamérica y entre México y Estados Unidos.

3. Paralela a esta investigación, desarrollar un modelo mediante el cual la introducción de una nueva cultura en la organización se lleve a cabo aún y cuando la resistencia al cambio sea elevada, es decir, crear un modelo capaz de manejar la resistencia creando sinergias comunes mediante las cuales se logre introducir exitosamente la nueva cultura.

10. BIBLIOGRAFÍA

Aguado R, J. ***Premisas del Cambio Organizacional***. Retrieved March, 2001 from the World Wide Web:: <http://spin.com.mx/~rjaguado/premis.html>

Allen G, Macenski. ***Computers are us, or should be.*** Volume: 38, Issue: 9, ISSN: 00990027. Retrieved september 1993 from PROQUEST on-line database.

Archilles, Fernando. ***Desarrollo Organizacional***. Editorial Limusa. Primera edición. México 1986.

Benavides, Carlos. ***Tecnología, innovación y empresa***. Editorial Pirámide. Sin número de edición. España 1988.

Bennis, W. ***Transformative Power and Leaderships***. University of Illinois Press. USA 1966.

Bissessar, Ann Marie. ***The introduction of new appraisals systems in the public services of the Cmmonwealth Caribbean***. Volume: 29, Issue: 2, Pagation: 277-292, ISSN: 00910260. Retrieved Summer 2000 from PROQUEST on-line database.

Burke, Warner. ***Desarrollo organizacional***. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Sin número de edición. México 1988.

Canales, Laura. ***Resistencia al cambio***. Tutorial de Psicología Industrial del Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo. Abril 2002. URL: http://www.teclaredo.edu.mx/unidad6/d_o.htm

Coghlan, David; McDonagh, Joe. (2001). **Academic formation and IT-enabled change - a conspicuous relationship**. Organization Development Journal. Volume: 19, Issue: 1, Start Page: 21, ISSN: 08896402. Retrieved Spring, 2001 from PROQUEST on-line database.

Davis, Keith; Newstrom W, John. **El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional**. Editorial McGraw-Hill. Tercera edición. México 1991.

Deal E, Terrence; Kennedy A, Allan. **Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life**. Editorial Addison-Wesley. Segunda edición. México 1987.

Denison, Daniel. **Cultura corporativa y productividad organizacional**. Editorial Legis. Sin número de edición. Colombia 1991.

Dent B, Eric. **Resistance to Change: A limiting perspective..** Volume: 35, Issue: 1, Pagination: 45-47, ISSN: 00218863. Retrieved March 1999 from PROQUEST on-line database

Dereve, Marc. **El futuro de la gerencia**. Editorial Legis. Sin número de edición. Colombia 1990.

Dessler Gary. **Administración de personal**. Editorial Prentice Hall. Sin número de edición. México 1997.

Dolan, Simon; Schuler S, Randall; Valle, Ramón. **La gestión de los recursos humanos**. Traductores: Isabel Ozores Santos; Eduardo Miño. Editorial McGraw-Hill. Primera edición. España 1999.

Edwards, Gregg. **Information Innovation: Where do we go from here?**.
Volume: 22, Issue: 2, Pagination: 6-12, ISSN: 10409602. Retrieved March/April
1999 from PROQUEST on-line database

Gago Bohórquez, Alfonso. **Las nuevas tecnologías y los valores humanos**.
Editorial Sinergia. Primera edición. España, 2000.

García Domínguez, Ma. Del Carmen. (2001). **La importancia de la evaluación del desempeño**. Revista Proyecciones Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001.
Publicación electrónica de la división de administración y ciencias sociales de la rectoría zona sur del ITESM. Retrieved December, 2000 from the World Wide Web: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>

Gattiker, Urs E. **Technology Management in Organizations**. Editorial SAGE..
Primera edición. USA, 1990.

Gerstein, Marc. **Encuentro con la Tecnología**. Editorial Addison-Wesley / SITESA.
Sin número de edición. México 1988.

González, Martín; Olivares, Socorro. **Comportamiento Organizacional un enfoque latinoamericano**. Editorial CECSA. Primera edición. México 1999.

Guzmán, Lorena. (2001). **Alineación de TI**. Revista CanalT. Sitio canalTI.com.
Retrieved 2001 from the World Wide Web:
<http://www.canalti.com/magazine/0700/alinea.cfm?id=0700/alinea&clave=alineaci%F3n%20OR%20TI%20OR%20negocios>

Herra, Sergio A.; Rodríguez, Nuria: **Evaluación del desempeño**, Revista Acta Académica Universidad Autónoma de Centro América. Número 24, pp [123-129], ISSN 1017-7507. Mayo 1999. URL:
<http://www.uaca.ac.cr/acta/1999may/shernrod.htm>

Hoy, W. K.; Miskel, G.C. ***Educational administration: Theory, research and practice.*** Editorial McGraw-Hill. Quinta edición. USA 1996.

Jones, Robert G. ***Rasing the bar: Using competencies to enhance employee performance / Managing individual performance: An approach to design an effective performance management system.*** Personel Psychology. Retrieved Summer 1997 from PROQUEST on-line database.

Katz; Kahn. ***Psicología Social de las Organizaciones.*** Editorial Trillas. Segunda Edición. México 1995.

Kendall, Kenneth. ***The significance of information systems research on emerging technologies: Seven information technologies that promise to improve managerial effectiveness.*** Volume: 28, Issue: 4, Pagination: 775-792, ISSN: 00117315. Retrieved Fall 1997 from PROQUEST on-line database.

Landeta y Amoeiro. ***En búsqueda de un cambio permanente.*** Revista Calidad empresarial, Número 15. Año 1996. Venezuela.

McCarthy, Julia. ***Performance evaluations.*** Volume: 65, Issue: 5, Pagination: 22-25, ISSN: 00223905. Retrieved September 2000 from PROQUEST on-line database

Marolla. ***¿Quién se opone al cambio?. El manejo del componente humano en la introducción de nuevas tecnologías.*** Revista Management y Gestión. Retrieved September 1993. From the World Wide Web:
<http://www.marolla.com.ar/articulos/5.htm>

Martinsons, Maris G; Chong, Patrick K C. ***The influence of human factors and specialist involvement on information systems success.*** Human Relations.

Volume: 52, Issue: 1, Pagination: 123-152, ISSN: 00187267. Retrieved January, 1999 from PROQUEST on-line database.

McDermont, Christopher; Stock, Gregory. ***Implementing advanced manufacturing technology: The role of organizational culture***. Volume: 41, Issue: 3, Pagination: 66-71, ISSN: 08978336. Retrieved September 2000 from PROQUEST on-line database.

Monsalve. ***La cultura y los ciclos vitales de la organización***. Editorial Monte Avila. Sin número de edición. Venezuela 1989.

Morales Gutiérrez, C. Alfonso; Ariza Montes, Antonio J; Morales Fernández, Emilio. ***Gestión integradora de personas***. Editorial Desclée de Brouwer. Sin número de edición. España 1999.

Morrow J, Ira. ***Making Change Irresistible: Overcoming resistance to Change in your Organization***.. Volume: 52, Issue: 3, Pagination: 816-819, ISSN: 00315826. Retrieved Autumn 1999 from PROQUEST on-line database.

Murray, Bryan. ***Merit Pay: Linking pay increases to performance ratings***. ***Industrial & labor relations review***. Retrieved Oct 1993 from PROQUEST on-line database.

Naím, Moisés. ***Las empresas venezolanas: su gerencia***. Editorial IESA. Sin número de edición. Venezuela 1989.

Nieto Martínez, Mauricio (1994). ***La cultura de la empresa: ¿teoría o realidad?***. Idea Económica Magazine. Retrieved May 1994 from INFOLATINA on-line database. <http://biblioteca.itesm.mx:1203/universidad/WReturn.pl>

O'Donnell| Michael. **Performance based pay in the Australian Public Service**. Volume: 20, Issue: 2, Pagination: 20-34, ISSN: 0734371x. Retrieved spring 2000 from PROQUEST on-line database.

Pérez Arango, Luis Fernando. (2001). **Temas de Recursos Humanos Administración del Desempeño..** Revista electrónica Ser humano y trabajo. Retrieved 2001 from the World Wide Web:
<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/desempeno.htm>

Pérez Gorostegui, Eduardo; Rodrigo Moya, Beatriz. **Desarrollo y evaluación de recursos humanos**. Editorial Pirámide. Sin número de edición. España 1998.

Ponce Figueroa, Ramiro. (2001). **Manejo de la resistencia al cambio, un enfoque desde la perspectiva organizacional..** Sitio psicologia.com. Retrieved 2001 from the World Wide Web: <http://www.psycologia.com/articulos/ar-ponce01.htm>

Power Daniel, J. **Decision Support Systems Web Tour**. Sitio dssresources.com. Retrieved March 2001 from the World Wide Web: <http://dssresources.com/tour>

Pytlik, Edward; Lauda, Donald; Johnson, David. **Tecnología, Cambio y Sociedad**. Traductora: Ma. Dolores García Díaz. Editorial Davis. Sin número de edición. México 1983.

Ramírez Mejía, Fabián I. (2000). **El desarrollo de una cultura organizacional de compartición del conocimiento..** Sitio gestiondelconocimiento.com. Retrieved 2000 from the World Wide Web:
http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/fabian_ramirez/cultura.htm

Robbins P, Stephen. **Comportamiento organizacional**. Traductores: Rosa María Rosas Sánchez. Editorial Prentice Hall. Tercera edición. México 1990.

Robbins P, Stephen. ***Fundamentos de comportamiento organizacional***.

Traductores: José Francisco Javier Dávila Martínez. Editorial Prentice Hall. Quinta edición. México 1998.

Rotarius, Timothy; Liberman, Aaron. ***Objective employee assessments - establishing a balance among supervisory evaluations***. Volume: 18, Issue: 4, Pagination: 1-6, ISSN: 15255794. Retrieved June 2000 from PROQUEST on-line database.

Schein, Edgar H. ***Organizational Culture and Leadership***. Editorial Jossey-Bass Publishers. Segunda edición. USA 1992.

Scott M, George; Cohen Karen, Daniel. ***Sistemas de Información***. Editorial McGraw-Hill. Primera edición. México, 1997.

Siliceo, Alfonso. ***Capacitación y desarrollo de personal***. Editorial Limusa. Segunda edición. México 2001.

Soto, Eduardo. ***Comportamiento Organizacional***. Editorial Thomson Learning. Sin número de edición. México 2001.

Starcher, Ronald. ***Individual performance appraisal systems***. Volume: 37, Issue: 4, Pagination: 58-62, ISSN: 08978336. Retrieved September 1996 from PROQUEST on-line database

Stewart, Jim. ***Gerencia para el cambio***. Editorial Legis. Segunda edición. Colombia 1992.

Straubhaar, Joseph; LaRose, Robert. **Communications media in the information society**. Editorial Wadsworth Publishing Company. Sin número de edición. USA 1996.

Subirá, Antonio. **La importancia de las nuevas TI**. Sitio Instituto de la Ingeniería de España. Retrieved 2002 from the World Wide Web:
<http://www.iies.es/teleco/bit/bit100/asubira.htm>

Thomas, Steven L. **Research and practice in performance appraisal: Evaluating employee performance in America's largest companies**. S.A.M Advanced Management Journal. Retrieved Spring 1994 from PROQUEST on-line database.

Umiker, William. **How to prevent and cope with resistance to change**. Volume: 15, Issue: 4, Pagination: 35-41, ISSN: 07313381. Retrieved June 1997 from PROQUEST on-line database

Wagner III, John; Hollenbeck, John. **Organizational Behavior**. Editorial Prentice-Hall. Tercera edición. USA 1998.

Ward, Michael. **Por qué no funciona el cambio cultural en su empresa y que puede hacer para lograrlo**. Traductor: Antonio Eroles Gómez. Editorial Panorama. Primera edición. México 1999.

Werther, William B; Davis, Keith. **Administración del personal y recursos humanos**. Traductor: Joaquín Mejía Gómez. Editorial McGraw-Hill. Cuarta edición. México 1999

Wiseman, Charles. **Strategic Information Systems**.. Editorial Irwin. Sin número de edición. Librería del congreso No. 87-83239. USA 1988.

11. ANEXO A. Instrumento de medición

Hola, buen día. Le agradecemos que participe con nosotros al contestar el siguiente cuestionario cuyo objetivo es conocer los niveles de satisfacción en cuanto al nuevo proceso de Evaluación del Desempeño implementado en John Deere.

Somos estudiantes de la Maestría de Administración de Tecnologías de Información del Tec de Monterrey, y estamos trabajando en nuestros proyectos de Tesis, esta investigación es académica pero cabe destacar que también ayudaran a John Deere a mejorar el proceso de Administración del Desempeño.

Dentro de los temas de Tesis que estamos manejando se encuentran:

- “Impacto que tiene la Tecnología de Información como soporte a un nuevo proceso organizacional”
- “Análisis de las Tácticas de Influencia en las relaciones supervisor-subordinado dentro de un Sistema de Evaluación del desempeño usando una herramienta de TI”

Para contestar este cuestionario usted deberá leer con detenimiento cada sección debido a que se manejan diferentes escalas dentro del mismo, por favor ponga mucha atención a las siguientes instrucciones:

- Lea cada pregunta con mucho cuidado.
- No tome mucho tiempo en cada pregunta.
- No conteste lo que crea que debería ser o lo que crea que nos gustaría que respondiera.
- No hay preguntas engañosas.
- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Conteste lo que usted honestamente siente.
- Conteste todas las preguntas, no se salte ninguna.
- Aunque algunas de las preguntas parezcan similares, su respuesta a cada una de ellas es muy importante para esta investigación.
- Su reacción inicial a cada pregunta es la mejor manera de responder.
- Aproximadamente tomará 30 minutos el responder todas las preguntas.
- Todas sus respuestas serán manejadas en estricta confidencialidad.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

I	Comparado con el proceso de administración del desempeño utilizado anteriormente por Industrias John Deere, en qué medida el nuevo PROCESO de administración global de desempeño:	Peor que antes	Igual que antes	Un poco mejor que antes	Mejor que antes	Totalmente mejor que antes
1	Me permite relacionar a la evaluación solamente con un aumento salarial					
2	Me permite relacionar a la evaluación con mas oportunidades de desarrollo profesional					
3	Me evalúa objetivamente de acuerdo a las metas planteadas al inicio del proceso					
4	Recibo retroalimentación objetiva y oportuna de mi supervisor durante el proceso					
5	La retroalimentación recibida me es útil para mejorar mi desempeño profesional					
6	La retroalimentación recibida ha mejorado la relación laboral con mi supervisor					
7	Me permite conocer las habilidades y conocimientos que necesito desarrollar para obtener un crecimiento profesional en la organización					
8	Me siento satisfecho de como se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño, es decir, que se ejecute según lo planeado					
9	Me siento satisfecho con los resultados obtenidos al final del proceso en relación a las metas de desarrollo y desempeño planteadas					
10	Considero que es un proceso justo mediante el cual obtengo lo que merezco en base a mi desempeño?					
11	El nivel de comunicación jefe - empleado se ha llevado a cabo adecuadamente durante el proceso					

12	El nivel de comunicación jefe - empleado ha influido en la obtención de un mejor proceso de evaluación de desempeño					
13	Considero que el esfuerzo y tiempo invertido en el proceso de evaluación de desempeño ha disminuído con el uso del nuevo sistema computacional					
14	El proceso de evaluación de desempeño es mas eficiente con el uso del nuevo sistema computacional					
15	Me he adaptado fácil y rápidamente al nuevo proceso					
16	Considero que he obtenido mayores beneficios que con el proceso de evaluación anterior					
17	Considero que mis compañeros de trabajo presentan una actitud positiva hacia el nuevo proceso de evaluación de desempeño					
18	Percibo que el nuevo proceso alinea mis metas de desarrollo y desempeño con las de la organización en aras de lograr resultados positivos					
19	Siento confianza en el sistema de evaluación de desempeño					
20	En general, para mí el proceso de evaluación de desempeño es					

II	El proceso de evaluación de desempeño está basado en un sistema computacional en internet. Por favor indique para cada uno de los aspectos abajo señalados el grado en que dicho SISTEMA COMPUTACIONAL influyó:	Influyó negativa mente	No influyó	Influyó poco	Influyó en gran medida	Influyó totalmente
1	Para relacionar a la evaluación con otras oportunidades de desarrollo profesional además del salarial					
2	Para ser evaluado objetivamente de acuerdo a las metas planteadas al inicio del proceso					

3	En recibir retroalimentación objetiva y oportuna de mi supervisor durante el proceso					
4	Para que la retroalimentación recibida por mi supervisor me sea útil en el mejoramiento de mi desempeño profesional					
5	Para que mejore la relación laboral con mi supervisor mediante el proceso de retroalimentación habilitado en el sistema computacional					
6	Para conocer las habilidades y conocimientos que necesito desarrollar para obtener un crecimiento profesional en la organización					
7	Para sentirme satisfecho de como se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño, es decir, que se ejecute según lo planeado					
8	Sentirme satisfecho con los resultados obtenidos al final del proceso en relación a las metas de desarrollo y desempeño planteadas					
9	Que sea un proceso justo mediante el cual obtengo lo que merezco en base a mi desempeño					
10	Propicia un mejor nivel de comunicación jefe-empleado					
11	El nivel de comunicación jefe - empleado ha influido en la obtención de un mejor proceso de evaluación de desempeño					
12	El esfuerzo y tiempo invertido en el proceso de evaluación de desempeño ha disminuído con el uso del nuevo sistema computacional					
13	Para que el proceso de evaluación de desempeño fuera mas eficiente con el uso del nuevo sistema computacional					
14	Obtener mayor y mejor información en cada una de las etapas del proceso de evaluación de desempeño acerca de mi desempeño					
15	Adaptarme fácil y rápidamente al nuevo proceso					

16	Obtener mayores beneficios que con el proceso de evaluación anterior					
17	Considerar que mis compañeros de trabajo presentan una actitud positiva hacia el nuevo proceso de evaluación de desempeño					
18	Percibir que el nuevo proceso alinea mis metas de desarrollo y desempeño con las de la organización en aras de lograr resultados positivos					
19	Sentir confianza en el sistema de evaluación de desempeño					
20	En general, de que manera influyó en mí el nuevo sistema computacional					

III	Por favor indique para cada uno de los aspectos abajo señalados el grado de satisfacción que usted experimenta con respecto a:	En muy bajo grado	En bajo grado	En mediano grado	En alto grado	En muy alto grado
1	Me siento satisfecho con el entrenamiento recibido en cuanto al proceso de evaluación de desempeño					
2	Me siento satisfecho con el entrenamiento recibido para utilizar el Sistema Computacional de evaluación de desempeño					
3	Dado mi nivel de satisfacción como empleado, actualmente estoy en busca de nuevas oportunidades laborales en otra organización					
4	El nuevo proceso de administración de desempeño en Industrias John Deere					

IV. Información Demográfica	
1. Género	2. Edad
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Masculino	Menos de 25
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Femenino	25 a 35
<input type="text"/>	<input type="text"/>
	36 a 45

								más	
3. Estado Civil				4. Escolaridad					
		Soltero				Preparatoria			
		Casado				Licenciatura			
		Divorciado				Especialidad			
		Viudo				Maestría			
		Otro				Doctorado			
5. Años de experiencia laboral				6. Años de antigüedad en la organización					
		1 a 5				1 a 5			
		6 a 10				6 a 10			
		11 a 20				11 a 20			
		más de 20				más de 20			