



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

“DEL EMPLEO CONVENCIONAL AL HOME OFFICE. IMPACTO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS INDIVIDUOS.

Estudio de caso: Centro de Actividades de Apoyo de Grupo Empresarial.”

Tesis que presenta **Eva Rodríguez Blanco** con matrícula **2153803173** para obtener el grado de Maestra en Estudios Organizacionales.

Director: Dr. Alejandro Espinosa Yáñez (22902)

Jurados: Dr. Juan Manuel Herrera Caballero

Dr. Victor Daniel Trujillo Pedroza

Dra. Silvia Pomar Fernández

Dra. María Teresa Magallón Diez

Vo Bo

Coordinadora del Posgrado en Estudios Organizacionales De la Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa

Iztapalapa, Ciudad de México, noviembre 2017.

Agradecimientos

Quiero agradecerle a mi esposo José Luis porque hacemos un gran equipo y siempre me ha impulsado a ser una mejor persona; a mi mamá Marcelina porque siempre me ha orientado y me ha dado sensatez; a mi hija Romina porque me hace sonreír y sentirme feliz cada día; a mi hijo Rodrigo, que no había nacido, pero ya lo esperábamos con mucho entusiasmo y amor; a mis hermanas Karla y Diana porque siempre han sido las mejores amigas que he tenido; a mis suegros y cuñados porque han sido un gran apoyo para nosotros; a mis sobrinos Paulina, Diego, Sofía y Camila porque todo el tiempo me recuerdan lo divertido que es vivir; a mis compañeros de grupo porque juntos nos levantamos e impulsamos para lograr esto; a mis profesores porque sin ellos no sabría casi nada; al Dr. Alejandro porque sin su maravillosa guía y ejemplo no habría disfrutado y aprendido tanto de este proyecto... sobre todos le agradezco a Dios porque me guardó todo este tiempo y me ha dado la gracia para culminar y continuar.

Este ha sido un trabajo muy satisfactorio para mí en muchos sentidos, parte de esto es gracias a mi familia y amigos que siempre me han apoyado y me han confirmado lo bella que es la vida.

DEL EMPLEO CONVENCIONAL, AL HOME OFFICE. IMPACTO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS INDIVIDUOS.

Estudio de caso: Centro de Actividades de Apoyo de Grupo Empresarial.

Resumen	7
Introducción	8
Capítulo 1. Problemática de investigación	12
a. Transformaciones en las condiciones laborales	12
I. Definiendo el panorama; el modelo neoliberal	12
II. Nuevo entorno organizacional	14
III. Adaptaciones organizacionales	15
IV. Nuevas condiciones laborales	18
V. Características de los individuos como consecuencia de la adaptación organizacional	20
b. Tecnología como fuente del cambio	23
I. La tecnología como precursora del Home Office	25
c. Delimitación del problema de investigación	27
d. Preguntas de investigación	28
e. Objetivos	28
I. Objetivos generales	28
II. Objetivos específicos	28
f. Relevancia, pertinencia y factibilidad	29
Capítulo 2. Acercamiento teórico	31
a. Cambios en las formas organizacionales	31
b. Cambio organizacional	35
I. Enfoques del cambio organizacional	35
II. Concepto de cambio organizacional	38
III. Teorías de los procesos de cambio y desarrollo organizacional	38
IV. Dimensiones organizacionales del cambio	45
c. Perspectiva administrativa del cambio	48
I. Objetivos del cambio	48
II. Tipos de cambio	50
III. Fuerzas encontradas en el cambio	51
IV. Técnicas para tratar con la resistencia al cambio organizacional	54
d. Implicaciones del cambio en los individuos	56
I. Cambio como fenómeno colectivo	56
II. Conflictos entre algunos principios básicos de las organizaciones formales y las características de los individuos que laboran en ellas	58
Capítulo 3. Metodología de investigación	63
a. Carácter científico de la Investigación Social	63

I. Carácter del estudio	64
b. Asignación de paradigma	65
c. Categorización apriorística	68
d. Pautas de recolección de la información	69
I. Entrevistas a los individuos que vivieron la transición de esquema laboral	78
II. Análisis de documentos en línea y proporcionados por individuos	79
III. Observaciones dentro de la empresa	80
e. Informantes	80
f. Etapas de la investigación	80
Capítulo 4. Acercamiento analítico al CAA de Grupo Empresarial	83
a. El Centro de Actividades de Apoyo de GRUPO EMPRESARIAL	83
b. Descripción de los centros de Actividades de Apoyo	83
I. Ficha técnica del CAA de GRUPO EMPRESARIAL	84
II. Organigrama	85
c. Identificación y diagnóstico del CAA en GRUPO EMPRESARIAL según su diseño organizacional	85
I. Dimensiones anatómicas del CAA	85
II. Descripción del diseño de la estructura organizacional	90
i. Enfoque configuracional	90
ii. Enfoque contingencial	94
iii. Enfoque institucional	96
d. Identificación de la forma organizacional del CSC con respecto a las nuevas formas organizacionales	98
I. Encuadre con el perfil genérico de Heydebrand	
II. El CAA entre la Modernidad y Posmodernidad descritas por Clegg	100
Capítulo 5. Análisis de resultados	102
a. Descripción del cambio organizacional en el CAA	102
I. Clasificación del cambio según su motor, unidad y modo	102
II. Relación del cambio ocurrido en el CAA y las cuatro dimensiones asociadas al cambio organizacional	104
b. Perspectiva administrativa del cambio	107
I. Objetivo del cambio	108
II. Tipo de cambio	109
c. Identificación de las fuerzas encontradas en el cambio de esquema laboral en el CAA a nivel individual	109
I. Elementos relevantes en cuanto al tipo de reacción al cambio de esquema	110
II. Percepción de los mecanismos de control	112

d. Elementos resultantes del cambio organizacional por los individuos	114
Capítulo 6. Conclusiones	117
Capítulo 7. Apéndices	121
a. Apéndice A. La entrevista	121
b. Apéndice B. Clasificación de las entrevistas por dimensiones	125
c. Apéndice C. Caracterización de la postura ante el cambio	134
d. Apéndice D. Frases para obtener la percepción de los mecanismos de control	138
e. Apéndice E. Frases para establecer impacto del cambio organizacional sobre los individuos	140
Referencias	145
Cuadros y tablas	
Tabla 1.1 Asociación de las transformaciones laborales con las adaptaciones organizacionales	17
Tabla 2.1 Comparación entre Modernidad y Posmodernidad	33
Cuadro 2.2 Presencia del cambio en la organización en la evolución histórica de la TO del pensamiento organizacional	37
Tabla 2.3 Teorías de los procesos de cambio y desarrollo organizacional	40
Cuadro 2.4 Ciclo estratégico organizacional	48
Tabla 2.5 Fuerzas a favor y resistencia al cambio organizacional	51
Tabla 3.1 Asignación de paradigmas	67
Cuadro 3.2 Categorización y elaboración de preguntas de investigación	68
Tabla 3.3 Tópicos de investigación y categorización apriorística del estudio de caso	70
Tabla 3.4 Pautas para recolección de datos	72
Cuadro 4.1 Organigrama CAA	85
Tabla 4.2 Datos relevantes de empresas subsidiarias de GRUPO EMPRESARIAL	86
Cuadro 4.3 Negocios de GRUPO EMPRESARIAL	89
Tabla 4.4 Configuraciones organizacionales	91
Cuadro 4.5 GRUPO EMPRESARIAL como una organización diversificada	92
Tabla 4.6 Parámetros de diseño contingenciales de GRUPO EMPRESARIAL	94
Tabla 4.7 Descripción del CAA según las seis dimensiones de Heydebrand	98

Tabla 5.1 Transformación de la modalidad laboral del CAA desde la teoría evolutiva y la teoría dialéctica del cambio	104
Tabla 5.2. Dimensiones del cambio organizacional	106
Cuadro 5.3 Cambio de esquema como parte de una estrategia para enfrentar incertidumbres	108

Resumen

Con una fuerza tecnológica cada vez más rápida y envolvente, aunada a una corriente económica incisiva, las organizaciones han tenido que adaptarse a las restricciones que le son impuestas para lograr su permanencia, evidenciando acciones que recaen directamente en la configuración de sus relaciones internas. La presente investigación tiene por objetivo exponer el impacto que una modificación del esquema laboral, realizada en una organización, tuvo en los individuos que la llevaron a cabo, esto a través de la construcción de un análisis de las condiciones ambientales que llevaron a dicha organización a realizar el cambio. A través de esta tesis se busca responder cuáles fueron los motivantes de la empresa del estudio de caso para cambiar su esquema, cuáles fueron las fuerzas encontradas en este cambio, qué procedimientos se han instaurado para mantener el control de los empleados en este nuevo esquema de trabajo y, finalmente, cuáles son los principales efectos de dicho cambio en los individuos de la organización. Para llevar a cabo esta investigación de tipo cualitativa, se realizó una categorización apriorística que alcanzar una mayor coherencia en todas las etapas de la investigación. Esta investigación es un estudio de caso y fue llevada a cabo en el Centro de Actividades de Apoyo -CAA- de GRUPO EMPRESARIAL. Para obtener la información pertinente, se eligieron tres pautas de recolección de datos: la entrevista, el análisis de documentos y la observación. Entre los resultados obtenidos, se encontró que el cambio ocurrido en el CAA corresponde a un cambio de tipo evolutivo a un nivel supraorganizacional, y a uno de tipo dialéctico a nivel intraorganizacional, se halló también que existen elementos característicos de las personas que vivieron la transición de esquema laboral que pautan el tipo de reacción que éstas evidenciaron ante el cambio, se encontraron cuatro procedimientos que la empresa ha utilizado para mantener el control de los empleados en modalidad home office y, se logró enlistar una serie de elementos que el cambio ha inducido en las personas, dichos elementos representan el impacto que aquel ha tenido en los individuos que vivieron el cambio organizacional del CAA.

(Palabras clave: Cambio Organizacional, Tecnología, Entorno, Esquema Laboral, Individuos.)

Introducción

El neoliberalismo impuesto en México a partir de 1982 ha impactado fuertemente el medio en el cual se conciben las organizaciones mexicanas, pues este modelo ha reformulado las problemáticas que se tenían, provocando que aquellas tengan que recurrir a medidas distintas para lograr su persistencia y estabilidad. Para conseguir la permanencia, las organizaciones han buscado implementar acciones que les ayuden a dar respuestas a los cambios contextuales que se han dado y que les han provocado inadaptaciones constantes; estas acciones van desde la búsqueda de herramientas que permitan hacer más eficientes a las organizaciones, hasta la selección de individuos que tengan características coherentes con el modelo económico vigente.

Como se mencionó, el actual entorno organizacional tiene consecuencias directas en las dinámicas desarrolladas en las organizaciones, una de éstas es la que se tomó en cuenta en el desarrollo de esta investigación, pues ésta busca ahondar en las consecuencias individuales resultantes de un cambio organizacional en una empresa. Dicho cambio consistió en una modificación de esquema laboral que llevó a los empleados desde una forma de empleo convencional hacia una práctica denominada home office.

La principal razón para la realización de esta investigación es una necesidad de crear una concepción más certera sobre la modalidad laboral de home office, esto dado que su reciente popularización, en las condiciones laborales que ofrecen las organizaciones actuales, ha difundido opiniones y juicios que responden a varias conveniencias sin representar un consenso académico. El abordaje de esta temática, a partir de los estudios organizacionales, se presume más completo dada la amplia visión que éstos ofrecen por ser un encuentro de múltiples disciplinas que conviven de manera sensible a las problemáticas organizacionales que pretendan comprender. Es así como las consecuencias encontradas en personas que fueron parte de una modificación de esquema laboral, así como el proceder de la organización donde se llevó a cabo, permitirán aumentar el entendimiento del home

office tomándolo como un condicionante del bienestar de las personas dentro de las organizaciones.

Para establecer una concepción más certera del home office, se buscó analizar las reacciones personales de individuos que lo han vivido. Para tal fin se localizó una organización que se encontraba en un proceso de cambio de esquema laboral hacia el home office, lo cual se adaptó fuertemente a la temática de esta investigación, dado que se encontró más probable observar las implicaciones de los trabajadores en una modalidad de home office si éstos mismos tenían otros puntos de comparación. Así, el estudio de caso se llevó a cabo en el Centro de Actividades de Apoyo de un Grupo Empresarial -CAA-. Dicha organización, se dedica a realizar los procesos de contabilidad y administración de las 15 empresas que forman Grupo Empresarial. De esta manera, el objetivo general de esta investigación es analizar las condiciones en las que se llevó a cabo un cambio organizacional, que modificó el esquema laboral en una organización, para así entender el impacto que éste tuvo en los individuos que lo vivieron. En cuanto a los objetivos particulares, éstos son analizar teóricamente el cambio organizacional ocurrido en el CAA, observar las reacciones individuales a dicho cambio, identificar los medios de control que la organización ha ejercido durante el home office y finalmente, localizar parte del impacto que este cambio organizacional ha tenido, tanto en los empleados del CAA como en la misma organización.

Para los fines de la problemática establecida, se buscó hacer una investigación de tipo cualitativa, con una orientación holística, dado que se busca entender las particularidades de un caso específico a partir de su contextualización en el medio que lo circunscribe: en este caso, comprender las consecuencias personales de un cambio de modalidad laboral, mediante su contextualización en el entorno organizacional actual. Para alcanzar eficientemente este fin, se estableció una categorización que permite alinear las pautas de recolección a las categorías, objetivos, preguntas y problemática de la investigación, con el afán de permitir elevar la congruencia de los resultados de esta. Se eligieron tres pautas de recolección de información: la entrevista, la revisión de documentos y la observación

directa. Con ayuda de estos tres instrumentos de recolección se obtuvo la información necesaria para llevar a cabo esta investigación, que se realizó mediante tres etapas: En la primera se llevó a cabo el establecimiento de la problemática de investigación, así como del marco teórico de la misma, posteriormente se dio el acercamiento a la organización y a los sujetos de interés, recolectando aquí la información y finalmente, un proceso de análisis y discusión de la información obtenida.

Pasando a la descripción del contenido de esta investigación, en un primer apartado se encuentra la problemática de la investigación donde se describe la transformación laboral ocurrida en la actualidad, estableciendo una relación entre el nuevo entorno, las adaptaciones organizacionales y las implicaciones de éstas en los individuos que las llevan a cabo; esto con el afán de contextualizar tanto las posibles fuentes, como algunas de las consecuencias de estos arreglos. Posteriormente, viene el capítulo del acercamiento teórico al cambio, donde se abordan las nuevas formas organizacionales con la intención de evidenciar su tendencia hacia un dinamismo que favorece los cambios organizacionales, con lo cual este apartado se dirige hacia los aspectos teóricos contenidos en un cambio organizacional: enfoques, conceptos, teorías y dimensiones, así como también aspectos desde una perspectiva administrativa para contextualizar el cambio dentro de la unidad de observación; finalmente, este apartado señala la importancia e interacción del individuo dentro de la organización y con estos, su lugar en los procesos de cambio. Ya en el tercer capítulo, se avanza hacia la metodología de investigación, donde se establecen las características de esta, así como las herramientas que se utilizaron para su realización. Ya en el cuarto apartado, se encuentra un acercamiento analítico a la organización; aquí se hace una descripción de la organización del estudio de caso, incluyendo la ficha técnica de la misma, la identificación de algunas de sus características, así como su perfil en base a las nuevas formas organizacionales expuestas en el marco teórico. Este apartado tiene la intención de establecer un argumento que permita facilitar el entendimiento del cambio organizacional que se analizará en capítulos posteriores. A continuación, el en quinto apartado, se retoman las entrevistas realizadas para su clasificación y la

exposición de los resultados que presentaron: la descripción del cambio organizacional ocurrido en el CAA, la identificación de las fuerzas y reacciones a éste, la tipificación de los medios de control ejercido a los empleados participantes de la modalidad de home office, así como la conceptualización del impacto que este cambio tuvo en los individuos. Para terminar, se encuentra el capítulo de conclusiones donde se exponen los resultados obtenidos, las conclusiones de la investigación, los aportes de esta, así como los vacíos y dificultades encontradas, esto para alentar a su posterior resolución a otros investigadores interesados en esta problemática.

CAPÍTULO 1: Problemática de la investigación

a. TRANSFORMACIONES EN LAS CONDICIONES DE TRABAJO

I. Definiendo el panorama; el modelo neoliberal.

El Neoliberalismo es un programa intelectual y político que se ha impuesto de manera completa en diversos ámbitos de la sociedad. Actualmente existe una idea neoliberal para casi cualquier espacio, dígase la economía, la educación, la atención médica, la administración pública, el desarrollo tecnológico, el derecho y la política. (Escalante, 2015). Entender la naturaleza del neoliberalismo requiere saber que este proyecto tiene la capacidad de cambiar y de adaptarse a las condiciones que convivan con él, es decir, a los distintos contextos de los países y sociedades que lo contengan; sin embargo, una idea común en las distintas manifestaciones del neoliberalismo es su desconfianza por las tendencias colectivistas, lo cual recae en un permanente esfuerzo por priorizar el individualismo como una constancia de objetividad. Siguiendo con ese principio, el neoliberalismo encuentra al mercado como un medio que garantiza que cada uno será libre de disfrutar lo alcanzado con su iniciativa privada. Por tal situación, este modelo se caracteriza por excluir lo que no está ligado a él, imponiendo un ajuste en cada una de las dinámicas realizadas en la sociedad, lo cual establece condiciones hostiles que entorpecen la calidad de vida y el bienestar social.

Para Sotelo (1999), los efectos de las políticas neoliberales son la monopolización de la economía; incrementos de las tasas de desempleo y en los índices de pobreza; deterioro de las condiciones de vida, de la calidad del trabajo y extensión de la precarización y de la exclusión social; agravación de las problemáticas sociales en todos órdenes: criminalidad, narcotráfico, drogadicción, etcétera, y; deterioro ambiental. Siguiendo con esta idea, Delgado (2006), argumenta que los tres pilares de los objetivos estructurales del neoliberalismo son a) reducir la importancia de la

clase obrera, b) reduciendo así los requerimientos ocupacionales, permitiendo c) disminuir drásticamente las remuneraciones reales, aumentando el excedente.

La imposición neoliberal trae consigo un cambio en las condiciones de vida y una obstaculización del aumento de bienestar social al ser responsable de un retroceso en la seguridad laboral y un aumento de la pobreza en México. Según Sotelo (1999), considerando a José Valenzuela Feijóo, los resultados del modelo neoliberal en México, durante el periodo de 1982 a 1994, son muy oportunos para vislumbrar lo dicho anteriormente. Este autor argumenta sobre los siguientes puntos:

- Se muestra una situación de semiestancamiento en los sectores productivos considerando el PIB global, manufacturero y agrícola; ya que sus crecimientos disminuyeron 5.3%, 3.5% y 1.4% respectivamente.
- Durante el modelo neoliberal se evidencia una disminución del 74% del crecimiento del empleo.
- Se puede observar una disminución en el salario real, así como en la dinámica de concentración del ingreso.
- Se observa un desplome de 10.8% en el crecimiento de la tasa anual media de crecimiento del gasto público en salud y educación.
- Se da una disminución de 17.8% en la tasa media anual de crecimiento de exportaciones, que, nivelado con el crecimiento en las importaciones, provoca un déficit en la balanza de pagos (Sotelo, 1999).

De manera concluyente, el neoliberalismo posibilita la hegemonía de las preferencias de los que dominan las relaciones económicas, imponiendo junto con éstas, acciones que facilitan los intereses de los dominantes. Con esta lógica se establece el predominio de un mundo darwiniano donde todos compiten contra todos y al mismo tiempo se sumergen en un ambiente de inseguridad, sufrimiento y estrés (Bourdieu, 1998). Los anteriores elementos evidencian la práctica que tiene este modelo a anteponer la racionalidad económica la social, dado que en el contexto social actual, este discurso ha permitido un apego a las características que la globalización impone y con este escenario, se subordinan aspectos cotidianos a los intereses neoliberales; se modifican las políticas de educación para lograr formar

individuos dispuestos a alcanzar las exigencias del mercado, la investigación científica es pautada por quienes tienen la posibilidad de dar financiamiento y se someten la democracia y el bienestar social a la hegemonía de las estructuras de poder.

Lo que ahora se ve en el panorama mundial es una política que desatiende la igualdad y produce una retórica de promesas...En diversas encuestas sobresalen las respuestas relacionadas con el hecho de que los gobiernos hacen poco en favor de la educación, las pensiones, la salud, el empleo y la protección medioambiental. Por otro lado, satisfacen a plenitud las demandas de las élites económicas. (<http://eleconomista.com.mx/foro-economico/2013/09/09/globalizacion-democracia>)

II. Nuevo entorno organizacional

El entorno en el que operan las organizaciones ha cambiado drásticamente, tres elementos explican esta evolución: la mundialización del mercado, el acelerado ritmo de la innovación y el desarrollo de nuevos estilos de vida que han acarreado la desaparición de algunas industrias (Savall et al, 2008: 7).

En el párrafo anterior, Savall¹ (2008) numera tres de las principales características de este nuevo entorno organizacional, dichas características se relacionan directamente con las transformaciones estructurales ocurridas dentro de las organizaciones, por lo cual se evidenciarán dichas relaciones:

- Mundialización del mercado. Este es uno de los elementos más característicos del neoliberalismo; sus principales fuentes son la expansión que se posibilita con la tecnología, la liberación de los mercados por parte de los gobiernos nacionales y la internacionalización de las empresas.
- Acelerado ritmo de la innovación. La tecnología entra nuevamente en juego, no obstante, es la competitividad empresarial la que dibuja este elemento. La

¹ Se juzgó relevante tomar la perspectiva del entorno de estos autores, ya que, al tratarse de analistas organizacionales con fines de intervención y consultoría, imprimen un esfuerzo relevante en la obtención de la excelencia y productividad empresarial.

existencia de la tecnología en un ambiente de competitividad empuja a las organizaciones a una constante búsqueda de ventajas que las coloquen por encima de las demás, esto provoca una incansable labor de implicaciones innovadoras.

- Desarrollo de nuevos estilos de vida que modifican las necesidades de la población. Esto hace que las organizaciones se adapten a las nuevas necesidades. A manera de ejemplo, el cambio en las formas de producción, las cuales tienden cada vez más a lo automatizado.

Los cambios en el entorno de las organizaciones conducen a la necesidad de adaptar las dinámicas dentro de éstas, para así lograr un nivel de coherencia que permita competir y sobrevivir en su respectivo ambiente. Para Heydebrand (1989), el entorno actual manifiesta una gran turbulencia externa que conduce a las organizaciones a incrementar su complejidad interna para lograr un ajuste adecuado, por lo cual se evidencia la inclusión de una gran cantidad de nuevas variables en el juego organizacional.

III. Adaptaciones organizacionales

Particularmente graves son las deformaciones que se refieren al carácter de la prestación de trabajo en la fábrica moderna, derivadas de una consideración "objetiva" de las nuevas formas tecnológico-organizativas. (Panzieri, 1980:46)

Los dirigentes corporativos persiguen la evolución de las organizaciones para que logren adaptarse y así sobrevivir a las particularidades del entorno socioeconómico en el que se encuentran inmersas. Siguiendo a Mintzberg (1989), es de suma importancia que éstas logren cierta coherencia entre sus estructuras y el medio ambiente en el que se localizan, para así lograr su permanencia. Para Michael (1983), una de las acciones que una organización realiza para lograr adaptarse, es realizar cambios en su estructura interna, en sus procesos y en la conducta de sus miembros frente a las demandas del medio ambiente. La adaptación organizacional, basada en los elementos del entorno antes mencionados, sostiene aspectos de

mejora necesarios para lograr la continuidad en el entorno. Aquélla circunscribe elementos como:

- La búsqueda de herramientas o procesos que aseguren la reducción de la incertidumbre ambiental. Esta puede ser por medio del análisis de los factores de contingencia, pues volviendo a Mintzberg (1989), las configuraciones organizacionales son influenciadas por estos factores, que son: la edad y tamaño de la organización, el sistema técnico existente y el poder externo que se presenta. Dependiendo de estos factores es que se realiza el ordenamiento de procesos y del mismo personal.
- La mayor integración de los procedimientos organizacionales, para así garantizar una mayor eficiencia organizacional. Se puede hacer uso de una estrategia configuracional que permita la alineación del personal, de los sistemas técnicos y de la cultura (Kaplan y Norton, 2007).
- Finalmente, la inclusión o exclusión de individuos con características pertinentes para sus propósitos que buscan el crecimiento y la expansión. Para este propósito las organizaciones cuentan con una alta centralización, ya sea en el reclutamiento de personal o dentro de los procedimientos, cuando ya se ha contratado a un individuo; pues éstas buscan empleados eficientes y competitivos. Las nuevas condiciones laborales son parte de la imposición de una difundida ideología neoliberal. Siguiendo a Sennett (2005), el comportamiento que deben tener los individuos que actualmente aspiran tener éxito dentro de las organizaciones donde laboran, es principalmente flexible a las condiciones impuestas, dicho comportamiento termina por debilitar el carácter de las personas al influir tanto en la subjetividad del establecimiento de sus prioridades, como en sus emociones, sus valores y con estos en su interacción con otras personas.

A través de estos elementos de mejora, las organizaciones buscan encaminar sus recursos y a las personas que laboran dentro de ellas hacia el cumplimiento de sus objetivos, lo cual representa un gran reto al tomarse en cuenta las disparidades que existen entre cada empleado, así como las múltiples presiones dirigidas a las

mismas organizaciones. Actualmente, existen propuestas que agregan más beneficios sociales a los económicos, como la hecha por Porter y Kramer (2011) sobre la agregación de valor compartido, sin embargo, será difícil implementarlas si no existe mayor interés por parte de las organizaciones.

Se expone la tabla 1.1 para facilitar el entendimiento de las transformaciones dadas en las condiciones laborales, esto con el afán de establecer un antecedente de las nuevas características de los individuos que laboran en las organizaciones. Dicho de otra manera, de las condiciones que han permitido la actual disposición de los individuos.

Tabla 1.1 Asociación de las transformaciones laborales con las adaptaciones organizacionales

Adaptaciones organizacionales	Implicación	Transformación laboral asociada
Búsqueda de herramientas que aseguren la reducción de la incertidumbre ambiental	Ajuste laboral	Elaboración de contratos que antepongan las necesidades de las empresas ante las de los individuos
	Optimización de los costos	Reducción de los beneficios laborales económicos: salarios, prestaciones médicas y otras bonificaciones.
Mayor integración de los procedimientos organizacionales	Formulación de nuevas estructuras organizacionales flexibles	Establecimiento de trabajos atípicos: trabajos temporales, trabajos de medio tiempo, teletrabajo y nuevas modalidades.

Inclusión o exclusión de individuos con características pertinentes	Aprovechamiento de las capacidades de los individuos	Por un lado, la creación de equipos de trabajo polivalentes con personal cualificado y, por otro lado, el rezago y menosprecio del personal menos calificado.
---	--	---

Elaboración propia a partir de lo dicho por Savall et al (2008), Mintzberg (1989), Kaplan y Norton (2007) y Sennett (2005).

IV. Nuevas condiciones laborales

Las nuevas condiciones laborales se han configurado en una realidad caracterizada por la imposición del neoliberalismo, cuyos elementos apuntan hacia la disminución de la protección de las colectividades y las dinámicas de ayuda social, con lo cual, se tiende a facilitar el rezago de los individuos que han sido anteriormente minimizados y alienados por el mismo modelo. Sus supuestos de libertad económica provocan que los procesos productivos se organicen de nuevas maneras, lo que repercute en la gestión de la fuerza de trabajo y en las relaciones laborales (Lucena, 1999). Esta nueva gestión laboral apunta hacia la precarización, la inseguridad y el desempleo estructural por la falta de una intervención estatal que proteja a la población. Los principales factores que afectan el trabajo son el cambio en las estructuras productivas, las presiones del mercado y el cambio tecnológico y de organización del trabajo (De la Garza, 2010).

Tanto los cambios tecnológicos, como su efecto en la reorganización laboral están teniendo repercusiones importantes en la creación y mantenimiento de las identidades de los trabajadores, pues éstos en su intento de adherirse a los estándares, están asimilando las dinámicas expuestas, dinámicas que mediante la imposición de una mayor exigencia de inversión de tiempo de los sujetos y de constantes modificaciones repentinas a sus cotidianidades han terminado por reducir drásticamente la vida fuera del trabajo y con ésta, por sesgar la distinción entre su vida familiar y laboral.

En busca de una caracterización laboral, se muestran algunas de las formas en que el neoliberalismo se impone en las condiciones laborales de las organizaciones en México:

- Las empresas buscan hacer más con menos para tener un lugar dentro de la competencia global, lo que implica que no existe una preocupación real por los individuos.
- Los gobiernos son instrumentos de las empresas, pues anteponen las exigencias neoliberales sobre cuestiones importantes como la tecnología y la ciencia, y
- Se rezaga lo que no sea capaz de avanzar conforme a los requerimientos del modelo neoliberal, lo que ocasiona una fragmentación por las diferencias de cada sector social inmerso.

Tanto a nivel local, como global, existe un estado de desigualdad de oportunidades laborales que fragmentan a la sociedad y dibujan una brecha que se incrementa entre los que son capaces de adherirse al modelo neoliberal y los que no pueden hacerlo y por lo consiguiente son disminuidos por el mismo.

Entonces, las condiciones laborales impuestas, tienen las siguientes características:

- a) Exigen flexibilidad a los individuos que las viven.
- b) Requieren de personal polivalente, restringiendo así el ingreso a una gran cantidad de personal.
- c) Implican gran riesgo, pues manifiestan un alto grado de incertidumbre.
- d) Son difíciles de entender para la mayoría de personal disponible, pues éstas incluyen innovaciones que cada vez son más dinámicas y abundantes.

Por las anteriores características, las condiciones de trabajo están dirigiendo cambios importantes en los modos de vida de los individuos que las llevan a cabo en las organizaciones, pues éstos se suelen adaptar a las exigencias de sus trabajos dejando a un lado aspectos de mayor importancia como la capacidad de saberse inocentes del despojo general de estabilidad laboral que rige en la

actualidad. *“Asumir la responsabilidad por los hechos que escapan a nuestro control puede parecerse a una vieja amiga, la culpa.”* (Sennett, 2005, 29).

Para Campillo y De la Garza (1998), el futuro del trabajo ha sido abordado por diversas teorías a través del tiempo; inicialmente la concepción generalizada era optimista sobre los efectos enriquecedores de la automatización del trabajo, no obstante, estas nociones han cambiado drásticamente hasta llegar a su polarización, enfatizando la pérdida de control del obrero sobre su trabajo. Siguiendo a estos autores, la derrota obrera frente al neoliberalismo, con la flexibilidad y descentralización características de estas nuevas relaciones de trabajo, han dirigido la investigación laboral hacia el cambio tecnológico y de organización del trabajo, así como a la fragmentación de los mercados laborales. Es importante notar que las condiciones laborales se vuelven cada vez más diversas y dinámicas, pues éstas se flexibilizan a las circunstancias existentes, por lo cual se debe dar relevante importancia a lograr la comprensión de la heterogeneidad de los individuos que cohabitan en las organizaciones, esto con la finalidad de lograr una nueva construcción social favorable.

V. Características de los individuos como consecuencia de la adaptación organizacional

Rifkin (1996) muestra una preocupación latente en la mayoría de los individuos que tienen o pretenden tener acceso a una organización, y ésta es el hecho de encontrar un camino obstaculizado por nuevos procesos laborales que no sólo requieren nuevas características y saberes, sino que también imponen un ritmo de vida difícil de seguir, cuya adhesión exitosa tiene significados violentos y corrosivos para la propia existencia.

Una gran mayoría de trabajadores se sienten completamente faltos de preparación para asumir la transición a la que deben enfrentarse. (Rifkin, 1996:33)

Las nuevas características de los individuos que participan en las organizaciones muestran una cuestión muy importante: las transformaciones del entorno laboral y

su internalización en los individuos imponen una subordinación de la fuerza de trabajo a las condiciones actuales. La principal particularidad de esta subordinación es una adaptación organizacional que se caracteriza por una flexibilización laboral que tiene como propósito principal impulsar y expandir el capital.

Discutiendo sobre esto, Montaña (2007) argumenta sobre los resultados de las nuevas modalidades de organización laboral, dejando claro que la tendencia de las organizaciones es apegarse a un modelo que les garantice superioridad con respecto a otras organizaciones y esto lo ha hecho por medio de la manipulación de sus recursos y trabajadores.

Así, las nuevas modalidades de organización resultan más propicias para el ejercicio de la violencia psicológica y por ello no debe de sorprendernos que su desarrollo se haya efectuado de manera tan importante en los llamados países desarrollados. (Montaña, 2007: 344)

Con base en el acomodo organizacional que resulta de su adaptación en el entorno, los individuos incluidos en el actual mercado laboral se encuentran inmersos en el discurso homogeneizante característico del neoliberalismo, con lo cual su desarrollo laboral se apega a una polarización establecida entre los que se adaptan al modelo –por tener la capacidad-, y los que son rezagados. Sobre esta explicación Borón (1999) argumenta que este “pensamiento único” se ha facilitado por el carácter antidemocrático de los medios de comunicación de masas que ejercen a su público una influencia que no está regulada por alguna disposición legal o institucional que garantice su control. Algunas características de este nuevo grupo de trabajadores - los adaptados- son las siguientes:

- a) La fuerza de trabajo es diversa y extensa, pues incluye profesionales de numerosas disciplinas que someten su saber a los requerimientos – tecnológicos- neoliberales. Rifkin (1996) nos deja ver una realidad donde no importa la materia de trabajo de los individuos, éstos están siendo relevados de las oportunidades de empleo.

¿Qué ocurrió con las personas cuyos empleos fueron sustituidos por máquinas? Se trasladaron a otros campos de actividad, en los que las nuevas

tecnologías estaban creando nuevas posibilidades de empleo. (Rifkin, 1996:14)

- b) Como resultado de la internalización de los individuos a este modelo, su cultura se deriva del impacto capitalista, cuya principal característica es un sometimiento a las disposiciones neoliberales. Sobre esto Sennett (2005) argumenta que generalmente las condiciones laborales nos exigen modificar nuestro sentido de la vida.

Las cualidades del buen trabajo no son las cualidades del buen carácter (Sennett, 2005, 20)

- c) Mayoritariamente, los individuos se encuentran parcialmente enajenados de sus saberes, por lo que son desvalorizados de sus habilidades, esto es en parte consecuencia del uso de la tecnología, que establece un conjunto de capacidades técnicas que muchas veces se superponen a los conocimientos profesionales de los individuos.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones y las fuerzas del mercado están rápidamente polarizando la población mundial en dos frentes irreconocibles y potencialmente contradictorios: una nueva élite cosmopolita de "analistas simbólicos" que controlan las tecnologías y las fuerzas de producción y el creciente grupo de trabajadores despedidos, con poca esperanza y menores perspectivas de encontrar trabajos significativos en la nueva economía global basada en las altas tecnologías. (Rifkin, 1996:19)

Al observar las características de este nuevo grupo de trabajadores, podemos observar que éstos han sido influidos por las acciones que las organizaciones han tenido que realizar para conservar un lugar en el medio que las circunscribe, pues las adaptaciones de los sujetos son el resultado de las experiencias, aptitudes, conocimientos y personalidades de los individuos, más su asimilación de las influencias organizacionales concretas que se den en el momento, éstas influencias terminan por modificar y orientar las conductas de los individuos. Algunos de los mecanismos de influencia son los castigos y recompensas, así como las

satisfacciones e insatisfacciones derivadas de las asociaciones dentro de la organización. (Simon et al, 1968).

a. TECNOLOGÍA COMO FUENTE DEL CAMBIO

La tecnología plantea grandes avances que presumen ser la solución de múltiples males sufridos por la sociedad. Su inmersión en la cotidianeidad supone la facilitación de muchas actividades; su participación dentro de las organizaciones ha dado pauta a grandes cambios que pueden representar beneficios para los individuos que las integran. Gracias a la inmersión tecnológica en los espacios de trabajo, es que muchas organizaciones actualmente ofrecen condiciones que antes no figuraban en sus disposiciones laborales y al ofrecer jornadas reducidas o puestos con actividades a distancia, han ido desarrollando trabajos que pueden ser la única oportunidad laboral de muchos estratos sociales que no pueden acceder a lo convencional. Esta nueva caracterización laboral, originada por avances tecnológicos, ha dado origen incluso a nuevos empleos que antes no existían. Si bien dichos avances pueden representar una propuesta de acceso a una mayor cantidad de personal, lo que ayudaría a disminuir el desempleo, también imponen una tendencia a reclutar personal más especializado, lo cual le cierra la puerta a miles de personas que no tienen el acceso a esta preparación.

Un elemento común de las formas de empleo establecidas a partir de avances tecnológicos es la flexibilidad representada por la capacidad de los empleados para realizar casi cualquier trabajo en casi cualquier lugar, o a la disponibilidad para adecuar sus jornadas laborales a los requerimientos de la empresa en cuestión. Derivado de esto se observa un cambio radical tanto en las organizaciones, como en los trabajadores que se desenvuelven en ellas, pues el creciente uso de la tecnología ha provocado que muchas organizaciones limiten la entrada laboral sólo a los individuos más preparados, mientras que éstos han tenido que desarrollar nuevos conocimientos y capacidades que les permitan acceder a más fuentes de trabajo.

Partiendo de la flexibilidad que caracteriza a las nuevas relaciones laborales, la tecnología simboliza el progreso que la adhesión de nuevas capacidades en los

trabajadores conlleva, tanto para las organizaciones como para los mismos individuos, pues ésta les proporciona a ambos una mayor eficiencia en su proceder, sin embargo, la misma tecnología introduce a las organizaciones a un juego permanente de competencia, donde sus procesos recaen en acciones que deben responder a dicha competitividad, llevándolas a una postura que rezaga lo que no es capaz de avanzar conforme a los requerimientos de la corriente económica que guía el entorno organizacional; de esta manera, la generación de la tecnología responde a una búsqueda incansable de generar ventajas, dejando un poco de lado la solución de las necesidades sociales.

Analizando el papel que la tecnología ha jugado en el plan laboral de las organizaciones, se hace evidente un alejamiento de la concepción humanista que implicaría una reducción del trabajo humano, aumentando así, su tiempo de esparcimiento y ocio. Por lo cual es notorio que su existencia se ha encaminado más a ser un dispositivo de intervención que tiene como principal propósito la búsqueda de un mayor aprovechamiento de la actividad de las personas favoreciendo el aumento de la productividad. Aunado a esto, otro factor emergente a partir de la entrada de la tecnología a lo laboral es la creación y posibilitación de nuevos medios de control empresarial de trabajo, pues el uso de los avances tecnológicos ha evidenciado un afán de mantener el control sobre los individuos. Se habla entonces de fenómenos como la neutralización y la alienación de las personas.

Es importante que tienden a asumir una importancia siempre mayor las técnicas de “información” destinadas a neutralizar la protesta obrera derivada inmediatamente del carácter “total” que asumen los procesos de alienación en la gran empresa racionalizada. (Panzieri, 1980:49)

En su texto, Panzieri nos muestra el constante aumento de la necesidad de neutralizar a los individuos expuestos a los nuevos modos de organización, dado que éstos frecuentemente tienden a ser más deficientes en cuanto a su contenido social. Por esta razón se puede observar la constante búsqueda no sólo de innovaciones dirigidas a procesos técnicos, sino también encaminadas a

contrarrestar la constante búsqueda de libertad por parte de los actores de una organización. De esta manera, sumado a lo señalado por Habermas (1968), se puede evidenciar que el desarrollo tecnológico ya no sólo opera a favor del avance técnico que sobrelleva modificaciones en los comportamientos de las personas que los viven, sino que se ha convertido en la base de la legitimación de dichas modificaciones por incluir progresos en las formas de dominación.

El método científico, que conducía a una dominación cada vez más eficiente de la naturaleza, proporcionó después también tanto los conceptos puros como los instrumentos para una dominación cada vez más efectiva del hombre sobre el hombre a través de la dominación de la naturaleza...
(Marcuse citado en Habermas, 1968)

Es importante mencionar que a pesar de que la tecnología resulta un catalizador indispensable para los avances que se requieren para lograr la maximización perseguida por las empresas en la actualidad, más imprescindible es la disposición de saberes de los individuos que permitan enfrentar contingencias diversas para lograr dar respuestas oportunas (Rojas, 1999). Es por eso por lo que las personas no han sido –y tal vez no serán- liberadas de la opresión pues a pesar de instaurar tecnología suficiente para sustituir grandes masas de trabajadores, éstos siempre serán imprescindibles para los fines de estas organizaciones.

I. La tecnología como precursora del Home Office

Como ya se mencionó, la inserción de la tecnología en el campo laboral ha dado pie a nuevas formas de trabajar. Dichas formas se han dado lugar en el desplazamiento de restricciones físicas que antes parecían inmóviles, restricciones que ahora son itinerantes en el tiempo y el espacio; la capacidad de hacerse presente desde cualquier localización, la difusión masiva de la información, el aumento de la calidad de la comunicación y la creación de dispositivos que permiten la vigilancia y el seguimiento del personal han dado pie a estas modalidades laborales, en particular al Home Office.

El esquema de trabajo Home Office es una práctica que se ha dado lugar a través de los avances tecnológicos que permitieron flexibilizar las políticas laborales consintiendo la realización del trabajo desde casa. Para su exitosa puesta en marcha, las organizaciones deben cerciorarse de que los puestos elegidos se presten para utilizar dicha modalidad, pues éstos deben permitir establecer objetivos medibles en su desempeño que además se puedan alcanzar con cierta autonomía. Otro de los requerimientos necesarios para establecer la modalidad home office en una organización es contar con empleados comprometidos para realizar sus labores de manera independiente evitando a toda costa medios de distracción y, finalmente se debe asegurar que los trabajadores cuenten (ya sea por medios propios o de la misma organización) con el equipo necesario para llevar a cabo su trabajo a distancia.

Logrando todo lo anterior, el home office supone múltiples beneficios tanto para los empleados, como para la misma organización donde se lleva a cabo. Según Trujillo (2017), entre los beneficios que brinda el home office se encuentra que favorece la administración del desempeño de cada puesto que se realiza en esta modalidad, además de que reduce costos de operación, lo cual repercute en un aumento en la productividad de la organización en cuestión. Además, ayuda a generar una cultura corporativa más atractiva, con empleados proactivos y más talentosos. En cuanto a los beneficios para el trabajador, se habla sobre la eliminación de las horas de traslado de la casa al empleo, lo cual evita el estrés que provoca el tráfico diario característico de una ciudad como la Ciudad de México, la reducción de gastos provenientes del traslado mencionado, así como el necesario para comprar atuendos formales característicos de la imagen de oficina y finalmente, les trae mejoras en la calidad de vida al ser capaces de estar pendientes de la actividad realizada tanto en el trabajo como en el hogar.

Después de lo anterior, podemos notar que el home office es un esquema ampliamente prometedor para alcanzar grandes beneficios tanto para las organizaciones, como para los mismos empleados de éstas, sin embargo, es importante establecer un criterio basado no sólo en lo aparente de este modelo

laboral, sino también en lo sucedido en la práctica. Para entender cómo se va a posibilitar este establecimiento, se expone el problema de investigación que guía este documento.

b. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La realidad del trabajo que se vive actualmente representa un reto ampliamente complejo para el estudio de las organizaciones, esto es debido a que, en gran medida, ésta dirige el funcionamiento de la sociedad, así como de las múltiples organizaciones que la integran. Para fines de esta investigación, los individuos son sin duda el aspecto que reúne una mayor relevancia dentro del contexto laboral que se presenta, pues es sustancial conocer sobre las implicaciones que un cambio organizacional tiene en la vida de los empleados. En este caso, el cambio implica una modificación en el esquema laboral, desde un empleo convencional, hasta uno con una modalidad de home office, lo cual que puede conllevar alteraciones en sus tareas, en sus horarios laborales, en el grado de disposición aplicada al trabajo, y hasta en la reconstrucción de sus relaciones, familiares y laborales.

Para fines de esta investigación, se define trabajo convencional como aquel que se realiza en una oficina, con un horario laboral definido y con una supervisión directa dada a través de medios como la observación y la medición de avances. Para el caso del empleo con modalidad de home office, éste incluye la flexibilización y/o eliminación de las barreras de espacio y tiempo tradicionales dado que el trabajo se realiza desde la casa del empleado y no necesariamente desde la oficina, además el horario de trabajo puede ser definido mediante un anterior acuerdo entre trabajador y empleador o puede ser establecido en atención a las necesidades de trabajo pactando así una jornada flexible. En cuanto a la supervisión de los empleados durante el home office, frecuentemente se puede encontrar que los medios utilizados para llevarla a cabo no pueden ser la observación directa o la simple medición de avances, ya que la distancia y el tipo de jornada implican una mayor dificultad para que los supervisores controlen la actividad de los empleados, es por tal razón que las organizaciones se ven en la necesidad de ingeniar nuevas formas de supervisión y control de los trabajadores que se encuentran laborando en

este tipo de modalidad. En esta investigación se indagará sobre los utilizados en un estudio de caso.

c. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué elementos del entorno organizacional motivaron a la empresa del estudio de caso a cambiar su esquema laboral?
2. ¿Cuáles son las fuerzas a favor y en contra del cambio del esquema laboral?
3. ¿Qué procedimientos se han instaurado para mantener el control de los empleados a distancia?
4. ¿Cuáles son los efectos de dicho cambio en los individuos de la organización?

d. OBJETIVOS

I. Objetivo general

Exponer el impacto que la modificación del esquema laboral, hacia el Home Office, tuvo en los individuos que la vivieron, esto a través de hacer un análisis de las condiciones en las que se llevó a cabo este cambio organizacional en el Centro de Actividades de Apoyo de Grupo Empresarial

II. Objetivos específicos

1. Analizar el cambio organizacional laboral ocurrido en el CAA bajo los enfoques establecidos en el marco teórico de esta investigación
2. Observar las reacciones existentes en los individuos al ser llevada a cabo la transición laboral mencionada
3. Identificar los procedimientos que la organización utiliza para mantener el control de los empleados a distancia
4. Localizar parte del impacto de este cambio organizacional en los individuos del CAA

e. RELEVANCIA, PERTINENCIA Y FACTIBILIDAD

Las organizaciones no sólo son lugares donde se consigue casi todo lo necesario para poder vivir, también son donde las personas pasan la mayor parte de su vida y por tal situación, se puede decir que terminan por dirigir el comportamiento de las personas al ser la materialización de la sociedad. Esto, gracias a que las pautas que delimitan las características de las personas “aceptables” para ingresar y permanecer en una organización, influyen de manera importante en el comportamiento de estas, y pensando en que éstas pasan tanto tiempo en una organización -cualquiera que fuera ésta-, terminan por influir a los demás, homogeneizando así, un comportamiento social. Es por lo anterior que esta investigación presume de gran relevancia al ser un análisis de un estudio de caso que permitirá documentar las reacciones personales a un cambio laboral importante dado en una organización. El alcance de esta investigación tiene limitantes que la ubican dentro de las teorías intermedias, sin embargo, puede ser altamente significativo al representar un intento de inferencia en la relación que existe entre el proceder de los individuos y las exigencias que la sociedad impone sobre ellos. Recordemos que Merton (1992) argumenta sobre la expectativa que muchos investigadores tienen a esperar la aparición de grandes teorías generalizadoras que abarquen totalidades, dicha expectativa puede resultar enloquecedora y fuera de alcance, por este motivo, el sociólogo afirma que las teorías de alcance intermedio pueden ser una opción que permite trascender en un problema teórico al tratar aspectos delimitados de éste y empezar a hilar respuestas al mismo.

El principal resultado que se busca es la comprensión de las implicaciones de las acciones organizacionales sobre las de los individuos en un caso de estudio. Para dar a entender mejor este fin, se exponen dos elementos característicos del estudio de caso en cuestión que parecen ser muy favorables para cumplir los objetivos de esta.

- Aborda el fenómeno laboral, que es uno de los principales elementos organizacionales que evidencian la amplia relación entre las variables de los niveles individuales y organizacionales.

- Abarca una importante transición laboral, que permite entender las reacciones y algunos comportamientos antes y después de un cambio organizacional tan importante.

El estudio de caso que se presenta en esta investigación promete proporcionar elementos sustanciales para lograr entender el impacto que un cambio de esquema laboral tiene en los trabajadores que lo viven. Para este trabajo se tomará en cuenta la transformación laboral ocurrida en la empresa denominada CAA, en la cual se está llevando a cabo una transición hacia el esquema de trabajo en casa; beneficio que presume existir en apoyo a madres de familia y estudiantes, sin embargo, se busca analizar tanto el conjunto de intereses de esta operación, así como las implicaciones de esta. Para la investigación que se realizó en dicha organización, se contó con el contacto que permitió realizar una serie de entrevistas y observaciones a dicho proyecto.

CAPÍTULO 2: Acercamiento teórico

a. CAMBIOS EN LAS FORMAS ORGANIZACIONALES

Para entender los cambios que se dan dentro de las organizaciones, e incluso llegar a conjeturar sobre el motivo de tales, se advirtió necesario hacer un recorrido a través de algunos autores que han escrito sobre el surgimiento y la transformación de formas organizacionales. Con esto se tiene como finalidad dibujar un panorama que delimite las principales razones de las tendencias organizacionales actuales.

El entorno cambiante en que las organizaciones han tenido que desenvolverse les ha exigido transformar numerosos aspectos que las han conformado. Visto desde una racionalidad económica, las modificaciones que hacen van en la búsqueda de una mayor maximización de ganancia y con esto de una posición más conveniente dentro del ambiente organizacional en el cual se desenvuelven. Las implicaciones de dichos cambios repercuten directamente en la interacción, tanto a nivel formal como informal, de quienes las integran. El resultado de este proceso de adaptación organizacional da como resultado el surgimiento de nuevas formas de organización. Según Heydebrand (1989), éstas formas surgen buscando dar solución a las problemáticas enfrentadas por las organizaciones. Se hace notorio que éstas complejizan cada vez más su estructura interna, además de que van incluyendo nuevas tecnologías en la organización social del trabajo. Este autor enlista seis dimensiones², que sugieren un perfil genérico de las organizaciones actuales.

“Las nuevas organizaciones son pequeñas o son subunidades dentro de organizaciones mayores. La producción o servicio que brindan está informatizado o mediatizado por el uso de computadoras. Su personal está constituido por especialistas, profesionales y expertos que trabajan en una estructura orgánica descentralizada de equipos por proyectos y tareas relativamente autónomos. Hacen poco hincapié en la división formal de

² El tamaño de la fuerza de trabajo, el objeto de trabajo, los medios de producción, la división del trabajo, el control administrativo del proceso laboral y las relaciones sociales de producción en el nivel institucional y social.

trabajo y en la jerarquía administrativa, por lo que las funciones técnicas y administrativas, hasta cierto punto, se superponen. Su estructura organizacional se encuentra débilmente acoplada, es centrífuga y a menudo es reorganizada. Las anteriores condiciones requieren nuevos métodos para fomentar la cohesión social, como las relaciones interpersonales informales, normas y prácticas parecidas a los clanes y la creación de una cultura corporativa” (Heydebrand, 1989, 24).

En relación con el perfil que establece Heydebrand, conviene subrayar que las organizaciones buscan facilitar sus operaciones mediante una disminución de los niveles jerárquicos, puesto que un mayor número de éstos ha sido actualmente representado como una fuente de inflexibilidad y confusión y la época actual exige respuestas rápidas y certeras por parte de las organizaciones. La tecnología es un elemento altamente demandado en las nuevas formas organizacionales, ya que éste ha permitido agregar otro componente imprescindible: la automatización. La descentralización argumentada por Heydebrand, permite tomar decisiones a una velocidad coherente con el surgimiento de problemáticas, para lo cual es necesario contar con individuos capaces de sostener dicha delegación. La estructura organizacional características de estas nuevas formas, es altamente flexible, pues cuenta con la capacidad de reorganizarse constantemente, esto también es una respuesta a la inestabilidad del ambiente organizacional. Por último, dadas las características antes citadas, estas nuevas organizaciones deben implementar mecanismos de cohesión social que eviten su total dispersión. En conclusión, el elemento indispensable en las nuevas formas organizacionales es el dinamismo o la capacidad de cambiar constantemente para responder a un entorno inconstante e impredecible. Los cambios en las organizaciones, que muchas veces se manifiestan dentro de las nuevas formas organizacionales enlistadas por Heydebrand³ (1989), responden a necesidades del entorno que, siguiendo a este autor, deslegitiman y evidencian ineficiencia la forma burocrática moderna. En

³ La organización integradora-innovadora, el vaivén entre las formas mercantiles y jerárquicas, así como entre el clan y la adhocracia, la disolución de los límites entre las organizaciones y sus ambientes, y finalmente, los efectos del isomorfismo institucional en las organizaciones.

definitiva, la ineficiencia de la burocracia moderna radica en que sus atributos no se caracterizan por ser dinámicos, lo cual la hace ineficiente en el actual ambiente organizacional pautado por la globalización y la competitividad.

En sintonía con lo anterior, el texto de Clegg (1990), hace énfasis en la deconstrucción de las formas existentes en la división de trabajo durante el cambio de la organización moderna a la posmoderna⁴. En el esquema 2.1 se realiza una comparación entre las principales características de estos dos tipos de organización.

Tabla 2.1 Comparación entre Modernidad y Posmodernidad

Modernidad	Posmodernidad
Organización Rígida	Organización Flexible
Consumo en masa	Consumo en nichos
Determinismo tecnológico	Opciones tecnológicas que son posibles a través de “equipos microelectrónicos”
Empleo altamente diferenciado, demarcado y de experto.	Empleo altamente diferenciado, demarcado y polivalente.

Elaboración propia basada en Clegg (1990)

Tomando en cuenta esta tabla, podemos advertir que según Clegg, las organizaciones posmodernas responden a una mayor complejidad ambiental, pues la flexibilidad que muestran denota una constante preocupación por mantener la capacidad de respuesta ante situaciones inciertas; también está el hecho de que se ha identificado una mayor oportunidad de éxito en la estratificación de sus productos o servicios -para así responder efectivamente a las necesidades de nichos sociales- y no en la búsqueda, irreal, de la satisfacción de una totalidad. Siguiendo la explicación, se observa que las organizaciones posmodernas han ido desdibujando

⁴ Para Clegg la modernidad se caracteriza por los procesos de diferenciación funcional creciente de fenómenos, esto nacido de la búsqueda de la aplicación de las reglas para la vigilancia; en cuanto que la posmodernidad trata de la desdiferenciación y desmontaje de las formas existentes de la división del trabajo, esta última también de una deconstrucción de algunas de las bases de una gestión moderna (Clegg, 1990).

el determinismo tecnológico al asumir su importancia únicamente a través de opciones estratégicas. Finalmente, siguiendo lo establecido en la problemática de esta investigación, se identifica a la polivalencia de los trabajadores como una característica definitiva en la tendencia de las nuevas relaciones laborales. La capacidad de respuesta a una mayor complejidad ambiental, la estratificación de sus productos y/o servicios, la utilización de nuevas opciones tecnológicas estratégicas, la polivalencia de los trabajadores, así como la reconstrucción de las relaciones laborales que son establecidas por Clegg, siguen la misma lógica señalada por Heydebrand: la necesidad de responder al ambiente con dinamismo es la única opción para asegurar una mayor permanencia en el juego organizacional.

Por su lado Anand y Daft (2007) establecen un recorrido teórico a través de tres épocas de pensamiento organizacional, esto con la idea de ir enfatizando las problemáticas que se iban dando en las organizaciones y la respuesta que éstas daban a cambio. Las épocas enlistadas son la del autocontenido de la organización -desde 1800, hasta 1970-, con las organizaciones funcional y la divisional que daban respuesta a una organización autónoma con límites claros entre ella y sus proveedores, clientes y competidores; la de la organización horizontal con énfasis en equipo y proceso -1980-, con la organización horizontal y las superposiciones entre horizontal y matriz que daban respuesta a mayor dificultad de coordinación dentro de organizaciones más grandes, pero también con una mayor capacidad de procesamiento de información, debido a existencia de computadoras y redes y finalmente; la de la apertura en los límites de la organización -a partir de 1990-, con las organizaciones huecas, las modulares y las virtuales que dan respuesta al uso de la tecnología de la comunicación y al auge de economías emergentes como China e India que representan un incremento en la competitividad y una exigencia de innovación para lograr bajos costos de producción. En otras palabras, las características de las organizaciones habidas a partir de 1990, establecidas por Anand y Daft, confirman lo dicho anteriormente por Heydebrand y Clegg.

Para concluir, se puede notar que, dado que el nuevo entorno organizacional tiene consecuencias directas en el diseño de las formas organizacionales, éstas tienen la necesidad de evolucionar para adaptarse y así sobrevivir a las particularidades del contexto en el que se encuentran inmersas. El proceso en que éstas han perseguido su adaptación ambiental se dibuja mediante la priorización de su búsqueda de nuevas condiciones que les permitan incrementar su dinamismo a través de la flexibilidad y el automatismo de sus procesos: se desdibujan divisiones, se integran funciones y se reducen tiempos, pero las consecuencias en la nueva organización del trabajo no parecen igual de favorables si se toma en cuenta que este elemento no debe observarse solamente desde una racionalidad económica, sino desde otra que permita atender las necesidades de las personas involucradas.

Las nuevas formas organizacionales son una evidencia del cambio que se da dentro de las organizaciones, pues es a través de él, que se van modificando las circunstancias y dinámicas hasta llegar a una condición favorable para la permanencia y crecimiento de una organización. El cambio organizacional es un elemento de suma importancia, tanto para entender la situación de cada organización que busca una mayor eficiencia, como para indagar sobre la racionalidad que guía a las decisiones de cambio en éstas.

b. CAMBIO ORGANIZACIONAL

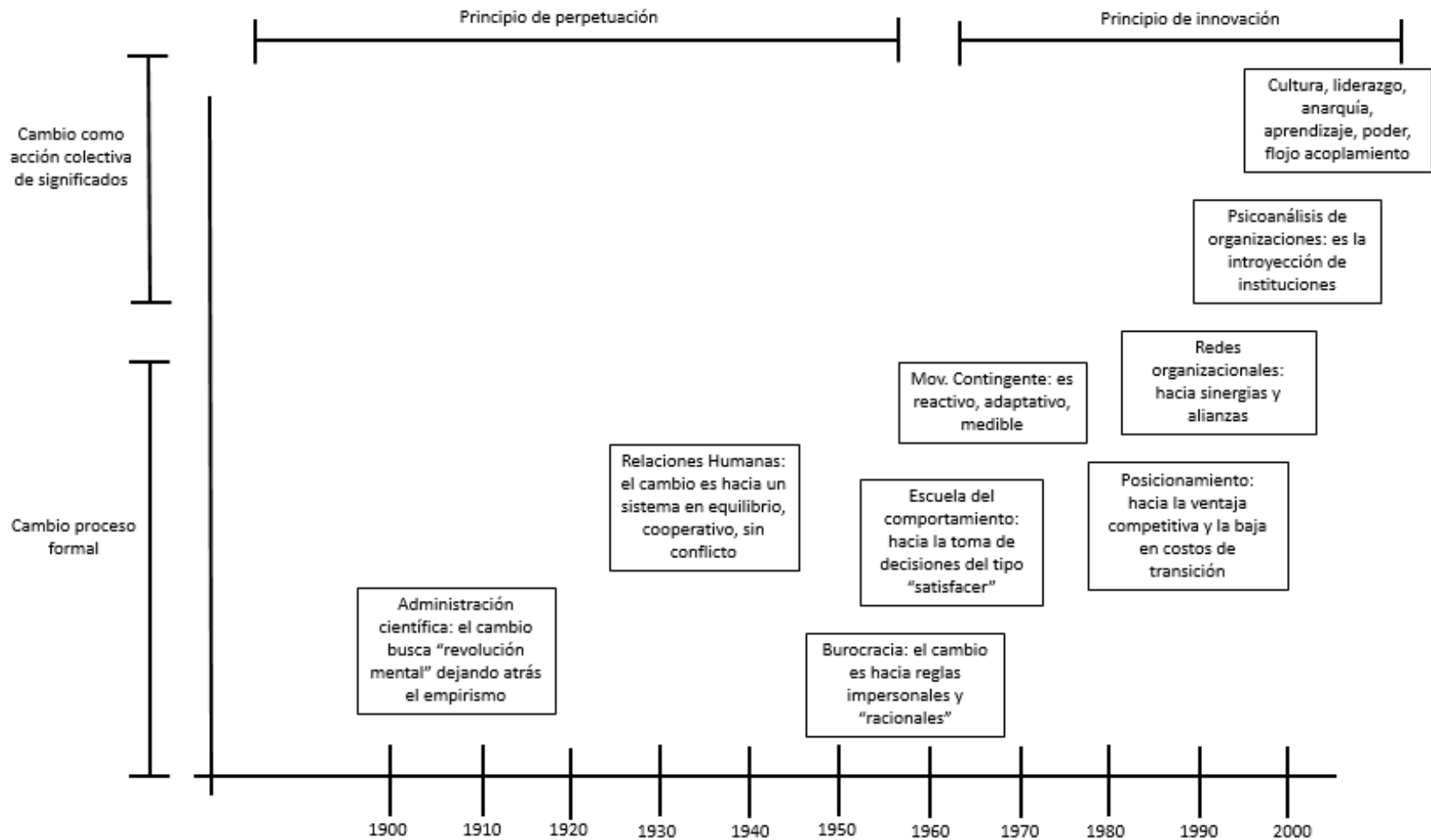
I. Enfoques del cambio organizacional

Para Barba (2002), el cambio se considera a través de dos perspectivas: la racionalidad normativa y la institucionalización colectiva. En la primera el cambio se ve como un resultado de estrategias que buscan la mejora y mantenimiento del modelo organizacional burocrático, resolviendo problemas estructurales sin darle mayor importancia al entorno organizacional; En cuanto a la segunda, el cambio es pautado por el contexto, lo cual demanda su institucionalización para hacer frente tanto al entorno organizacional, como a las demás organizaciones -competencia-.

Siguiendo el argumento de dos visiones, Magallón (2004) hace una división teórica entre estas dos perspectivas, las cuales describe de la siguiente manera: la primera refleja una visión del cambio como un proceso formal, racional y planeado; La segunda es más actual y manifiesta una visión del cambio como una acción colectiva de significaciones. Se puede notar que éstas dos últimas visiones empatan elocuentemente con las perspectivas expuestas por Barba, sin embargo, Magallón avanza en una dirección al proponer la temporalidad de éstas dentro de los estudios de las organizaciones. Esta autora presenta el cuadro que se expone con la numeración 2.2 para dar una mayor explicación por medio de la eventualidad de cada uno de los dos enfoques.

Magallón (2004) hace énfasis en que las características de cada visión radican en gran medida en su temporalidad, pues dependiendo de las concepciones particulares de cada escuela teórica es que se le ha dado un significado distinto al cambio. En la primera visión, donde el cambio se ve como un proceso formal inscrito en un principio de perpetuación que lo considera como un mecanismo para mantener todo bajo control, las teorías inscritas son la Administración Científica, las Relaciones Humanas, la Burocracia, la Escuela del Comportamiento, la de la Contingencia e incluso otras más actuales como el Posicionamiento competitivo y la conformación de redes organizacionales. En cuanto a la segunda, con la visión del cambio como una acción colectiva de significados guiada por un principio de innovación, el mismo cambio representa el producto de un liderazgo que tiende a estimular nuevas acciones que satisfagan los intereses de varios integrantes de la organización. Las teorías encontradas aquí son aquellas que ven al cambio como un proceso socialmente construido y no como una mera imposición (Magallón, 2004).

Cuadro 2.2 Presencia del cambio en la organización en la evolución histórica de la TO del pensamiento organizacional



(Magallón, 2004)

II. Concepto de cambio organizacional

Para Coronilla (2004), el cambio se asocia con la noción de proceso y movimiento, además de que incluye la adquisición o pérdida de cualidades. Jones argumenta que es un proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad (Jones, 2008, 9). Por su parte Alles (2008) menciona que este concepto puede incluir desde un cambio de conducción organizacional, hasta cambios de accionistas, de productos, de mercados, etcétera. Para esta autora también es importante hacer mención de que las dimensiones del cambio varían considerablemente desde los aspectos casi imperceptibles, hasta los más evidentes. No obstante, cualquier cambio en la organización puede desencadenar grandes modificaciones. Para Silverman (1975), el cambio organizacional se entiende como una modificación de las reglas del juego, o de la adhesión de los actores a las mismas; y sus fuentes pueden ser externas o bien, internas emergentes de la interacción de los individuos. Finalmente, se evidencia que el cambio es un fenómeno tan observado en la realidad que las conceptualizaciones sobre el mismo son diversas y además representan las principales características que fueron notadas por sus múltiples observadores; es por tal motivo es que, para fines de esta investigación, es necesario establecer no sólo un concepto general de cambio, sino un concepto que permita dar respuestas al fenómeno particular que se analiza en la presente investigación, un concepto al cual nos referiremos de aquí en adelante, dado que el fenómeno del cambio tiene diversas significaciones y tipos y, aunque sea acertado decir que implica una modificación, es de gran valor para nuestros fines, lograr una mayor especificación conceptual del cambio a través de la mención de las características que permiten identificar sus diferencias con respecto a otros tipos de cambio. El siguiente apartado, tiene esta finalidad.

III. Teorías de los procesos de cambio y desarrollo organizacional

Facilitar un mayor entendimiento del cambio organizacional es relevante para los fines de esta investigación, es por tal motivo que se recurrió a autores que han buscado dar una mayor explicación sobre este fenómeno con el objetivo de construir

un bagaje teórico que permita conocer la naturaleza del cambio de esquema laboral ocurrido en el Centro de Actividades de Apoyo de Grupo Empresarial. Siguiendo esta intención, se ha acudido a Van de Ven y Pool (1995) que presentan cuatro teorías que describen diferentes procesos de cambio: estas son las del ciclo de vida, la teleológica, la dialéctica y la evolutiva. La especificación dada de cada una de ellas se basa en la diferenciación de sus motores, unidades y modos de cambio; por lo cual facilitan la identificación de estas dimensiones dentro de los procesos de cambio que se dan en una organización. La clasificación que hacen estos autores, al ser del tipo ideal, parece ser de suma utilidad para facilitar la identificación de dichos procesos y con éstos el tipo de cambio ocurrido en una organización. Se expone la tabla 2.3 para facilitar el entendimiento de éstas cuatro teorías principales.

Como ya se mencionó, la diferenciación de las teorías radica en tres elementos: su motor o proceso, su unidad y su modo de cambio. En cuanto al motor, éste refiere la manera en que se desarrolla el cambio en la entidad o entidades, la unidad de cambio se refiere al número de entidades relacionadas en el proceso, y finalmente, el modo de cambio se refiere a la forma en que se incorpora el cambio en la entidad, es decir, de manera prescrita o constructiva. En la teoría de ciclo de vida, el cambio es inminente dado que responde a un código que mueve a la entidad desde un punto de partida a un final determinado, la unidad de cambio es una sola entidad puesto que se trata de un tipo de crecimiento o desarrollo propio de la misma; de manera similar en la teoría teleológica el cambio se da en una sola entidad que se dirige hacia un estado final construido y previsto, para alcanzar esta meta, la entidad toma medidas para conseguirla y supervisa su progreso mediante un ciclo de formulación de objetivos, su implementación, evaluación y modificación en base de lo aprendido.

Tabla 2.3 Teorías de los procesos de cambio y desarrollo organizacional

Teoría de los procesos de cambio y desarrollo organizacional	Motor -o proceso- de cambio	Unidad de cambio ⁵	Modo de cambio	Condiciones de operación
Ciclo de vida	El proceso de cambio en una entidad va progresando a través de una secuencia de etapas necesarias. Un programa institucional, natural o alguna lógica prescribe el contenido específico de estas etapas.	Opera en una sola entidad como parte de un “crecimiento”.	Incorpora una manera prescrita de cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • La entidad mantiene su identidad. • La entidad pasa a través de etapas distinguibles en forma o función. • Las etapas de desarrollo y la progresión entre las mismas se encuentran programadas desde la lógica de la entidad.
Evolutiva	Consiste en una secuencia repetitiva de la variación, la selección, y los eventos de retención entre las entidades	Opera en múltiples entidades.	Incorpora una manera prescrita de cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Una población de entidades existe en una relación comensalista.

⁵ Una organización puede estar compuesta de diversas unidades o identidades, ya que éstas pueden encerrar muchos niveles organizacionales.

	<p>en una población designada. La competencia por los escasos recursos del medio ambiente entre las entidades que habitan en una población genera este ciclo evolutivo.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Existen mecanismos identificables para la variación, la selección, y la retención de las entidades en la población. • Las características de un nivel macro de población establecen los parámetros para los mecanismos de variación, de selección y de retención de nivel micro.
Dialéctica	<p>Surgen conflictos entre las entidades que exponen la tesis contraria y antítesis éstas colisionan para producir una síntesis, que con el tiempo se convierte en la tesis para el siguiente ciclo de una progresión dialéctica. La confrontación y el conflicto</p>	Opera en múltiples entidades.	Incorpora una manera constructiva de cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Existen al menos dos entidades que se oponen o contradicen entre sí • Las entidades opositoras deben enfrentarse entre sí y participar en un conflicto o la lucha a través de algún lugar físico o social.

	entre sujetos que se enfrentan generan este ciclo dialéctico.			<ul style="list-style-type: none"> • El resultado del conflicto debe consistir o bien en una nueva entidad que es diferente a los dos anteriores, o (el caso degenerado) la derrota de una a la otra entidad, o un punto muerto entre las entidades.
Teleológica	Considera que el desarrollo de un ciclo de formulación de objetivos, implementación, evaluación y modificación de los objetivos en base a lo aprendido por la entidad para llegar a cierto fin.	Opera en una sola entidad.	Incorpora una manera constructiva de cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Un individuo o grupo que actúa como la entidad comparte un estado final a los demás y monitorea reflexivamente la acción. • La entidad puede imaginar su estado final de desarrollo antes o después de las acciones que puede tomar, y el objetivo se puede establecer explícita o implícitamente. Sin embargo, el proceso de construcción social o creación de sentido

				<p>toma de decisiones y la fijación de objetivos debe ser identificable.</p> <ul style="list-style-type: none">• Existe un conjunto de requisitos y limitaciones para alcanzar la meta. Las actividades y transiciones de desarrollo son decididas por la entidad para contribuir al cumplimiento de estos requisitos y limitaciones.
--	--	--	--	---

Elaboración a partir de Van de Ven y Pool (1995)

Como se puede notar, esta teoría difiere de la del ciclo de vida en su modo de cambio ya que, mientras que en la primera éste es de tipo prescrito, dado que la entidad tenderá a desarrollarse en alguna dirección probable o visible con anterioridad, en la teoría teleológica este estado final del cambio se dará de manera constructiva dado que proyecta una situación impredecible y totalmente divergente. Al igual que la teoría de ciclo de vida, la evolutiva se da de manera prescrita, puesto que el cambio resulta a través de un proceso que permite visualizar con antelación los resultados, ya que a través de la variación, selección y retención de alguna característica evidenciada dentro de una comunidad de entidades es que se llevará a cabo este tipo de cambio. Finalmente, la teoría dialéctica del cambio, al igual que la evolutiva, se da en múltiples entidades puesto que requiere de dos o más unidades que se enfrenten en un conflicto. El cambio ocurre cuando el acoplamiento posterior a la oposición recae en un estatus diferente al anterior y se da porque alguna entidad obtuvo el poder suficiente para movilizar el estado actual de las cosas. Al igual que en la teoría teleológica, la dialéctica presenta un modo constructivo de cambio al genera formas novedosas y rutinas impredecibles.

Exponer estas cuatro teorías nos permite cerrar nuestro abanico de posibilidades conceptuales sobre el cambio, ya que a través de éstas podemos ir descartando aquellas cuyas características no se adapten o no permitan describir las expuestas por en el cambio del Centro de Actividades de Apoyo, en cuyo caso podemos mencionar lo siguiente: inicialmente, el cambio parece responder a las diversas unidades que se encuentran cohabitando y rivalizando con GRUPO EMPRESARIAL, donde éste último, tratando de ganar ventajas en la competencia, aumenta sus actividades e impone un ritmo de trabajo mayor al CAA. El CAA, con la intención de satisfacer el aumento de demandas en sus labores, opta por un novedoso esquema laboral, el cual representa una variación en las características laborales observadas en las entidades de la comunidad. Hasta este punto, el cambio en la unidad del estudio de caso se puede identificar como un cambio evolutivo: se da en múltiples unidades, muestra un modo prescrito y permite identificar una variación, una selección y una retención. No obstante, es posible identificarlo con otra teoría a un diferente nivel organizacional y con una temporalidad también

distinta: al interior del CAA se tuvo que dar un proceso de selección, en cuyo momento se pudo dar una confrontación entre los que exponían implementar un esquema convencional de trabajo y aquellos que preferían un esquema de home office. Después de llevar a cabo el conflicto, el esquema de home office resultó la síntesis. En esta identificación final se observa que el cambio se dio en múltiples entidades, que en este caso no eran organizaciones sino personas o grupos, se dio de manera constructiva porque la propuesta de home office era novedosa para las entidades de la organización y, además permite identificar una tesis, una antítesis, un conflicto y una síntesis.

Para ampliar las posibilidades de entendimiento del estudio de caso, se propone a otro autor que argumenta la utilidad de desarrollar una visión holística del fenómeno del cambio mediante la confección de un patrón basado en sus expresiones o condicionantes, evitando así tomar parte en alguna teoría que busque abarcar la totalidad del fenómeno sin que ésta permita el total entendimiento de su caso particular.

IV. Dimensiones del cambio organizacional

Como se mencionó, para Coronilla (2004), el camino para comprender el cambio organizacional es a través de la interpretación holística de algunas de sus expresiones, buscando con esto, comprender sus procesos y las racionalidades que lo pautan. Siguiendo esta intención, este autor examina cuatro dimensiones del cambio, las cuales representan elementos que permiten acercarse a este fenómeno por estar relacionadas con su presencia en las organizaciones; estas dimensiones son la relación de la organización con el contexto, la conducta de los individuos, los grupos de poder en la organización y los elementos culturales.

La relación con el contexto. Desde esta dimensión, el cambio tiene como prioridad adaptar a la organización a su contexto, para cumplir con esto, ésta se transforma replicando a los estímulos que reciba desde su ambiente, tratando así de ajustar su estructura a las demandas del contexto. Coronilla cita a algunos autores para dar razón de la relación existente entre las características presentadas por el entorno y

la estrategia que las organizaciones emplean para responder a éstas; Cuando el ambiente es relativamente estable y previsible (Emery y Trist citados por Coronilla, 2004), las organizaciones tienen la posibilidad de anticipar el cambio, mientras que al identificar un ambiente turbulento e inestable, las decisiones organizacionales replicantes sólo pueden ser tomadas mediante formas complejas de aprendizaje y de actividad política intuitiva. Por otro lado, desde la perspectiva del nuevo institucionalismo, los cambios en las organizaciones se dan en las interacciones de éstas con su contexto, que se compone de instituciones (March y Olsen citado por Coronilla, 2004). Finalmente, se evidencia que la estrategia de cambio organizacional depende de la interpretación que los grupos de poder de la organización tienen de las limitaciones impuestas desde el entorno.

La conducta de los individuos. En esta dimensión, el cambio se concibe como un proceso de aprendizaje y se manifiesta en la transformación de la conducta de los individuos, transformando así los roles, las expectativas, la motivación de las personas, sus necesidades, sus formas de interrelación y demás factores que afectan a la organización. La manera de llevar a cabo el cambio es por medio de la transformación de los contenidos informativos, las estructuras de relaciones, los espacios y medios de trabajo, la ejecución de las tareas, las normas de actuación y otros influyentes de la conducta de los individuos en la organización.

Para Coronilla, en esta dimensión existen dos principales problemas: la existente necesidad de recolectar y distribuir la información desde el ambiente y, la posterior interpretación de ésta para minimizar su ambigüedad, procurando darle un significado que permita crear la nueva realidad de actuación de los individuos.

Los grupos de poder en la organización. En esta dimensión, el énfasis está en el poder que tienen los grupos y los individuos, lo cual le da importancia al papel que las personas tienen en la creación de la realidad social. El cambio se da mediante la transformación de la realidad organizacional, excluyendo así comportamientos que en la nueva realidad son inapropiados. El poder representa la capacidad que tienen ciertos individuos para incitar el proceso de cambio, imponiendo así su posición particular.

Los elementos culturales. La cultura facilita el acoplamiento de las múltiples intencionalidades de los individuos que coexisten en una organización, ya que ésta establece un conjunto de prácticas y conductas como las apropiadas para una buena convivencia; es por tal motivo, que un cambio en la organización generalmente implica el surgimiento de referentes distintos al establecido por la cultura, lo cual trae consigo, diversos intentos por justificar y legitimar este nuevo conjunto de creencias o valores.

Para lograr un cambio en una organización, es necesario que los nuevos referentes cuenten con la coherencia necesaria para que los individuos los acepten dando por hecho que los anteriores son inapropiados en la actualidad y así modifiquen su actuar. Hasta este punto se tienen cuatro teorías que permiten encuadrar en una o varias de ellas el cambio llevado a cabo en el estudio de caso, logrando así, establecer algunas de sus principales características, como son su motor o características de proceso, su unidad y su modo. También se han establecido cuatro dimensiones que permiten dibujar la relación de este cambio particular con algunas de sus expresiones más comunes dentro de una organización: la relación con su contexto, con la conducta de los individuos, con los grupos de poder en la organización y con los elementos culturales de la misma. Con esto se busca que el análisis de los resultados permita establecer con mayor claridad las características del cambio de esquema laboral que se está analizando en esta investigación. Con las anteriores clasificaciones se llega a la siguiente descripción del cambio de esquema laboral ocurrido en el CAA. El motor principal del cambio fue una necesidad evolutiva de la organización, pues dentro de una relación de competencia es como una organización introduce una variación que sirve para hacer más eficientes sus recursos: en este caso, el teletrabajo. Esta variación es elegida por el CAA en donde, por medio de un motor dialéctico secundario ocurrió una confrontación entre los grupos de poder dentro de la organización en la cual el teletrabajo fue elegido como la síntesis que terminaría por desplazar a la tesis hasta ese momento existente: el trabajo convencional. Para que los empleados aceptaran la nueva modalidad se les hizo pasar por un proceso de adaptación que tenía la

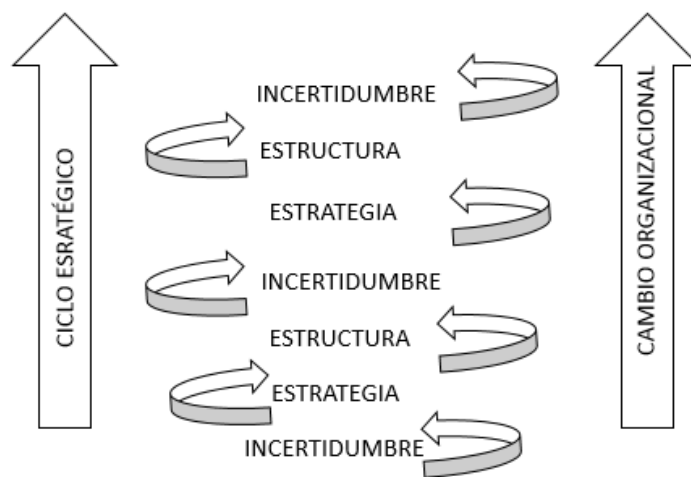
finalidad de modificar sus conductas y lograr su adaptación a la nueva cultura corporativa.

c. PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA DEL CAMBIO

I. Objetivos del cambio

La naturaleza tempestuosa del entorno organizacional ha ocasionado que el cambio sea un tema recurrente y constante en las organizaciones actuales, por tal motivo éstas han optado por diseñar instrumentos que les faciliten dicho cambio. Para Barba (2002), el diseño de estrategias ayuda a las organizaciones a reducir la incertidumbre, lo cual favorece al cambio como sostén de la estabilidad organizacional. Aunado a esto, Barba propone una relación en espiral entre la incertidumbre causada por el entorno, las condiciones para reducirla y las modificaciones estructurales necesarias. El esquema 2.4 permite explicar mejor dicha relación. Es importante notar que éste bien se puede ubicar en la segunda visión del cambio, ya que presenta un esfuerzo por parte de las organizaciones para adaptarse al entorno y a sus competidores, además de que sigue un principio de innovación constante al ir en búsqueda de nuevas estrategias de articulación.

Cuadro 2.4 Ciclo estratégico organizacional



(Barba, 2004, 57)

Barba señala que la relación establecida en este ciclo es dinámica y parte desde una incertidumbre provocada por el entorno turbulento, sigue con la aplicación de una estrategia pensada para minimizar la incertidumbre, que conlleva a cambios en la estructura para sostener dicha estrategia. Repetidamente surgirá una nueva incertidumbre -a partir de los nuevos arreglos estructurales- y así el ciclo volverá a empezar una vez tras otra. (Barba, 2002).

La incertidumbre mencionada por Barba refleja la falta de certeza que las organizaciones tienen constantemente por la naturaleza compleja del entorno, es por tal situación que éstas buscan establecer estrategias que les permitan disminuir lo más posible esta inseguridad. Jones (2008) enlista algunos objetivos que las organizaciones tienen para realizar cambios, éstos forman parte de las estrategias que las organizaciones ponen en marcha para resolver y minimizar las incertidumbres que encuentran en su cotidianeidad.

- a) Enfrentar las contingencias. Estas incluyen desde nuevas regulaciones gubernamentales y nuevas condiciones de competencia, hasta la búsqueda de alcanzar una condición que le permita cierto control sobre el ambiente.
- b) Conseguir ventajas competitivas. Este motivo va más por la búsqueda de control o posicionamiento e incluye innovaciones e intentos por hacer más eficiente a la organización en cuestión.
- c) Resolver las diversidades. Administrar las diferencias encontradas en la organización es de suma importancia para lograr la eficiencia de la misma.
- d) Incrementar su obtención de valor. Las organizaciones constantemente se encuentran en la búsqueda de mejorar sus posibilidades de alcanzar sus objetivos.
- e) Solucionar incoherencias organizacionales. Dar solución a errores cometidos, para evitar que sigan afectando a las acciones y/o procesos de la organización.

II. Tipos de cambio

La lista Jones (2008), numera cinco objetivos del cambio organizacional que bien pueden ajustar en las incertidumbres que las organizaciones encuentran dentro de su entorno, por su parte Alles (2008), argumenta sobre algunos tipos de cambios llevados en las organizaciones, que bien pueden ser las estrategias elegidas para enfrentar las incertidumbres.

- a) Cambios o adopción de nuevas tecnologías. Este cambio va encaminado a hacer más eficientes a los procesos de creación de valor. Puede involucrar a una porción de la organización, sin embargo, suele afectar las tareas y comportamientos de la totalidad.
- b) Cambios de stakeholders. Este tipo de cambio puede incluir modificaciones en la visión, misión, valores, planes estratégicos, estructura, etcétera. Son numerosos los efectos resultantes de este tipo de cambio.
- c) Cambios en los productos, negocios, perfiles de clientes, etcétera. Este puede incluir modificaciones en procedimientos, estructura, funciones y demás.
- d) Cambios económicos. Las contingencias muchas veces suelen terminar en recortes de presupuesto, también puede verse el caso contrario a requerir una mayor inyección monetaria. Este cambio no sólo repercute en aspectos contables, ya que el comportamiento de la organización generalmente se ve afectado.

Una vez desarrolladas tanto las incertidumbres, así como las estrategias de cambio de las que habla Barba (2002), se ha cubierto parte de la espiral del ciclo estratégico organizacional. Hay que recordar que éste es un instrumento que favorece al cambio como sostén de la estabilidad de una organización, por lo cual es de suma importancia para entender cómo se lleva a cabo el cambio en la organización del estudio de caso. Otro elemento necesario para comprender lo ocurrido en el CAA respecta a las fuerzas que resultan en una organización después de realizar un

cambio, dado que de éstas depende el funcionamiento posterior de la aplicación de la estrategia.

III. Fuerzas encontradas en el cambio organizacional

Para Jones (2008) dentro de las organizaciones existen dos tipos de fuerzas resultantes al cambio, las que están a favor y las que se resisten. Las primeras incluyen a las fuerzas competitivas, económicas, políticas, globales, demográficas, sociales y éticas. Por su parte las segundas están integradas en tres niveles: el organizacional, el grupal y el individual. La tabla 2.5 se establece para facilitar la comprensión de las fuerzas encontradas en el cambio organizacional.

Tabla 2.5 Fuerzas a favor y resistencia al cambio organizacional

Fuerzas a favor del cambio	Resistencias al cambio
<p>F. competitivas: para lograr su permanencia las organizaciones aceptan el cambio con la intención de conseguir una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones.</p>	<p>Nivel organizacional</p> <p>Poder y conflicto: el cambio afecta a la totalidad de la organización, sin embargo, no siempre de manera equitativa, por tal situación el conflicto es muy común entre los implicados, ya que sus intereses pueden verse afectados de manera desigual y con estos su grado de poder, lo cual resulta un catalizador de la resistencia al cambio.</p> <p>Diferencias en la orientación funcional: esta resistencia se desenvuelve de manera similar a la anterior, pues dadas las diferentes visiones que cada área funcional desarrolla en su labor, un cambio puede parecer más favorable o desfavorable para algunas, por lo cual, generalmente, el cambio no tiene el</p>
<p>F. económicas, políticas y globales: estas fuerzas provenientes del entorno organizacional han institucionalizado el cambio como la única opción de permanencia, por tal motivo las organizaciones lo aceptan.</p>	

	<p>mismo grado de aceptación a lo largo de la organización y esto lo retrasa o impide.</p> <p>Estructura: algunas clases de estructura no favorecen el cambio, una de estas -y la más renuente- es la maquinal o burocrática clasificada por Mintzberg (1989), donde su excesivo control de personal, así como su falta de comunicación efectiva son desencadenantes de una alta resistencia al cambio.</p> <p>Cultura: si el cambio organizacional afecta a los valores y normas establecidos, las personas verán en peligro la estabilidad que han sentido dentro de una organización, lo cual es un impulso fuerte contra la realización del cambio.</p>
<p>F. demográficas y sociales: a nivel entorno, la fuerza de trabajo supone grandes diferencias y es labor de la organización buscar empatar con ésta, es por tal motivo que se apoya el cambio con la intención de mantener el equilibrio.</p>	<p>Nivel grupal</p> <p>Normas informales: las normas informales que se desarrollan dentro de los grupos están altamente delimitadas para especificar los comportamientos socialmente correctos dentro del grupo en cuestión. Un cambio organizacional puede llegar a alterar el equilibrio interno y las interacciones habidas en los grupos, lo cual desencadena en resistencia hacia éste.</p> <p>Cohesión: una alta cohesión grupal puede representar una importante fuente de</p>

	<p>resistencia al cambio, ya que los individuos pueden buscar la permanencia de sus intereses dentro del grupo.</p> <p>Razonamiento colectivo: este tipo de razonamiento se presume defectuoso al representar la toma de decisiones tomadas por un grupo en el cual se pueden llegar a minimizar algunos aspectos que recaerían en una mayor limitación del razonamiento y sobre todo a la persistencia de errores por la simple acción de la inercia grupal. Esta persistencia mencionada representa otra resistencia al cambio organizacional.</p>
<p>F. éticas: es necesario que las organizaciones estén preparadas para cumplir éticamente los requisitos que el entorno establece, es por tal motivo que aceptan el cambio persiguiendo ese fin.</p>	<p>Nivel individual</p> <p>Tendencias cognitivas: es complicado romper con las costumbres, más si se dificulta ver el alcance del cambio en nuestra individualidad.</p> <p>Incertidumbre e inseguridad: individualmente el cambio produce inseguridad al no alcanzar a entender los resultados de este.</p> <p>Percepción y retención selectivas: las personas tienden a seleccionar los resultados de un cambio según su percepción, y esto puede recaer en miedo o descontento hacia el mismo cambio.</p>

	Hábito: en las actividades repetidas que se realizan en la cotidianeidad es que los individuos encuentran su mayor fuente de seguridad, por tal motivo un cambio que represente modificaciones en dichas actividades puede ser percibido como una agresión a la seguridad o estabilidad de las personas involucradas.
--	--

Elaborada a partir de Jones (2008)

Para fines de esta investigación, se concluye que las fuerzas a favor del cambio son el resultado de imposiciones ambientales y que el apego de las organizaciones a estas fuerzas resulta de las restricciones sobre ellas que terminan por afectar el funcionamiento de estas, por lo cual parece ser de suma importancia asistir el cambio. Es evidente que los valores que guían las fuerzas a favor del cambio se incorporan a la organización desde su entorno (Hall, 1996).

En cuanto a las fuerzas que resisten al cambio, éstas representan el intento extrapolado, a través de los niveles organizacionales, de los individuos para evitar modificaciones y así conservar su estabilidad y seguridad dentro del margen conocido.

IV. Técnicas para tratar con la resistencia al cambio organizacional

Los cambios organizacionales, pensados como una manera de adaptar las organizaciones a las demandas de su entorno se pueden ver como acciones necesarias para sobrevivir, sin embargo, como ya se dijo, son fuente de diversas inconformidades; luchas de poder entre individuos y grupos dentro de la organización. Es por estas situaciones que se ha buscado desarrollar tácticas que ayuden a reducir estas disputas.

Según Lawrence (1987), los cambios tienen dos aspectos, uno técnico y otro social, y los individuos se resisten generalmente al aspecto social del cambio y no necesariamente al técnico, por lo que gran parte de la resistencia expuesta es innecesaria. Este autor argumenta sobre la importancia de entender la verdadera naturaleza de la resistencia para así poder reducirla de manera eficiente. Jones (2008) enlista algunas tácticas que permiten abordar el aspecto social del cambio.

- Educación y comunicación. Esta técnica ayuda a reducir la incertidumbre en los miembros de la organización, pues facilita la información relacionada al cambio y sus fines, por lo que establece un rumbo hacia el cual dirigirse de forma más predecible.
- Participación y otorgamiento de facultades. Esta técnica promueve el involucramiento de los individuos dentro del proceso de cambio. Para las personas de una organización puede resultar más fácil actuar y hacer modificaciones si son motivados y reconocidos dentro de este proceso. Sin embargo, siguiendo a Lawrence (1987), la participación no puede ser vista como un elemento que asegurará que los individuos hagan lo que les diga, pues los resultados de ésta no siempre serán los que los administradores de una organización pretendan.
- Orientación. Proporcionando capacitación que facilite las transiciones y nuevos desarrollos, e incluso dando tiempo para la asimilación del cambio se ayuda a los empleados a aceptar al mismo con una menor incertidumbre.
- Pactos y negociaciones. Esta técnica es muy útil para disolver y reducir los conflictos asociados al cambio, pues anticipando los efectos de éste, los responsables de llevarlo a cabo pueden ayudar a los empleados a aceptarlo mediante la negociación de sus nuevas tareas o actividades.

Finalmente, la manipulación y coacción que, si bien no parecen éticamente convenientes, se siguen empleando en numerosas organizaciones.

- Manipulación. Cuando los resultados del cambio beneficiarán a algunos individuos a expensas de otros, se ha establecido como necesario emplear la manipulación de información o situaciones para convencer a los desfavorecidos.
- Coacción. Ésta, ligada un poco a la anterior obliga a los participantes desfavorecidos a aceptar el cambio, esto puede ser mediante amenazas laborales. La ventaja de esta técnica es la rapidez con la que se “acepta” el cambio, la desventaja es que puede infringir en la integridad de la totalidad de una organización.

d. IMPLICACIONES DEL CAMBIO EN LOS INDIVIDUOS

I. Cambio como fenómeno colectivo

Crozier y Friedberg (1990) afirman que para que se del cambio, es necesario que los individuos involucrados pongan en práctica nuevas relaciones humanas, así como nuevas formas de control social, dado que las antiguas generalmente buscarán restringir cualquier impulso de cambio. Lo anterior hace de este fenómeno un elemento social y sistémico por provocar la transformación de todo el sistema de acción concreto⁶ involucrado.

Se puede decir entonces, que un cambio organizacional implica una transformación en las acciones de los participantes, en los juegos llevados a cabo por ellos y en las relaciones humanas dadas dentro de una organización, por este motivo es relevante establecer la importancia de analizar el impacto que el cambio tiene en los individuos que lo sufren. Para establecer dicho impacto, es útil profundizar en lo señalado anteriormente; el cambio trata de una transformación colectiva que altera las capacidades que los individuos han concretado como parte de su adaptación al actual sistema de acción y por tanto puede provocar conflicto y fricción en sus

⁶ Crozier y Friedberg definen un sistema de acción concreto como “*un conjunto humano estructurado, que coordina las acciones de sus participantes, mediante mecanismos de juego relativamente estables y que mantiene su estructura, es decir, la estabilidad de sus juegos y las relaciones que existen entre estos, mediante mecanismos de regulación que a su vez constituyen otros juegos*” (Crozier y Friedberg, 1990, 236)

referentes habituales. Para reducir este problema, es necesario que el cambio evite amenazar su libertad y capacidad de afirmar su existencia social, pues siguiendo con Crozier y Friedberg (1990), los individuos que sufren un cambio siempre tratarán de conservar los medios necesarios para mantener un margen de libertad en los juegos que se les proponen.

Para estos autores existen tres reflexiones importantes para alcanzar una perspectiva más realista de cualquier cambio dirigido:

- El cambio implica la adquisición de nuevas capacidades. *“Se trata de una operación que pone en juego no la voluntad de un grupo, sino la capacidad de diferentes grupos comprometidos en un sistema complejo para cooperar, de otra manera, en la misma acción”* (Crozier y Friedberg, 1990, 320).
- Una capacidad colectiva organizada obstaculiza el aprendizaje como parte del cambio, pues este constructo impone una racionalidad sobre los individuos, la cual condiciona su capacidad de llevar a cabo nuevos juegos y maneras de relacionarse.
- El cambio involucra una ruptura con los juegos de acción antiguos, para dar origen a los juegos nuevos. *“Todo aprendizaje requiere una ruptura; todo verdadero cambio significa crisis para quienes lo viven”* (Crozier y Friedberg, 1990, 327).

El entendimiento del cambio organizacional puede facilitarse a través del establecimiento de sus principales características técnicas, también mediante una revisión de algunas de sus expresiones, incluso al reconocer ciertas prácticas relacionadas con aquel en las organizaciones y empresas actuales; no obstante, este acercamiento no representará una visión realista del fenómeno sino incluye alguna explicación de su impacto en las personas que lo llevan a cabo, pues son éstas las que cambian y lo hacen de manera colectiva (Crozier y Friedberg, 1990).

II. Conflictos entre algunos principios básicos de las organizaciones y las características de los individuos que laboran en ellas

La novedad y la capacidad de cambio son características que frecuentemente describen a las sociedades más avanzadas, es por tal afirmación que existe gran interés en promover el dinamismo a nivel social y organizacional en la actualidad, sin embargo, es de conocimiento general que esta situación tiene grandes consecuencias en el establecimiento de la realidad e identidad de los individuos y con estas en la afirmación de su existencia. Desafortunadamente, no sólo el impulso constante de una mayor capacidad de cambio en los individuos ha causado conflictos entre éstos y las organizaciones a las que pertenecen, más bien se trata de una serie de características en pugna que han propagado una abierta incongruencia entre las necesidades de los individuos y las exigencias de la organización formal (Argyris, 1960).

Para este autor, las organizaciones están dispuestas a pagar retribuciones a los individuos maduros⁷ que tengan la capacidad de comportarse de manera inmadura durante sus jornadas laborales, para hacer tal afirmación se basó en las ocho preposiciones que obtuvo al hacer una comparación entre las necesidades de los adultos en la sociedad y las exigencias de las organizaciones formales.

1. Las necesidades de los individuos sanos no son congruentes con los requisitos de organización formal, que requiere al sujeto para trabajar en situaciones que le exigen ser dependiente, pasivo, y hacer uso de pocas e irrelevantes habilidades⁸.

⁷ La madurez de los individuos se mide con respecto a las características que Argyris establece como representantes del comportamiento de los adultos en nuestra cultura. (Argyris, 1960)

⁸ Características que se apegan más a un individuo inmaduro que muestra los rasgos representativos de un infante.

2. El resultado de la incongruencia anterior se traduce en frustración, sentimiento de fracaso, conflicto e inestabilidad con respecto a su futuro.
3. Las anteriores características tienden a aumentar bajo ciertas condiciones normalizadas en las organizaciones formales.
4. Otro resultado del impacto de las exigencias de la organización formal en los individuos es la promoción de prácticas como la competencia, la rivalidad, la hostilidad e insubordinación, provocando así que los individuos desarrollen un enfoque individualista.
5. Debido al incremento de reacciones como la frustración, el sentimiento de fracaso, el conflicto y la inestabilidad con respecto a su futuro, los individuos tienden a manifestar agresión, ambivalencia, apatía, desinterés, etcétera.
6. Los individuos inmersos en estas exigencias suelen desarrollar una conducta adaptativa y de integración que,
7. Tiene un efecto acumulativo y forma un círculo vicioso que establece este mismo proceso relación como referente para los demás empleados.
8. Aumentan las rivalidades y conflictos en la organización, debido a que la lógica organizacional rechaza la conducta adaptativa del empleado, lo cual, a su vez provoca el aumento de las acciones correctivas por parte de la organización.

Con base en lo anterior se evidencia que los individuos, como empleados, son sumidos en un juego organizacional que les exige renunciar al control sobre su cotidianeidad, esperando que su comportamiento y proceder se caractericen por pasividad, dependencia y subordinación, mostrando un dominio sobre pocas habilidades y produciendo así las condiciones ideales para conducirse hacia un sentimiento de fracaso inminente por parte de los individuos (Argyris, 1960). Como parte de esta directriz, se llegan a moldear conjuntos humanos desintegrados que responden relativamente bien al cambio, pues estos individuos han sido moldeados

con la capacidad de aceptar sin mayor resistencia la imposición de realidades sin un fundamento realmente coherente.

El mayor impacto de la organización formal sobre el individuo es representado por la capacidad que éste ha desarrollado para llevar a cabo múltiples acciones y juegos sin dejar de soportar la incongruencia que resulta por un constante conflicto entre su ser y su deber ser en la colectividad organizacional. La aceptación al cambio parece ser sólo una parte de esta exigencia. *“De ahí el interés capital de la descentralización y de todas las formas viables de autogestión para acelerar el cambio; de ahí también, el gran riesgo de todo modelo demasiado integrado, demasiado coherente y demasiado racional de planificación o gobierno”* (Crozier y Friedberg, 1990, 327)

Es relevante saber que la capacidad que se desarrolla para soportar dicha incongruencia puede tener costos realmente devastadores para la vida de los individuos, pues la tensión que comúnmente nace en estas situaciones es capaz de terminar consumiendo los recursos físicos y mentales de las personas (Aubert y Gaulejac, 1993).

Para Aubert y De Gaulejac, esta tensión que consume logra provocar en los individuos una sensación de encontrarse bajo la acción de las llamas, por tal analogía, es que le llaman *Burnout*. El Burnout es una enfermedad que se da cuando un individuo realiza un esfuerzo desmesurado para alcanzar un fin impuesto de manera irracional con las capacidades reales de dicha persona. Este padecimiento provoca fatiga y frustración aguda en los individuos, logrando un agotamiento de su vitalidad y energía de manera progresiva a través de seis fases:

- 1) El modelo organizacional. El individuo y la organización son entidades distintas y con un funcionamiento propio.
- 2) El contrato narcisista. La organización impone al individuo un modo de comportamiento a través de estímulos como reconocimiento y pertenencia.

- 3) Captación. El individuo interioriza el modelo impuesto por la organización integrando a su personalidad las cualidades necesarias.
- 4) Fusión. El individuo se ha transformado en el modelo predicado por la organización y vive de acuerdo con las exigencias de la organización, disfrutando de las recompensas que esto conlleva.
- 5) Ruptura. El individuo llega a su límite y no logra seguir el ritmo que la organización exige, esto ocasiona que le retiren los reconocimientos de los que había gozado y se da una sensación de ruptura y confusión.
- 6) Hundimiento. Sin las gratificaciones de la organización el individuo se hunde en una gran pérdida que termina por infundir culpabilidad y una sensación de quemadura interna.

Es a través de estas fases que se da esta enfermedad que termina por inhabilitar a los individuos sin que éstos distingan claramente el momento de su desmoronamiento, haciéndolo inevitable en muchos casos. Siguiendo con Gaulejac (2008), encontramos otra fuente de incongruencia organizacional que impacta negativamente a los individuos que la viven: la situación de doble coacción. Esta acción se da cuando un individuo inmerso en una relación afectiva y de influencia psicológica se ve obligado a obedecer dos solicitudes excluyentes entre sí, provocando en él culpabilidad por tener que responder de la manera más satisfactoria a lo que se le demanda. Siguiendo con los argumentos presentados, podemos encontrar un ejemplo de la situación de doble coacción que se da en las organizaciones; Cuando un individuo ingresa a un trabajo generalmente se inicia una relación afectiva que incluye los deseos y aspiraciones de aquel que ve en la organización un medio para progresar y satisfacer sus necesidades. Una vez integrado en sus labores, se encontrará con variadas situaciones en las que la organización le exigirá un comportamiento diferente al que está acostumbrado, como lo menciona Aubert y Gaulejac en las primeras fases del Burn Out. Estas exigencias pueden estar dentro de los límites de la personalidad del individuo, no obstante, también podría ocurrir que fueran desbordantes. En este último caso,

estas demandas provocarían que el individuo entrara en el dilema de la doble coacción pues, aunque él anhele responder a las exigencias de la organización de manera satisfactoria, éstas reclaman acciones y comportamientos que son excluyentes con su propio bienestar. Las consecuencias de intentar estar a la par de lo que las organizaciones demandan, pueden ser adversas y estigmatizantes.

El cambio organizacional, como una estrategia evolutiva de la organización para lograr hacer más con menos, puede llegar a despersonalizar y desvalorizar a los individuos que llevan a cabo los cambios en sus actividades, agotándolos y poniendo en duda su propia identidad, provocándoles así un auténtico sufrimiento.

CAPÍTULO 3: Metodología de investigación

a. CARÁCTER CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL

Según Posada (2006), para que una investigación no sea excluida del territorio de las ciencias, ésta debe estar construida con el razonamiento crítico, que es aquel que busca la objetividad en la constante crítica de las teorías y presupuestos en que se construye. Partiendo de la discusión de Posada (2006), el objeto de estudio de las ciencias sociales y de las naturales son los hechos que hay en el mundo, sin embargo, las propiedades de los hechos de estudio de las ciencias sociales son muy diferentes a las propiedades de los de las ciencias naturales, pues los objetos de estudio de las primeras son socialmente construidos, mientras que los de las últimas no dependen del acuerdo humano. Se habla entonces de dos tipos de realidades: la ontología de los hechos sociales y la ontología de los hechos brutos o naturales. Siguiendo con lo dicho por este autor, los hechos sociales dependen del constructo humano, por lo que la objetividad parece entrar en conflicto y las ciencias sociales terminan por parecer relativistas y subjetivistas, sin embargo, el autor expresa que esto sólo es una confusión entre la ontología y la epistemología.

Posteriormente se argumenta que, si bien los hechos sociales son ontológicamente subjetivos -por tratarse de una realidad que depende de una percepción humana-, esto no significa que las investigaciones de hechos sociales también sean subjetivas; lo cual quiere decir que, a pesar de la subjetividad ontológica de los hechos sociales, aún podemos referirnos objetivamente a los hechos sociales teniendo juicios objetivos sobre éstos, juicios que no dependen de las motivaciones, deseos o actitudes del investigador para determinar su verdad, lo cual debería eliminar la desacreditación de los estudios sociales por la argumentación de una falta de objetividad en su construcción teórica.

Haciendo el análisis del cambio organizacional a partir de la modificación en el esquema laboral en el estudio de caso del Centro de Actividades de Apoyo, se hace evidente que se aborda parte del elemento laboral en una organización; el cual es ciertamente una construcción de la sociedad, por tanto representa un hecho social

ontológicamente subjetivo –porque depende de los sujetos-, pero los juicios que se desarrollarán sobre éste hecho son epistemológicamente objetivos, porque no dependen de los deseos o actitudes del investigador a cargo.

I. Carácter del estudio

Guba y Lincoln (2002), discuten sobre el hecho de que se ha asociado el grado de científicidad con la cuantificación, sin embargo, también observan y analizan las críticas que se le han hecho a ésta. Entre las críticas, está que los datos cuantitativos pueden estar sesgados por proporcionar información descontextualizada, por el contrario, se menciona que los datos cualitativos tienen la capacidad de proporcionar valiosas percepciones y descripciones sobre los comportamientos. Además, está el hecho de que para lograr un entendimiento que facilite una aportación real, a partir de una investigación de carácter social, es necesario apreciar la realidad desde la perspectiva de nuestros sujetos de análisis, pues como argumenta Ferrarotti (2007), es importante entender la imagen que las personas se forman de la sociedad que integran, así como la capacidad que éstas tienen de crear su cotidianeidad para lograr distinguir la problemática de investigación, *“expresar y formular la pulpa de lo vivido cotidiano, de las estructuras sociales, formales e informales”*(Ferrarotti, 2007, 38). Ante lo anterior, este autor expone que los métodos cualitativos representan estrategias privilegiadas para el estudio de lo social. La manera de aprovechar la riqueza que ostentan los métodos cualitativos es a través de la empatía entre investigadores e investigados. Avanzando en este argumento, Bourdieu (1999), escribe sobre la manera de lograr dicha cercanía entre estos dos, una comunicación “no violenta”; para este autor hace falta familiaridad, naturalidad y la capacidad de ponerse mentalmente en el lugar de los entrevistados para darle un mayor sentido a la problemática expuesta. Por su parte, Páramo y Otálvaro (2006) argumentan que se debe tomar en cuenta que todo hecho tiene atributos cuantitativos y cualitativos, y que la elección, tanto de las estrategias de investigación, así como las técnicas de recolección de datos, se deben utilizar dependiendo de la propuesta epistemológica que se adopte, por lo

que es importante reconocer que las técnicas cualitativas y cuantitativas deben ser elegidas según las necesidades de investigación expuestas.

Por sus características generales, existen cuatro tipos de estudios cualitativos: los holísticos, los empíricos, los interpretativos y los empáticos. Las características de éstos son las siguientes. (Flores, 2006)

- a) Holístico. Es un estudio contextualizado, resistente al reduccionismo y al elementalísimo, está orientado al estudio de caso y éste pretende comprender más que comparar.
- b) Empírico. Es un estudio orientado al campo, se afana por ser naturalista, más que intervencionista y prefiere las descripciones en lenguaje natural.
- c) Interpretativo. Es un estudio basado mayormente en la intuición, su atención está puesta en los sucesos más relevantes para el investigador, que además está sujeto a la interacción.
- d) Empático. Este estudio busca atender a los actores intencionalmente buscando su marco de referencia. Su diseño es emergente y sensible a cambios y va en la búsqueda de la recuperación de la existencia.

El estudio de caso del Centro de Actividades de Apoyo se supone holístico ya que tiene las siguientes características: busca entender las particularidades de un caso específico a partir de su contextualización en el medio que lo circunscribe, para lo cual busca ser resistente al reduccionismo y al elementalísimo por medio de la aceptación e inclusión de la complejidad existente. Se puede concluir que no es empírico porque no sólo enfatiza lo observable, se excluye de ser interpretativo al ir en búsqueda de una mayor objetividad incluyendo más aspectos que los relevantes para el investigador y, finalmente, no se ajusta al tipo empático gracias a que busca atender más que a los actores inmersos en él.

b. ASIGNACIÓN DE PARADIGMA

Un paradigma representa un lente hecho de creencias, con el cual se dispone a observar el mundo. Para Guba y Lincoln (2002), los investigadores definen lo que hacen, además de que establecen la legitimidad de sus investigaciones mediante

sus paradigmas de investigación; esto según las respuestas que proporcionan a tres preguntas fundamentales: la pregunta ontológica, la epistemológica y la metodológica. Estos autores explican la asignación paradigmática de la siguiente manera:

a) La pregunta ontológica.

- Positivismo. Cuando se supone una realidad regida por mecanismos naturales inalterables, cuyo conocimiento es reduccionista y determinista.
- Pospositivismo. La realidad se concibe como imperfectamente comprensible, cuyo conocimiento debe sujetarse a un examen crítico que facilite su entendimiento como mejor sea posible.
- Teoría crítica y otras posiciones ideológicas relacionadas. Se concibe una realidad a la que, le han dado forma una multitud de factores sociales, políticos, culturales, económicos, étnicos y de género que han quedado concretados en estructuras inapropiadamente reales que ahora son inalterables.
- Constructivismo. Las realidades se basan en experiencias y especificidades, con lo cual parten de construcciones mentales múltiples.

b) La pregunta epistemológica.

- Positivismo. Se ve al investigador y a su objeto de estudio independientemente y con la capacidad de no verse influenciados.
- Pospositivismo. Se mantiene la objetividad, pero la dualidad es difícil de conservar.
- Teoría crítica y otras posiciones ideológicas relacionadas. Se vincula interactivamente al investigador con su objeto de interés. Los hallazgos son medidos por valores, por lo cual hay gran margen para las influencias entre ambos.
- Constructivismo. Se considera que el conocimiento se genera con la interacción entre el investigador y su objeto de estudio.

c) La pregunta metodológica.

- Positivismo. Se concentra en la verificación de hipótesis.

- Pospositivismo. Se concentra en la verificación de la falsedad de la hipótesis, mediante una pluralidad crítica.
- Teoría crítica y otras posiciones ideológicas relacionadas. Su finalidad es la reconstrucción de construcciones previas, mediante un dialogo entre el investigador y lo investigado.
- Constructivismo. Su finalidad es la reconstrucción de construcciones previas, mediante la interpretación del investigador.

Tabla 3.1 Asignación de paradigmas

Pregunta fundamental	Respuesta	Paradigma
La pregunta ontológica. ¿Cuál es la forma y la naturaleza de la realidad y, por lo tanto, qué es lo que podemos conocer de ella?	Realismo histórico	Positivismo
	Realismo crítico	Postpositivismo
	Realismo histórico	T. crítica y otras
	Relativismo	Constructivismo
La pregunta epistemológica. ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre quien conoce o busca conocer y lo que puede ser conocido?	Dualista/objetivista	Positivismo
	Dualista/objetivista modificada	Postpositivismo
	Transaccional/subjetivista	T. crítica y otras
	Transaccional/subjetivista	Constructivismo
La pregunta metodológica. ¿Cómo puede el investigador arreglárselas para averiguar si lo que él o ella creen puede ser conocido?	Experimental/manipuladora	Positivismo
	Experimental/manipuladora modificada	Postpositivismo
	Dialógica/dialéctica	T. crítica y otras
	Hermenéutica/dialéctica	Constructivismo

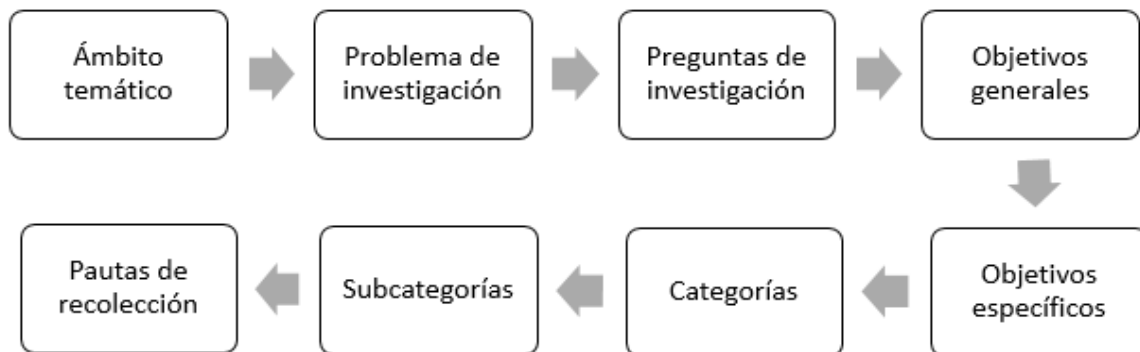
Elaboración propia basada en el texto de Guba y Lincoln (2002)

La investigación del estudio de caso del Centro de Actividades de Apoyo supone una realidad influida por una multitud de factores sociales que terminan por pautar la situación laboral de interés para el análisis del cambio organizacional. Además, establece un vínculo entre el investigador y los elementos investigados, con lo cual existe un gran margen de influencia entre ambos, aunque prevalece la constante búsqueda de objetividad. Por último, su finalidad se aleja de una única verificación, inclinándose hacia una reconstrucción mediante la interacción entre el investigador y su objeto; con lo cual se habla de una investigación dentro de un lente paradigmático de la teoría crítica.

c. CATEGORIZACIÓN APRIORÍSTICA

Para Cisterna (2005), el investigador es quien les da el sentido a los resultados de la investigación, para lo cual, le es necesario recoger y organizar la información en categorías y subcategorías que le simplifiquen la tarea. Para facilitar la elaboración de estas categorías, este autor sugiere el siguiente proceso de categorización apriorística y elaboración de preguntas de investigación.

Cuadro 3.2 Categorización y elaboración de preguntas de investigación



Elaboración propia en base a Cisterna (2005)

Estos tópicos y categorías resultan ser una herramienta muy útil para ordenar las pautas de recolección a las categorías, objetivos, preguntas y problemática de la investigación preguntas de investigación, con lo cual se facilita la congruencia en la misma. Para fines del análisis que tiene como objeto el estudio de caso en el Centro

de Actividades de Apoyo, se expone la tabla 3 y 4, que buscan facilitar la definición de las herramientas de recolección de datos.

d. PAUTAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

A partir del cuadro 3.3 se formularon las preguntas básicas para realizar los cuestionarios a los individuos afectados con el cambio de esquema laboral. Posteriormente, basándonos en el texto de Corral (2010), se diseñó un cuestionario más apropiado para realizar las intervenciones individuales. Inicialmente se tuvo la intención de realizar entrevistas personales a los empleados del CAA, sin embargo, al acudir a la empresa en cuestión, se notó que los empleados que cumplían con las características de interés para esta investigación no se encontraban en la misma, ya que gracias al cambio de esquema laboral que actualmente los coloca en una modalidad de Home Office, éstos se encuentran físicamente dispersos a nivel nacional; además de que por la naturaleza de su trabajo la mayoría de los sujetos aseguraron sentirse más cómodos proporcionando la información solicitada por vía correo electrónico. Lo anterior terminó por redefinir las pautas de recolección de información de la siguiente manera.

1. Entrevistas presenciales y vía email a los individuos que vivieron la transición de esquema laboral
2. Análisis de documentos en línea y proporcionados por individuos
3. Observaciones dentro de la empresa en cuestión

Tabla 3.3 Tópicos de investigación y categorización apriorística del estudio de caso

Ámbito temático	Problema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías
Impacto del cambio organizacional en la realidad laboral y con esta, en la vida de los individuos	El entorno organizacional tiene una gran influencia en las dinámicas realizadas por las organizaciones y con estas en la realidad que viven los individuos, por tal motivo se busca conocer algunas de las implicaciones que el esquema laboral home office -como una	¿Qué motivó a la empresa del estudio de caso a reformular su esquema laboral?	Analizar las condiciones en las que se llevó a cabo un cambio organizacional que modificó el esquema laboral en el Centro de Actividades de Apoyo de un grupo empresarial; para así entender las implicaciones que este tuvo en los	Analizar el cambio organizacional laboral ocurrido en el CAA bajo los enfoques establecidos en el marco teórico de esta investigación	Nuevas formas organizacionales Configuraciones organizacionales
		¿Cuáles son las fuerzas a favor y en contra del cambio del esquema laboral?		Observar las reacciones existentes en los individuos al ser llevada a cabo la	Fuerzas a favor y en contra del cambio organizacional

	tendencia organizacional- tiene en los individuos que lo viven.		individuos que lo vivieron.	transición laboral mencionada	
	¿Qué herramientas o procedimientos se han instaurado para mantener el control de los empleados a distancia?			Identificar las herramientas y procedimientos que la organización utiliza para mantener el control de los empleados a distancia	Institucionalización del cambio
		¿Cuáles son los efectos de dicho cambio en los individuos de la organización?		Localizar parte del impacto de este cambio organizacional en	Reacciones individuales ante el cambio

				los individuos del CAA	
--	--	--	--	------------------------	--

Tabla 3.4 Pautas para recolección de datos

Categorías	Subcategorías	Preguntas a individuos que vivieron la transición de esquema laboral	Análisis de documentos	Aspectos a observar e identificar⁹
Nuevas formas organizacionales	Tendencias organizacionales	¿Conoce la fecha de inauguración o apertura del CAA de GRUPO EMPRESARIAL? ¿Sabe de cuántas personas consta el	Análisis de los documentos publicados en línea por la organización -GRUPO EMPRESARIAL y CAA-	Identificación de las nuevas formas organizacionales según el marco teórico de esta investigación

⁹ Las observaciones e identificaciones son a partir de mi visita en el espacio físico del ACC, en las afirmaciones obtenidas a partir de los cuestionarios y en el análisis de documentos obtenidos y

		<p>CAA en la Ciudad de México?, ¿Cuántas en el esquema de home office?</p> <p>¿Sabe cuáles pudieron ser las razones que motivaron al CAA a reformular su esquema laboral?</p> <p>¿Cuál es la relación entre autoridades y subordinados dentro del CAA?</p>		
Configuraciones organizacionales	Configuraciones organizacionales	¿Es consciente de algún cambio en el organigrama del CAA al ocurrir la transición laboral?	Identificación de los cambios estructurales por medio de comparaciones de	Identificación de la configuración organizacional según el marco teórico de esta investigación

			documentos administrativos como organigramas.	
		¿Sus tareas tuvieron algún cambio al ocurrir la transición laboral?		Identificación de modificaciones en las tareas de los trabajadores debido al cambio de esquema, según su relevancia, tiempo ocupacional y remuneraciones
Fuerzas a favor y en contra del cambio organizacional	Fuerzas a favor del cambio: fuerzas competitivas, económicas, políticas, globales, demográficas, sociales y éticas	¿Qué piensa del cambio de esquema laboral ocurrido en el CAA?		Observación del ambiente organizacional del CAA
	Fuerzas resistentes al cambio: poder y	¿Cuál fue tu reacción cuando supiste que vivirías		

	<p>conflicto, diferencias funcionales, estructura, cultura, normas informales, cohesión grupal, razonamiento colectivo, tendencias cognitivas, incertidumbre e inseguridad, percepción y retenciones selectivas, hábitos</p>	<p>esta modificación laboral?</p> <p>¿Sabes cuales pudieron ser las razones que motivaron al CAA a reformular su esquema laboral?</p> <p>¿Consideras que fue lo mejor para la organización?</p> <p>¿Cómo describirías tu vida laboral desde antes y después del cambio?</p>		
--	--	---	--	--

Técnicas para el cambio organizacional	Localización de medios de control	Actualmente, ¿qué piensas del cambio de esquema laboral que se llevó a cabo en el CAA?		Observación de los mecanismos de control
	Neutralización de las reacciones	¿Cómo cree que el CAA ha conseguido mantener el control sobre los empleados en el esquema de home office?		Observar e identificar las técnicas usadas para tratar las fuerzas resistentes al cambio
Reacciones individuales ante el cambio	Nuevas dinámicas personales (familia, amigos, compañeros, etcétera)	¿Qué implicaciones tuvo el cambio de esquema laboral en tu trabajo?, ¿Cuáles en tu vida personal y familiar?		Comparación basada en la percepción de los sujetos inmersos

	Nuevas dinámicas personales (familia, amigos, compañeros, etcétera)	¿Qué cambios ha habido en las relaciones con tus compañeros? (equipos de trabajo y amistades)		
	Percepción individual de modificaciones laborales	¿Cómo se ha visto afectada su vida - laboral y personal- con esta transición? ¿Cómo se han visto afectados sus intereses laborales y personales durante esta modificación laboral?		

Elaboración propia

I. Entrevistas a los individuos que vivieron la transición de esquema laboral

“La entrevista puede considerarse como una forma de ejercicio espiritual que apunta a obtener, mediante el olvido de sí mismo, una verdadera conversión de la mirada que dirigimos a los otros en las circunstancias corrientes de la vida” (Bourdieu, 1999, 8). Siguiendo el argumento de Bourdieu, una entrevista debe ser utilizada para comprender cómo ven las cosas los sujetos de investigación y para escuchar sus testimonios permitiéndoles expresar la visión que tienen del mundo. Para lograr esto es necesario que los entrevistados se sientan legitimados por su entrevistador y esto sólo parece ser posible a través del desarrollo de un vínculo de familiaridad y empatía recíprocas. El cuestionario realizado para esta investigación busca cumplir con tres características principales que son establecidas en el texto de Corral (2010), sin dejar de atender lo dicho por Bourdieu (1999). A saber: a) está pensado para atender tanto las preguntas de investigación surgidas en esta Tesis, así como los objetivos de la misma, dado que tiene la finalidad entender la realidad del impacto del cambio organizacional en los individuos) busca ajustarse a los individuos que los contestarán, tratando así de mantener una sintonía entre los requerimientos de la investigación y las necesidades de exteriorización de los entrevistados; y finalmente, c) fue pensado para alentar a los individuos a colaborar y contestar el cuestionario de manera honesta sin hacer de esta actividad una situación fatigante, o violenta.

Las preguntas contenidas dentro del cuestionario abiertos son de estructura abierta, ya que éstas permiten al cuestionado responder con más libertad, accediendo así a más información. En cuanto al orden de estas, se establece el siguiente apoyado en el texto de Corral (2010). El cuestionario de entrevista que se aplicó se encuentra en el anexo 1

1. Preguntas de clasificación, éstas permiten obtener las características sociodemográficas de los cuestionados.
2. Preguntas de identificación, contienen los datos personales que es posible y pertinente compartir.

3. Preguntas de inicio, éstas buscan establecer la opinión del cuestionado y se hacen generalmente con la intención de establecer un vínculo de confianza.
4. Preguntas de información básica, las cuestiones directamente relacionadas con el problema de investigación.
5. Preguntas de cierre, éstas buscan rescatar algún tema no tratado en el cuerpo del cuestionario, además de ayudar a finalizar el encuentro.

II. Análisis de documentos en línea y proporcionados por individuos

La página oficial de GRUPO EMPRESARIAL ofrece información de casi todas las empresas del grupo. Para fines de esta investigación se analizó el origen, la cultura organizacional, la presencia internacional, los últimos informes de sostenibilidad y particularidades de los Negocios del GRUPO EMPRESARIAL (su relación con la empresa tenedora, y algunos datos relevantes). Resultó curioso darse cuenta de que el CAA no figura en ninguno de los rubros mencionados, pues es hasta el apartado de empleos GRUPO EMPRESARIAL donde aparece esta unidad de negocio. Es en empleos destacados donde al pinchar el logotipo del CAA se despliegan tres o cuatro fotos de éste, además de un video institucional que en alrededor de dos minutos menciona la cultura de esta unidad, así como de algunas de sus características, entre las cuales resalta la siguiente: “En el Centro de Actividades de Apoyo, contamos con más de 250 empleados beneficiados bajo el esquema de Trabajo en Casa en los que destacan madres de familia, estudiantes, etc.”¹⁰

La información del CAA que se brinda en línea es muy escasa, sin embargo, se encontraron dos trabajos de tesis que fueron de gran utilidad para obtener información sobre la estructura organizacional y las funciones del CAA. Posteriormente se tuvo contacto con los autores de dichas tesis¹¹, cuya mayoría accedió a contestar mínimas cuestiones relacionadas con sus trabajos.

¹⁰ Obtenido desde la página oficial

¹¹ Dos de los tres tesisas aseguraron haber laborado en el CAA, sin embargo, hablaron reiteradamente sobre lo herméticos que son en la empresa para brindar información de cualquier índole.

III. Observaciones dentro de la empresa

Las observaciones directas en el CAA transcurrieron de manera breve, éstas fueron realizadas mientras se tuvo la oportunidad de asistir a dos entrevistas incluidas en un proceso de selección. En dichas visitas se tuvo la oportunidad de hacer un recorrido por la empresa, también se pudo conocer a algunos de los encargados del reclutamiento de selección, así como los discursos de éstos hacia los candidatos. Se prestó especial atención al ambiente laboral existente, así como a las escasas relaciones sociales expuestas en el tiempo de la visita. Para fines de esta investigación, la brevedad de las observaciones no representó algún inconveniente, dado que el centro de interés de esta radica en sus espacios difusos de trabajo.

e. INFORMANTES

En la presente investigación se incluye un análisis basado en 8 individuos que vivieron la transición hacia el esquema de trabajo en casa, entre estos se encuentran personas de ambos géneros y de distintas edades. La característica general que se buscó en los informantes fue que hubieran vivido la transición del esquema laboral, esto es que, de trabajar en las oficinas del CAA, los cambiaran al esquema de trabajo en casa. Algunos de los individuos que participaron en los cuestionarios ya no se encontraban trabajando en el CAA, dado que habían sido transferidos a la central de GRUPO EMPRESARIAL, sin embargo, fueron tomados en cuenta por haber vivido el cambio en la organización. Para la captura de la información de los entrevistados se usaron claves para conservar su anonimato, lo cual fue sumamente apreciado por los trabajadores.

f. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

- Etapa 1. Establecimiento de la problemática de investigación, así como del marco teórico de la misma.

El interés principal de realizar esta investigación se despliega de una experiencia laboral anterior donde se tuvo la oportunidad de trabajar como freelancer. Se entiende freelancer como una persona que trabaja de manera autónoma para terceros sin que exista un compromiso de continuidad laboral más allá de cierto

proyecto pactado. La manera en que se obtienen dichos proyectos es mediante la postulación de los servicios que el trabajador puede ofrecer para la realización de trabajos diversos.

Después de trabajar más de tres años de esa forma se pudieron formar varias conclusiones personales: el trabajo como freelance permite una mayor gestión del tiempo personal-laboral de sus trabajadores, en la mayoría de los casos las remuneraciones son bajas y aunque existen proyectos mejor pagados se requiere de una excelente reputación para acceder a éstos y, finalmente, no cualquier persona tiene la capacidad de trabajar en esta modalidad porque se requieren capacidades específicas además de las propias de su ocupación.

Resultó difícil tomar una postura hacia la modalidad de freelance, por un lado, está todo un conjunto de personas que lo aplauden por permitir “tener el control” de su tiempo y actividad, sin embargo, no hay que dejar a un lado el hecho de que permite la desregulación de las condiciones laborales necesarias para el bienestar de las personas. Con la idea de encontrar una postura más objetiva es que nació el interés de estudiar una parte de la modalidad de freelance: el aislamiento social que puede llegar a producir, la creación de nuevas capacidades en los trabajadores como parte de su adaptación a esta modalidad y las maneras posibles de reconfigurar la propia identidad laboral al tener un trabajo que pierde varias características de uno convencional o clásico.

Con estos cuestionamientos en mente, se encontró una empresa cuyos trabajadores cambiaron de esquema laboral de uno convencional al llamado home office o trabajo desde casa. Si bien ellos no eran freelancers, dado que no eran autónomos porque tenían un empleo seguro a través de un contrato laboral, también podrían sufrir de aislamiento y necesitar una readaptación laboral. Finalmente, el hecho de que las personas estuvieran atravesando dicha transición de esquema laboral resultó un estímulo más para buscar hacer la investigación en esta organización, pues se pensó que estas personas encontrarían mayor facilidad en comparar cada una de las modalidades.

- Etapa 2. Acercamiento a la organización y a los sujetos de interés.

A partir del contacto con un individuo, se logró obtener una lista de posibles informantes para los fines de la investigación. Esta lista era de 14 personas contando con el contacto inicial. Después de esto se envió correos a los integrantes de la lista, de los cuales sólo 8 accedieron, esto porque algunos no tuvieron el interés de participar y otros quedaron fuera por no haber sido parte de la transición laboral.

- Etapa 3. Proceso de análisis y discusión

A partir de lo establecido en el marco teórico y marco metodológico de esta investigación, se procedió a clasificar y analizar la información, para inicialmente exponer el contexto de los resultados, seguido de la presentación de estos y, finalmente la exposición de la discusión pertinente al caso de estudio.

CAPÍTULO 4: Acercamiento analítico al CAA de GRUPO EMPRESARIAL

a. EL CENTRO DE ACTIVIDADES DE APOYO DE GRUPO EMPRESARIAL

Si bien los Centros de Actividades de Apoyo pueden ser externos a una organización, GRUPO EMPRESARIAL integró su propio Centro de Actividades de Apoyo. El CAA de GRUPO EMPRESARIAL integra una unidad de negocio que da soporte a las operaciones de todas las empresas del GRUPO EMPRESARIAL. Las actividades del CAA recaen en la operación y gestión de los principales procesos de la familia GRUPO EMPRESARIAL, para lo cual muestran grandes innovaciones en la operación, gestión y análisis de sus actividades. Entre las actividades de soporte que se llevan a cabo en el CAA se encuentran: Contabilidad General, Cuentas por pagar, Cuentas por cobrar, Informes Estatutarios, Reportes Internos, Reportes Externos, Tesorería, Abastecimiento, Intercompañías y Recursos Humanos, esto último sólo al interior del CAA. Es importante hacer notar que para llevar a cabo eficientemente las tareas antes mencionadas, el CAA se divide en tres centros: CAA Finanzas, CAA Tecnología de Información y CAA Recursos Humanos. Además de que el CAA también cuenta con una sede alterna en Monterrey, Nuevo León.

b. DESCRIPCIÓN DE LOS CENTROS DE ACTIVIDADES DE APOYO

Siguiendo a Anand y Daft (2007), en 1990 el diseño organizacional entró en una tercera era, en ésta se puede notar la apertura de los límites de las organizaciones, que buscando adaptarse a las turbulencias ambientales han reconocido su incapacidad para realizar eficientemente todas las actividades necesarias para elaborar sus productos y/o servicios. Los Centros de Actividades de Apoyo se han creado para responder a estas incapacidades, pues se trata de áreas que se especializan en realizar las actividades de soporte necesarias para mantener y mejorar el desempeño en las organizaciones. Entre las ventajas que implica el adoptar un área de CAA se encuentran las siguientes:

- Reducir costos al compartir los recursos de todas las unidades mediante el CAA
- Mejorar la coordinación y control
- Hacer más eficientes al resto de las áreas de la organización, y así los servicios de esta. Esto ocurre porque se libera a las demás áreas de la realización de las actividades de soporte -que ahora son llevadas a cabo en el CAA-, limitando sus esfuerzos a las actividades esenciales.
- Mejorar la calidad de las actividades de soporte, por medio de la especialización habida en los CAA.

Los CAA generan ventajas, tanto para los accionistas, como para los clientes y los empleados, pues estas unidades motivan un aumento en la rentabilidad, mejores servicios y la optimización de las labores dentro de las organizaciones.

I. Ficha técnica del CAA de GRUPO EMPRESARIAL¹²

Sector económico: Servicios financieros y de seguros

Giro: Asesoría y Planeación de eventos

SCIAN 523910: Asesoría en Inversiones

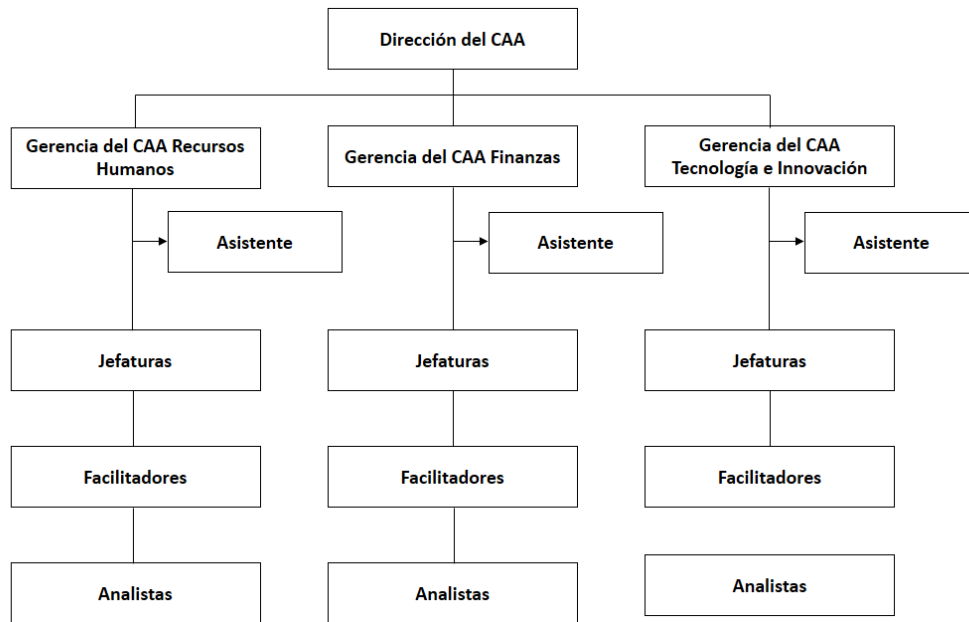
Principales Productos o Servicios que Ofrece: Asesoría

Principales Productos o Servicios que Demanda: Asesoría

¹² En la ficha técnica se omiten los datos que pueden revelar la verdadera identidad de la organización del estudio de caso.

II. Organigrama

Cuadro 4.1 Organigrama CAA



Elaboración basada en la revisión de documentos no oficiales

c. IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CAA DEL GRUPO EMPRESARIAL SEGÚN SU DISEÑO ORGANIZACIONAL

I. Dimensiones anatómicas del CAA¹³

GRUPO EMPRESARIAL es una organización integrada por negocios y empresas subsidiarias que responden a su empresa tenedora, lo cual hace notar un alto grado de diferenciación horizontal y vertical en la misma, pues las empresas subsidiarias, si bien son independientes en sus actividades, no dejan de responder a la jurisdicción de GRUPO EMPRESARIAL, aumentando, así, los niveles de autoridad jerárquicos. Para establecer su condición de complejidad, podemos observar en sus páginas oficiales que son más de 15 empresas las que forman el grupo y de éstas se identifican más de 200,000 colaboradores a nivel mundial. Otro dato que resalta

¹³Para hacer un mejor análisis de las características anatómicas del ACC, se propone establecer las características de Grupo Empresarial y a partir de éstas, ir explicando las de la empresa del estudio de caso, ya que la primera contiene a la de nuestro interés.

es la cantidad que tienen de establecimientos internacionales y de naturaleza diversificada, ya que los números mencionado en la página oficial ascienden a más de 50 plantas de producción, más de 15,000 puntos de venta y aproximadamente 90 centros de trabajo. Con estos datos se asegura que GRUPO EMPRESARIAL es una organización grande que se encuentra en una etapa de madurez. Siguiendo a Hall (1996), el tamaño y la complejidad están directamente relacionadas, además de que la turbulencia que caracteriza al ambiente en el cual se desarrolla GRUPO EMPRESARIAL le ha obligado a complejizar sus diversas actividades, que son llevadas a cabo exitosamente gracias a la coordinación y control de su tecnología, experiencia y conocimientos.

Tabla 4.2 Datos relevantes de empresas subsidiarias de GRUPO EMPRESARIAL

Negocios GRUPO EMPRESARIAL	Empresas	Datos relevantes
GRUPO EMPRESARIAL Refresquera	Empresa 1	\$151.9 mil millones de pesos en ventas en 2015 +3.4 mil millones de cajas unidad vendidas en 2015 63 plantas embotelladoras en 357 millones de consumidores en 12 países +100 mil colaboradores a nivel mundial
	Empresa 2	1,800 empleados en Panamá 3 plantas productivas 45% del mercado panameño de leche fluida
GRUPO EMPRESARIAL Comercialización	Empresa 3, 4, 5, 6 y 7	14,461 puntos de venta en México y Colombia +10 millones de clientes atendidos diariamente

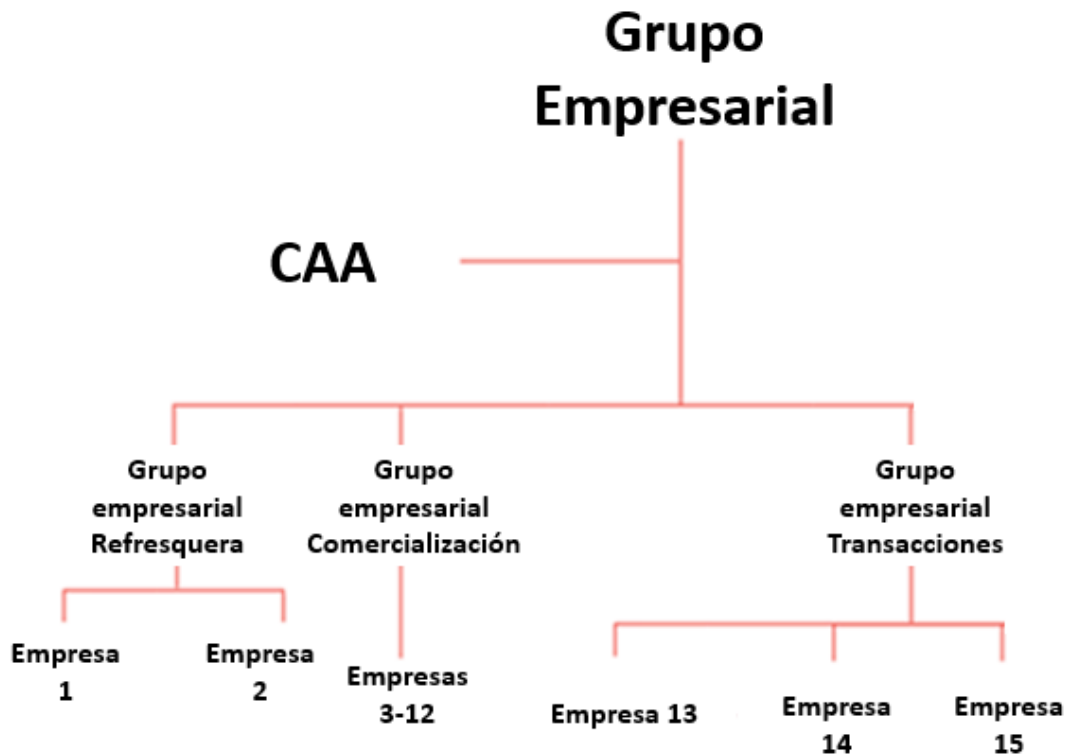
		+104 mil colaboradores 1,208 tiendas inauguradas en México y Colombia durante 2015
		335 estaciones de servicio en el País
		45 centros de trabajo en todos los estados de México 1,400 colaboradores
		146 tiendas de belleza en Chile
		129 tiendas en Aguascalientes, Guanajuato y Jalisco
	Empresa 8	80% de acciones de empresa 8 pertenecen a GRUPO EMPRESARIAL Comercio 163 puntos de venta en México
	Empresa 9, 10, 11 y 12	562 establecimientos de empresa 9 75% de empresa 9 pertenece a GRUPO EMPRESARIAL Comercio
		142 establecimientos de empresa 10
		229 establecimientos en 4 estados de la República Mexicana
		652 establecimientos en Chile
GRUPO EMPRESARIAL Transacciones	Empresa 13	+12,400 colaboradores +17,000 entregas realizadas diariamente 7 países donde operamos 42 centros operativos en América Latina
	Empresa 14	3 plantas productivas en México, Colombia y Brasil

		8 oficinas en tres continentes 4 mil colaboradores
	Empresa 15	20 mil toneladas de resina es nuestra capacidad +1,000 fórmulas para fabricar piezas plásticas

Elaboración basada en el organigrama expuesto en la página oficial

En el esquema 4.3 se puede identificar tanto a los Negocio del GRUPO EMPRESARIAL, como a sus empresas subsidiarias. En éste también se ubica al CAA con una relación de asesoría interna, ya que esta unidad brinda información de las actividades de soporte a las demás unidades de negocio. Es importante saber que el CAA se maneja como una empresa, más que como una unidad de staff. A partir de lo anterior se puede notar que GRUPO EMPRESARIAL es una organización que descentraliza sus decisiones en empresas autónomas y a su vez, centraliza su contabilidad y administración a través del control de sus actividades de soporte en el CAA; lo cual le ha permitido crear economías de escala a través de una colaboración múltiple. Siguiendo a Kaplan y Norton (2007), las empresas con múltiples unidades de negocio pueden crear economías de escala si analizan, desarrollan y comparten los procesos comunes y los activos intangibles críticos requeridos en cada una de sus unidades de negocio.

Cuadro 4.3 Negocios de GRUPO EMPRESARIAL



Elaboración basada en la página oficial

Mientras que la mayoría de las grandes organizaciones se dejan arrastrar por la burocratización que nace de la necesidad de controlar las diversas actividades que aumentan en proporción a su tamaño y edad, GRUPO EMPRESARIAL ha optado por implementar el CAA como una medida que minimiza la burocracia, al garantizar una mejor coordinación de sus unidades de negocio, mediante la centralización de las actividades de soporte de estas. Se puede notar en este punto que el CAA es una empresa cuyas actividades se encuentran centralizadas para permitir que éstas generen economías de escala dentro de su empresa tenedora.

Otra de las características que resaltan, tanto de la historia de GRUPO EMPRESARIAL, como de la organización de sus negocios, es que se trata de una empresa multinacional, que tiene presencia en más de 10 países, lo cual habla de una gran dispersión espacial, que sigue el argumento de la urgencia de encontrar los medios de control y coordinación de su alta complejidad. Como parte de estos

medios, se puede mencionar al mismo CAA y la alta formalización que muestra GRUPO EMPRESARIAL.

Algunas de las características encontradas que expresan una alta formalización son las siguientes:

- La estandarización y centralización de las actividades de soporte. Esto se puede notar por medio del mismo CAA, cuyas funciones representan una centralización de los procesos recurrentes y son realizadas mediante la recolección de datos de las demás unidades de negocio, que a cambio reciben la ayuda de manera estandarizada para facilitar el uso de la información.
- El establecimiento del Marco Estratégico de Sostenibilidad GRUPO EMPRESARIAL, que es un esquema que permite enfocar sus acciones, programas e iniciativas, en los temas que representan oportunidades de maximizar la generación de valor. Incluyendo a todos los colaboradores del GRUPO EMPRESARIAL.
- El constante seguimiento de la capacitación y culturización de sus colaboradores, a través de la realización de múltiples eventos corporativos, informativos, sociales, culturales, deportivos, etcétera.

II. Descripción del diseño de la estructura organizacional

Anteriormente ya se hizo una descripción de algunos sucesos relevantes de GRUPO EMPRESARIAL, para entender más sobre las dinámicas de ésta y su relación con el CAA, se procederá a hacer una descripción de su diseño organizacional mediante las perspectivas configuracional, contingencial e institucional; para lo cual se trabajará sobre los argumentos de los tres enfoques.

i. Enfoque configuracional.

Según Demers (2007), el enfoque configuracional se caracteriza por representar una visión holística de las organizaciones, pues según esta perspectiva, éstas están integradas por elementos interdependientes cuya importancia sólo se puede

entender haciendo referencia a la totalidad, dígase su configuración. Siguiendo con esto, Mintzberg (1989) asegura que las organizaciones tienen la necesidad de evolucionar para poder sobrevivir, y que además lo hacen mediante saltos cuánticos porque según él, puede ser más conveniente mantenerse en una configuración, incluso desajustada, hasta cambiarse a una que se adecúe más con las nuevas necesidades de dicha organización. Con esta idea, este autor ha establecido siete tipos de configuraciones tomando en cuenta la combinación de tres elementos: la parte de la organización que muestra mayor influencia sobre la misma, el mecanismo de configuración predominante y el tipo de descentralización existente. Se presenta el esquema 4.4 para facilitar la comprensión de esto.

Tabla 4.4 Configuraciones organizacionales

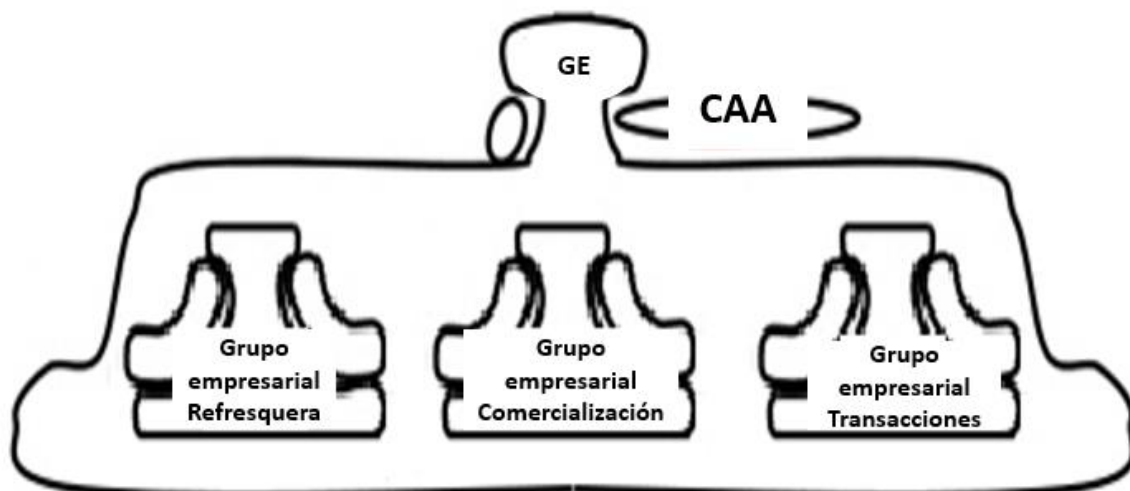
Configuración	Mecanismo fundamental de coordinación	Punto clave de la organización	Tipo de descentralización
Organización empresarial	Supervisión directa	Ápice estratégico	Centralización vertical y horizontal
Organización maquinal	Normalización de los procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Organización profesional	Normalización de las habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal
Organización diversificada	Normalización de los outputs	Línea media	Descentralización vertical limitada
Organización innovadora	Adaptación Mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva
Organización misionera	Normalización de las reglas	Ideología	Descentralización
Organización Política	Ninguno	Ninguna	Varios

(Mintzberg, 1989)

Al ser una empresa que descentraliza muchas de sus decisiones entre sus empresas subsidiarias, GRUPO EMPRESARIAL deja un gran margen de autonomía a éstas, se puede notar entonces que el mecanismo fundamental de coordinación debe ser la normalización de los outputs pues al ser tan grande y variada, es más práctico y rentable el especificar y formalizar los resultados deseados. Siguiendo con esto, se puede identificar a la línea media, integrada por los directores de las empresas subsidiarias, como el punto clave de la organización, dado que éstos toman las decisiones de sus propias unidades de negocio apejándose a las exigencias de los directivos del ápice estratégico de la empresa tenedora. Finalmente, como ya se dijo, la descentralización de esta empresa es limitada, pues a pesar de su gran delegación de autoridad, las decisiones más importantes son tomadas en el ápice de ésta; tal como se especificó en el establecimiento del Marco Estratégico de Sostenibilidad GRUPO EMPRESARIAL.

Por las anteriores aseveraciones, es que GRUPO EMPRESARIAL se puede identificar como una empresa con una configuración diversificada. La cual se representa en el esquema 4.5.

Cuadro 4.5 GRUPO EMPRESARIAL como una organización diversificada



Elaboración propia a partir del esquema de una organización diversificada en Mintzberg (1989) y la página oficial de GRUPO EMPRESARIAL

Las características de GRUPO EMPRESARIAL y del CAA en este tipo de organización son las siguientes:

- Los parámetros que guían su diseño son la agrupación de unidades bajo sus negocios y empresas, la descentralización parcial entre sus subsidiarias, los sistemas de planificación y control para normalizar los outputs, aunque también se coordinan mediante el adoctrinamiento y la formalización.
- Las empresas subsidiarias se han creado y adquirido para atender a distintos mercados e incluso a distintos niveles de las cadenas de valor de sus productos. Éstos son manejados por sus directores como negocios independientes que se apagan a las exigencias de una empresa central o tenedora.
- El desarrollo de la estrategia de negocios, el movimiento de los fondos y todas las acciones que se realizan en GRUPO EMPRESARIAL se desarrollan en el Gobierno Corporativo de GRUPO EMPRESARIAL, lo cual confirma su descentralización claramente limitada.
- GRUPO EMPRESARIAL ha solucionado algunos de sus problemas de ajuste desde su Staff de apoyo, parte donde se ha ubicado al CAA, pues esta unidad centraliza las funciones de soporte y permite así la descentralización de algunas de decisiones en las demás unidades. Siguiendo esto, la página oficial de GRUPO EMPRESARIAL asegura que el CAA es el principal mecanismo de éxito del talento interno del grupo.

Finalmente, el CAA se ha colocado como la parte organizacional llamada Staff de Apoyo, esto es un poco controversial ya que éste se dirige como una empresa prestadora de servicios a las demás unidades de GRUPO EMPRESARIAL, sin embargo, sus funciones encajan justamente con las del Staff de apoyo, incluso en la esquematización de la configuración diversificada. Su principal diferencia con el Staff tecnocrático es que éste último participa indirectamente en el flujo de operaciones -diseñándolo, o planificándolo-, y el Staff de Apoyo no, justo como el CAA.

ii. Enfoque contingencial.

Un diseño organizacional aceptable debe tomar como variables un número significativo de factores externos que influyen en su funcionamiento. Tanto para Hall (1996), como para Pugh (1973), estos factores significan restricciones a las organizaciones ya que afectan su escala de operaciones y su modo de producción técnica. Para Demers (2007) el enfoque contingencial considera a las organizaciones como un conjunto de elementos de acoplamiento flexible que, de acuerdo con Donaldson (2008), adaptan su acomodo o estructura a la contingencia para obtener beneficios.

Siguiendo con el argumento anterior y retomando a Mintzberg (1989), existen factores que influyen en la elección y diseño de los acomodos estructurales de una organización, algunos de éstos son la edad, el tamaño, el sistema técnico, el entorno y las relaciones de poder. El esquema 4.6 se propone para abordar la perspectiva contingencial del diseño estructural de GRUPO EMPRESARIAL.

Tabla 4.6 Parámetros de diseño contingenciales de GRUPO EMPRESARIAL

Elemento de contingencia	Parámetro de diseño
Edad	Mientras más edad tiene la organización, más formalizado es su comportamiento. GRUPO EMPRESARIAL tiene más de 100 años y se puede observar que muestra un comportamiento altamente formalizado.
Tamaño	Mientras más grande sea la organización, más compleja será su estructura, más diferenciadas serán sus unidades y mayor será su línea media. GRUPO EMPRESARIAL es una empresa muy grande y se puede notar que su estructura diversificada es una configuración característica de las organizaciones grandes y antiguas, además de que el punto clave de este tipo de configuración es la línea media, su lo cual afirma esta suposición.
Sistema técnico	El sistema técnico de GRUPO EMPRESARIAL tiene las siguientes características: es regulador sobre el trabajo de

	algunos de los operarios, no es altamente sofisticado pues su comprensión se cubre con capacitaciones relativamente cortas y tiende a ser automatizado ya que está características se está extendiendo desde las actividades de producción a las de soporte y servicios.
Entorno	GRUPO EMPRESARIAL enfrenta la complejidad y diversidad de su entorno mediante la descentralización de las decisiones entre sus empresas subsidiarias. Otra de las características de su entorno es un grado intermedio de hostilidad permanente, la cual la ha conducido a la centralización de algunas de sus decisiones importantes mediante estrategias como el Marco Estratégico de Sostenibilidad, o hasta el mismo CAA, como una estrategia de creación de valor. Finalmente, su entorno es relativamente estable dadas las dimensiones de GRUPO EMPRESARIAL, que ha logrado cubrir gran parte de su cadena de valor.

Elaboración propia basada en los elementos de contingencia de Mintzberg (1989)

Para afinar este análisis, se presenta el encuadre de las reglas establecidas por Duncan en Burton y Obel (1995) para GRUPO EMPRESARIAL; dado que su ambiente es complejo y segmentado, la estructura de esta empresa recae en una mixta y descentralizada, que comparado con lo dicho por Mintzberg (1989), se trata de una estructura diversificada, cuyas empresas subsidiarias tienen una propia configuración que la integran. En cuanto a la naturaleza de sus actividades, el CAA realiza tareas de soporte como contabilidad general y administración, por lo tanto, se puede decir que la variabilidad de sus tareas es rutinaria y sus problemas son analizables, por esto su estructura encaja en una rutinaria, y según Mintzberg (1989), esta misma estructura se ajusta a la configuración maquinal, que responde a operaciones simples y repetitivas, con tareas muy bien definidas. Para su coordinación, depende de la normalización de sus actividades y sus objetivos son operaciones cuantificables. La parte clave de esta configuración es la Tecnoestructura que se compone de analistas que diseñan y supervisan las actividades de esta unidad de negocios. Sus parámetros de diseño son la

especialización del trabajo, la formalización del comportamiento de sus integrantes, la formación y la creación de sistemas de planificación y control.

iii. Enfoque institucional.

Para Brunsson y Olsen (2007), las organizaciones están institucionalizadas en la medida en que su comportamiento está determinado por reglas culturalmente condicionadas, las cuales se manifiestan en ciertas rutinas de acción y les dan significado a esas acciones; reflejan valores, intereses, opiniones, expectativas y recursos relativamente estables (Brunsson, 2007: 18). La perspectiva institucional postula que el apego de la estructura organizacional al entorno institucional -que estimulan el comportamiento efectivo y eficiente de organizaciones e individuos, logrando moldearlo a conveniencia-, produce beneficios a la organización, tales como la legitimidad, la acreditación, el apoyo financiero y la supervivencia. Siguiendo el argumento de Donaldson (2008), mientras que la perspectiva contingencial resulta en una mayor eficacia interna, la institucional lo hace en la obtención de legitimidad y apoyo externo, por lo cual GRUPO EMPRESARIAL presume de ser una empresa que ha tomado muy en serio la institucionalidad. Como prueba de esto se plantean las maneras en que esta empresa ha logrado dicha legitimidad y acreditación.

- GRUPO EMPRESARIAL ha sido responsable de diversas innovaciones tanto en sus etapas de producción, como en las de venta y servicio a intermediarios y clientes; introducción del gas carbónico a la cerveza de barril, adopción de la corcholata, implementación del “envase abridor”, el “quitapón”, el sistema “abresolo” y hasta del envase de tamaño “caguama”.
- Esta empresa ha sido numerosamente reconocida, tan sólo en el año 2014 recibió los siguientes premios y reconocimientos: Reconocimiento como una Empresa Socialmente Responsable; Premio Ética y Valores en la Industria por parte de la CONCAMIN; Premio Nacional de Seguridad Vial (ANTP); Reconocimiento Transporte Limpio (SEMARNAT); V Premio Anual Ecoeficiencia y Energía Limpia (Vitalis), Venezuela; Premio a las Mejores Prácticas RSE 2014 del Centro Mexicano para la Filantropía

(CEMEFI), Argentina; Reconocimiento a nuestro programa Coordinadas para Vivir de la Policía Nacional, Colombia; Distinción “Contribución conservación medio ambiente”, del Ministerio Salud de Goicochea, Costa Rica; Selo Ambiental (SENAI), Brasil. Distintivo Empresa Incluyente “Gilberto Rincón Gallardo”; Premio Nacional de Seguridad Vial, Categoría Empresa y el Premio Nacional de Seguridad Vial, Categoría Empleado, por parte de la ANTP, México; Premio a las Mejores Prácticas RSE 2014 del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI); Reconocimiento Industria Limpia por parte de PROFEPA; Finalmente, el Premio al Proveedor del año de The Refresquera Company, USA.

- Es responsable de la creación de instituciones educativas que impartían cursos de enseñanza primaria, artes, oficios, preparatoria y comercio; además una reconocida institución de nivel licenciatura.
- También menciona haber sido pionera en cuestiones de prestaciones sociales para sus empleados y allegados pues en 1918 constituyó una sociedad con la intención de mejorar los niveles de vida de sus empleados y en 1945 fundó otra sociedad para dar seguro médico a los colaboradores de la empresa.
- Cuentan con numerosos programas que promueven una cultura de innovación, liderazgo, emprendimiento y ética.
- Han implementado iniciativas de desarrollo social basadas en siete dimensiones que son 1. Valores, 2. Familiar, 3. Social, 4. Salud, 5. Laboral, 6. Económica y, 7. Educativa.
- Trabajan constantemente en iniciativas que buscan minimizar el impacto ambiental de sus operaciones.

Como resultado de esto, GRUPO EMPRESARIAL se visualiza como una Empresa Socialmente Responsable que ha obtenido reconocimiento y legitimidad por parte de la sociedad que atiende.

**d. IDENTIFICACIÓN DE LA FORMA ORGANIZACIONAL DEL CAA
CON RESPECTO A LAS NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES**

I. Encuadre con el perfil genérico de Heydebrand

Para facilitar esta sección, se procederá a hacer una descripción del CAA según las seis dimensiones de Heydebrand (1989), éstas se desarrollan en la tabla 4.7.

Tabla 4.7 Descripción del CAA según las seis dimensiones de Heydebrand

Dimensiones de las nuevas formas organizacionales	Descripción del CAA
El tamaño de la fuerza de trabajo	El CAA en la CDMX cuenta con aproximadamente 400 empleados incluidos en los más de 200,000 que tiene GRUPO EMPRESARIAL a nivel mundial.
El objeto de trabajo	Dado que el CAA demanda y produce Asesorías, su objeto de trabajo se encuentra en el de las formas posindustriales: oferta de servicios e información.
Los medios de producción	El principal medio de producción es la información, la cual es transformada, operada y gestionada a través de equipos computarizados.
La división del trabajo	El CAA se encuentra dividido en tres áreas, CAA Finanzas, CAA Recursos Humanos y CAA Tecnología e Información, no obstante, las tres áreas trabajan juntas para responder a las actividades de soporte de las demás empresas del GRUPO EMPRESARIAL y así liberarlas para que realicen las tareas que le agregan mayor valor a la empresa tenedora. Sus procedimientos son formales, el trabajo es simple, repetitivo y definido entre sus tres divisiones funcionales.
El control administrativo del proceso laboral	El CAA es una empresa donde los procedimientos y tareas se encuentran definidos con anterioridad por parte del GRUPO EMPRESARIAL, quien dirige la estrategia

	<p>corporativa y delega a los directores de las unidades de negocio algunas de las estrategias particulares.</p> <p>Para llevar a cabo una eficiente coordinación entre las unidades de negocio, GRUPO EMPRESARIAL normaliza los resultados esperados de éstas, entre los cuales están los del CAA.</p>
<p>Las relaciones sociales de producción a nivel institucional y social</p>	<p>En el CAA, así como en otras unidades de Negocio de GRUPO EMPRESARIAL, existe un control jerárquico que pauta el funcionamiento de su organización y es en la cúspide de ésta donde se encuentran las personas que coordinan y dirigen a la misma. Estos individuos se encargan de supervisar las actividades especificando los procedimientos necesarios para obtener resultados favorables. De esta manera se evidencia cierta previsión de los comportamientos de los trabajadores mediante su apego a las normas y reglamentos establecidos.</p>

Elaboración a partir de las dimensiones de Heydebrand (1989)

Se puede ver en el cuadro que la descripción del CAA de GRUPO EMPRESARIAL encaja en algunos aspectos con el perfil general de las nuevas formas organizacionales propuesto por Heydebrand (1989), no obstante, existen algunas discrepancias importantes como que la división y el control de trabajo del CAA no son del todo participativas, más bien éstas se encuentran definidas por un limitado margen de acción provisto por las restricciones de la empresa central GRUPO EMPRESARIAL. Finalmente, otro de los aspectos que encajan con el perfil anunciado es la constante búsqueda de nuevos métodos para integrar a la organización, en este caso la cultura corporativa y algunas prácticas informales; sin embargo, estos no buscan suplir la desintegración ocasionada por un sistema centrífugo, dado que el CAA no lo presenta, sino que satisfacen la necesidad de mantener la unificación de los empleados que trabajan en un esquema laboral a distancia.

II. El CAA entre la Modernidad y Posmodernidad descritas por Clegg

Siguiendo las características establecidas por Clegg (1990), que se enlistan en el cuadro 2.1, el CAA cuenta con una organización flexible impuesta desde la empresa central que es GRUPO EMPRESARIAL. Esto anterior puede sonar contradictorio porque analizando el trabajo de campo, se encontró que ninguno de los entrevistados identifica alguna modificación estructural ocurrida como consecuencia del cambio de esquema laboral, lo cual habla de una organización con la capacidad de realizar cambios eficientes y sin afectar demasiado su acomodo estructural. La principal razón de esta flexibilidad es el hecho de que GRUPO EMPRESARIAL cuenta con expertos que le ayudan a rediseñar constantemente las áreas de oportunidad, en este caso se observaron dos situaciones que favorecieron al cambio: el trabajo realizado por los trabajadores del CAA se prestaba perfectamente para ser realizado mediante las nuevas tecnologías que permiten el uso de grupos de trabajo a distancia y el hecho de que esta Unidad de Negocios se encontraba en una expansión constante, lo cual ocasionó que la empresa rentara un inmueble cercano al actual, sin embargo éste dejó de ser suficiente para los nuevos integrantes. Según los encuestados, este fue el impulso necesario para repensar el esquema laboral activo en ese momento. En cuanto al tipo de consumo al que se enfoca, el CAA responde a nichos, ya que los servicios que produce sólo están dirigidos a la satisfacción de las necesidades de las demás empresas de GRUPO EMPRESARIAL. Asimismo, el CAA hace uso de opciones tecnológicas estratégicas para buscar responder eficientemente a las contrariedades que se le presentan, como ejemplo de esto, el uso de la tecnología como una alternativa útil que permite albergar a una mayor cantidad de empleados, rompiendo así con las barreras que impone el espacio físico de sus oficinas. Finalmente, el CAA también es congruente con lo dicho por Clegg al contar con empleados polivalentes que son capaces de organizarse para realizar en equipo el trabajo que se les asigne según la carga existente y acumulada de cada uno de ellos. En conclusión, las características del CAA son muy apegadas a las de las empresas posmodernas que expone Clegg.

Como ya se mencionó, en el CAA ocurrió un cambio de esquema laboral desde uno convencional, hacia uno de tipo home office. Para aumentar el entendimiento del cambio ocurrido en la organización del estudio de caso, se concretará la siguiente información: la organización en cuestión forma parte de un conjunto de empresas llamado GRUPO EMPRESARIAL, donde tiene un papel de asesoría interna por ser el responsable de realizar las actividades de apoyo de todas las empresas de dicho grupo. Los entrevistados aseguran que en GRUPO EMPRESARIAL surgió una necesidad de aumentar los requerimientos de información que delegaban al CAA, por lo tanto, éste última aumentó su plantilla de empleados y se vio en la necesidad de cambiar el esquema laboral de algunos puestos, para así mandarlos a trabajar desde sus casas, dado que tenerlos en las oficinas había dejado de ser eficiente. Con esta decisión, todos los trabajadores de los puestos de analista, facilitador y jefatura laboran a distancia manteniendo un contacto constante con sus gerentes, cuyos puestos se mantuvieron en un esquema convencional, trabajando en sus oficinas. Es importante mencionar que no existió ningún tipo de aumento salarial, a pesar de los gastos adicionales que trabajar en home office implica; sin embargo, la empresa proporcionó una silla, un escritorio y una laptop a cada empleado. A partir de esta información, se procederá con el análisis.

CAPÍTULO 5: Análisis de resultados

a. DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL CAA

I. Clasificación del cambio según su motor, unidad y modo

Como bien lo argumentan Pool y Van de Ven (1995), los cambios dados en la realidad organizacional son más complejos que los descritos en las teorías de tipos ideales, dada su complejidad, tratar de describirlos con un solo motor, resultaría sumamente pobre y simplificado. Para evitar caer en esta situación se ha optado por describir el estudio de caso desde distintos motores que se adecúen al mismo.

Según uno de sus motores, el cambio ocurrido en el CAA corresponde a un cambio de tipo evolutivo, pues es mediante la variación, selección y retención de una característica evidenciada, que se tomó la decisión de implementar esta transformación laboral. La variación de este ciclo es representada por las organizaciones que innovaron la manera de realizar sus actividades por medio de la inserción tecnológica del teletrabajo, en cuya mayoría de casos se observó un incremento de productividad y una disminución de costos que permitió establecer a esta nueva característica como una de las mejores opciones para mejorar la eficiencia organizacional, por esta razón fue seleccionada por su ambiente como un elemento decisivo en el éxito de una organización con las particularidades del CAA. La retención de esta característica basa su estabilidad en los beneficios obtenidos a través de ella, mientras que no exista una variación que resulte más eficiente. Otro motor que puede describir parte del proceso en que se llevó a cabo la transformación laboral, es el del tipo dialéctico, en éste, el cambio se dio mediante un conflicto ocasionado entre dos propuestas de esquema laboral: el convencional, que en ese momento era el efectivo y el home office, que se propuso para sustituir al anterior; tesis y antítesis, respectivamente. Posterior al conflicto mencionado, una entidad participante obtuvo el poder suficiente para movilizar el estado que prevalecía, implementando el esquema de home office en los procesos de la organización, este esquema resultó la síntesis de este proceso. Las entidades involucradas en este motor pueden ser desde individuos, así como departamentos

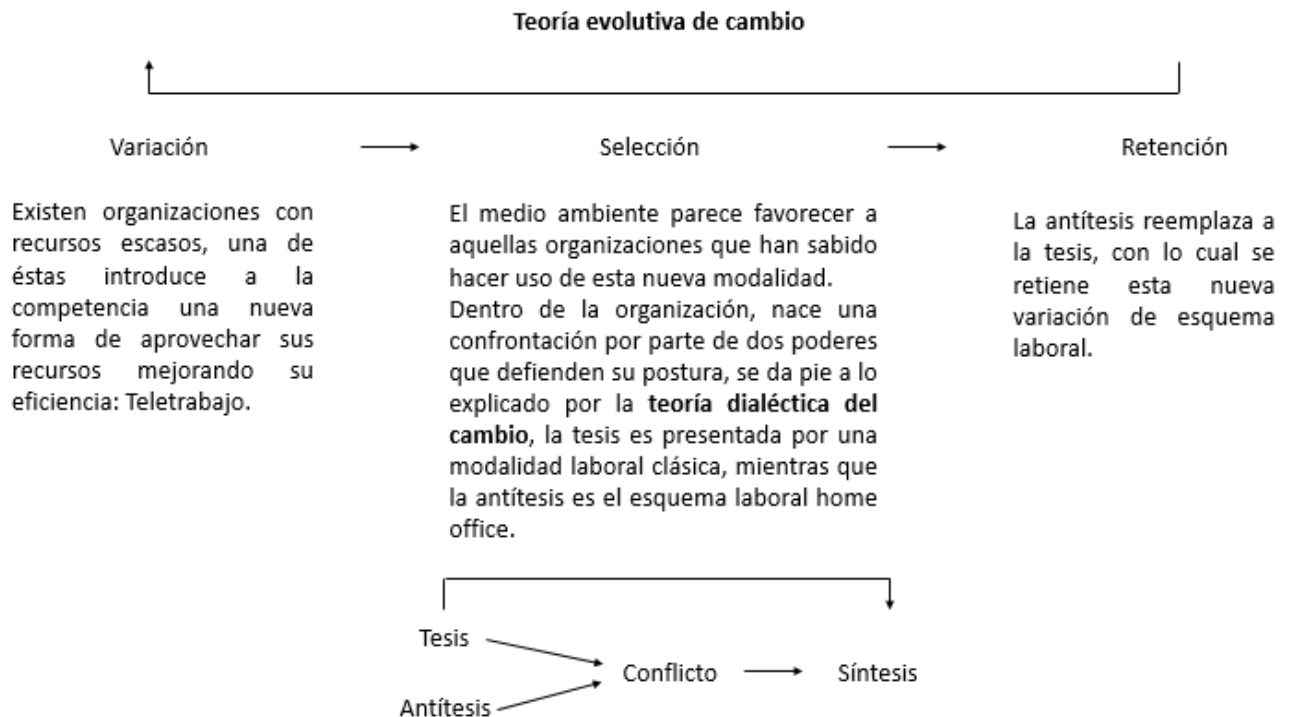
o grupos, con el poder suficiente para proponer cambios en las relaciones laborales existentes.

La unidad de cambio presente en el estudio de caso se identifica como múltiple, ya que, tanto en el motor descrito en la teoría evolutiva del cambio, como en la dialéctica, la unidad de cambio integra a más de una entidad. En el caso de la primera, las entidades fueron externas a la organización, ya que se trata de otras organizaciones que conviven en un ambiente caracterizado por una constante competencia, mientras que, en el segundo caso, estas entidades son internas a la organización, tratándose de personas o grupos con el poder necesario para participar en el proceso de confrontación.

Finalmente, el modo de cambio llevado a cabo en la transformación laboral en el CAA, desde la teoría evolutiva, fue prescrito dado que éste responde a un ciclo y a una dirección especificados previamente por el proceso de competencia en el cual se estableció la variación de una nueva modalidad laboral. En cuanto a la teoría dialéctica, ésta determina un modo de cambio constructivo, con el cual se produjo una rutina sin precedentes para la organización, para la cual no existió un ciclo en el cual guiarse durante el proceso cambio.

En momentos, puede parecer discordante hacer la descripción del cambio del estudio de caso desde dos teorías que pueden integrar dos motores, dos tipos de unidad de cambio o hasta dos modos que en ocasiones pueden ser contradictorios en una misma descripción, sin embargo, como los autores lo mencionan, el hacer este acercamiento desde una sola teoría del cambio puede resultar en una descripción simplificada de la realidad y se ha encontrado que las variaciones de las características detalladas en cada teoría del cambio, se deben al nivel organizacional que se esté abordando, así como a las diferentes influencias que actúen simultáneamente en distintas partes de la organización. Se expone el cuadro 5.1 para facilitar el entendimiento de la coexistencia de las dos teorías de motor de cambio existentes.

Cuadro 5.1 Transformación de la modalidad laboral del CAA desde la teoría evolutiva y la teoría dialéctica del cambio



A partir de Pool y Van de Ven (1995)

Una vez que se establecieron algunas de las características para entender el proceso del cambio ocurrido en el CAA, se procederá a mencionar algunos de los elementos relacionados con el fenómeno del cambio, esto con la intención de confeccionar con éstos un análisis sobre el estudio de caso que facilite la comprensión de este.

II. Relación del cambio ocurrido en el CAA y las cuatro dimensiones asociadas al cambio organizacional

La relación con su contexto. El cambio ocurrido en el estudio de caso tiene una estrecha relación con su contexto organizacional, esto debido a que toda evidencia señala que la modificación de esquema laboral se dio a partir de la competencia existente con las organizaciones inmersas en este mismo contexto, entonces se puede decir que el CAA instauró este nuevo esquema laboral como parte de su

réplica hacia las demandas de su ambiente, basándose en las interpretaciones y confrontaciones de sus grupos de poder para resolver dichas demandas.

La conducta de sus individuos. En el cambio llevado a cabo en el CAA ocurrió todo un proceso de aprendizaje con la finalidad de transformar los roles, formas de interrelación y expectativas de los empleados que llevaron a cabo el cambio de esquema laboral, pues se puede evidenciar que todos los individuos que vivieron la transición pasaron por todo un proceso de aceptación y acoplamiento, para lo cual el CAA brindó algunas pláticas y mesas de discusión con la intención de que los empleados expusieran sus sentimientos al respecto. Estas pláticas corresponden a la orientación que se empleó como parte de las técnicas para tratar con la resistencia al cambio que expone Jones (2008). Es importante notar que la mayoría de las razones de resistencia son de índole social, como lo asegura Lawrence (1987).

Siguiendo con esta discusión también se encuentra el hecho de que el CAA implementó una capacitación general antes del home office, en la cual se abordó otra de las técnicas mencionadas por Jones, que es brindar educación y comunicación sobre el cambio organizacional procedente. Por otro lado, no se identifican la participación y otorgamiento de facultades, ni los pactos y negociaciones como otras técnicas utilizadas por el CAA, no obstante, éstas pudieron llevarse a cabo en niveles jerárquicos superiores a los de los entrevistados. Finalmente, para ubicar la manipulación y/o coacción dentro de estas técnicas, se pueden dar los siguientes datos:

- Este esquema es difundido por la empresa, en su página oficial, como una manera de ayudar a las madres solteras y estudiantes, sin embargo, la mayoría de los entrevistados percibe la razón del cambio dirigida a las necesidades de la empresa y no necesariamente a las de los trabajadores.
- No se detectan amenazas laborales que forman parte de una coacción, sin embargo, no existe la posibilidad de elegir entre el home office y el trabajo en oficina, ya que el primero se impone a todos los trabajadores seleccionados.

Mediante estas técnicas, el CAA puso énfasis en los comportamientos y conductas adecuadas con la nueva realidad laboral, excluyendo así las que no se ajustaban a la misma.

Los grupos de poder en la organización. Los grupos de poder del CAA tuvieron una gran importancia en el establecimiento de la nueva realidad laboral, esto se evidencia en el análisis que la teoría dialéctica da sobre este cambio, dado que son dos o más individuos o grupos con poder los que tuvieron una confrontación que determinó una situación en la organización, una nueva síntesis emergida en este conflicto.

Los elementos culturales. La transformación de esquema laboral llevado a cabo en el CAA es un cambio con notables implicaciones culturales, sin embargo al observar algunas de las declaraciones de Grupo Empresarial sobre su cultura y desarrollo organizacional, podemos caer en cuenta de que fueron concebidas incluyendo este tipo de cambios, pues ponen énfasis en la creación de condiciones para fomentar el crecimiento y expansión de la empresa, así como en la actualización, habilitación y desarrollo del personal de la misma, por tales declaraciones, los referentes culturales vigentes ya cuentan con la coherencia necesaria para que los individuos los den por hecho.

Se establece la tabla 5.2 para ayudar al entendimiento de las relaciones anteriores.

Tabla 5.2. Dimensiones del cambio organizacional

Cambio organizacional:	
Transformación laboral desde un esquema convencional, hasta uno de home office	
Relación con el ambiente	La modificación de esquema laboral se dio a partir de la competencia existente con las organizaciones de su ambiente organizacional
Relación con la conducta de los individuos	Todos los individuos que vivieron la transición laboral pasaron por todo un proceso de aceptación y acoplamiento con lo cual se buscó que

	aprendieran a transformar sus roles, expectativas, formas de interrelación y expectativas.
Relación con los grupos de poder	Fueron dos o más individuos o grupos con poder los que tuvieron una confrontación que determinó una situación en la organización, una nueva síntesis emergida en este conflicto.
Relación con la cultura organizacional	La cultura del CAA dentro del Grupo Empresarial pone énfasis en la creación de condiciones para fomentar el crecimiento y expansión de la empresa, así como en la actualización, habilitación y desarrollo del personal de esta, por esto los referentes culturales vigentes son coherentes con el cambio.

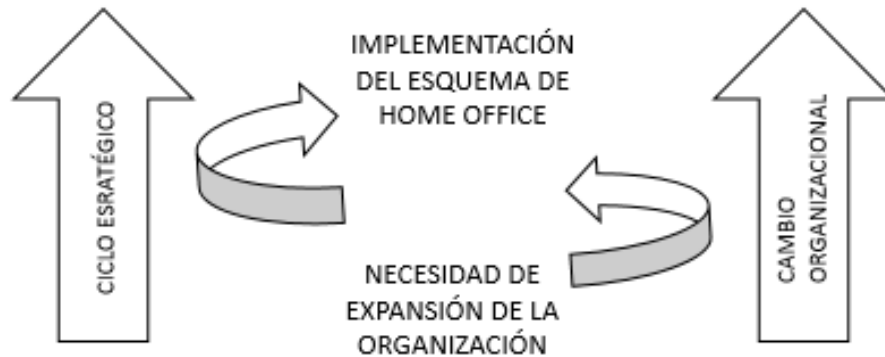
Elaboración a partir de Coronilla (2004)

b. PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA DEL CAMBIO

Siguiendo con el esquema propuesto por Barba (2004) y basándonos en los resultados obtenidos en las entrevistas, así como en las demás pautas de recolección de información, el cambio organizacional es parte de un ciclo estratégico que incluye la intervención de acciones planeadas por la organización para afrontar las incertidumbres que se presentan, el cuadro 5.2 representa el ciclo estratégico llevado a cabo en el estudio de caso.

En el caso del CAA de GRUPO EMPRESARIAL, el cambio organizacional, representado por un nuevo esquema laboral es la estrategia que la organización implementó para hacer frente a su creciente necesidad de ampliar el espacio necesario para satisfacer la constante necesidad de incluir un mayor número de trabajadores encargados de realizar las actividades de apoyo de las demás empresas del grupo.

Cuadro 5.3 Cambio de esquema como parte de una estrategia para enfrentar incertidumbres



Elaborado a partir de Barba (2004)

Esta estrategia permitió resolver cuestiones de capacidad espacial y sumó a esta resolución, ventajas como un aumento en la productividad de los empleados en la modalidad de Home Office, una disminución en los gastos de consumo energético y de los bienes de capital, así como un reconocimiento social por parte de muchos de sus colaboradores. Para lograr un mayor entendimiento de la estrategia implementada, se abordarán las acciones llevadas a cabo durante la modificación de esquema laboral en el CAA desde una perspectiva administrativa del cambio.

I. Objetivo del cambio

El principal objetivo del cambio organizacional realizado por el CAA se estableció tomando en cuenta las respuestas dadas por los individuos entrevistados, y según éstas, más lo expuesto por Jones (2008), el CAA cambió el esquema laboral debido a una necesidad de resolver eficientemente las diversidades existentes, en este caso, la administración de un mayor número de trabajadores de la empresa, que eran requeridos para solventar el aumento de trabajo demandado por las demás empresas del GRUPO EMPRESARIAL y con esto, cumplir con las exigencias impuestas desde el entorno organizacional.

Por otro lado, GRUPO EMPRESARIAL, a través del CAA, logró otro de los objetivos enlistados por Jones, porque también incrementó su obtención de valor mediante el cambio de esquema laboral, pues con éste, encontró una manera de mejorar el rendimiento de sus empleados reduciendo algunos de sus costos y mejorando así su participación en el entorno competitivo.

II. Tipo de cambio

Siguiendo con el análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas y, en este caso con lo expuesto por Alles (2008), el tipo de cambio realizado por el CAA se ajusta con aquel donde la organización, mediante la adopción o modificación de nuevas tecnologías, busca hacer más eficientes a los procesos de creación de valor. La implementación tecnológica en los procesos que se realizan en el CAA le permitió a la empresa disminuir costos y agilizar la realización de sus actividades; esto principalmente porque, al trabajar por objetivos y con una jornada mínima fija, no se deja espacio para la improductividad de los trabajadores quienes, además en su mayoría se sienten con la responsabilidad de en trabajar cada vez más.

c. IDENTIFICACIÓN DE LAS FUERZAS ENCONTRADAS EN EL CAMBIO DE ESQUEMA LABORAL EN EL CAA A NIVEL INDIVIDUAL

Crozier y Friedberg (1990) argumentan sobre la importancia de abordar el cambio desde su característica social y colectiva, ya que éste involucra la transformación de un conjunto humano estructurado. Al implicar modificaciones en las relaciones humanas sería absurdo omitir el impacto del cambio en los individuos, pues como se ha visto a lo largo de esta investigación, las personas son y han sido el blanco de grandes afectaciones provocadas por las acciones organizacionales llevadas a cabo en sus empleos.

El cambio llevado a cabo en el CAA transformó las capacidades colectivas que los individuos tenían para encajar en su anterior realidad, esto provocó conflictos y fricciones en sus referentes, lo cual hizo que muchos de estos individuos tuvieran distintas reacciones a esta modificación. Las fuerzas encontradas en el cambio son de dos clases: a favor y resistentes. Las fuerzas a favor, según Jones (2008), son

de naturaleza competitiva, económica, demográfica, social y ética; éstas, como ya se hizo mención, responden a restricciones impuestas por el entorno, por lo cual favorecen al cambio como parte del dinamismo necesario para que una organización se mantenga en él; estas fuerzas siempre impulsan al cambio dentro de cualquier organización. En cuanto a las fuerzas resistentes, siguiendo con Jones (2008), se dan a través de tres niveles: el organizacional, el grupal y el individual. Para fines de esta investigación se recaudó la información necesaria sobre las reacciones a nivel individual, entre las cuales se obtuvieron dos tipos de reacciones: aquellas que efectivamente se resisten al cambio y otras más que lo apoyan. En el anexo 2 se presenta la clasificación por cuadros de las reacciones de los individuos entrevistados.

I. Elementos relevantes en cuanto al tipo de reacción al cambio de esquema

Con el fin de entender el contexto de cada reacción, se buscó encontrar aquellos elementos que pudieran tener efecto sobre el tipo de reacción de los individuos entrevistados. Para hallar estos elementos, se observaron las características personales expuestas por los individuos y en base a éstas, se buscó su relación con el tipo de reacción presentada.

- La configuración familiar. Ésta muestra que los individuos que tuvieron una reacción favorable son los principales responsables de los demás integrantes de su familia, pues viven con sus parejas y/o hijos, lo cual difiere de las personas que tuvieron una reacción resistente, quienes tienen un papel de hijos y hermanos en su familia.
- La relación con sus compañeros laborales. Mientras que los individuos que tuvieron una reacción favorable parecen no darle mayor significado a sus relaciones con los compañeros de trabajo, los que tuvieron una reacción resistente sí parecen mostrar un mayor interés en este tipo de relaciones.
- Naturaleza de las actividades de interés. Para la mayoría de los individuos cuya reacción fue favorable se puede notar que la principal actividad de interés fuera del trabajo es estar con su familia y descansar, mientras que,

en los individuos de reacción resistente, las actividades familiares no figuran entre sus principales actividades, sino las de naturaleza social y deportiva.

- Los motivos de la reacción. Mientras que los motivos expuestos por las personas con reacción favorable al cambio priorizan un aumento de su calidad de vida al trabajar desde casa y estar con su familia, los motivos expuestos por aquellos que se resistieron al cambio son más variados y tienen que ver con un rompimiento en sus tendencias cognitivas, en éstos se pueden encontrar las siguientes razones: pérdida de la visualización de la vida laboral, extensión en el horario e invasión de su vida personal.
- El género, la edad, el tiempo de traslado, las expectativas laborales y la percepción de la razón del cambio de esquema parecen no influir en el tipo de reacción al cambio, pues en éstas no se encuentran comportamientos clasificatorios definitivos.

Con las anteriores especificaciones, se evidencia que el home office es una práctica que puede incrementar considerablemente la productividad tanto de empresas, como de los mismos individuos que la llevan a cabo, no obstante, es una modalidad muy radical, que no es agradable para la totalidad, pues su aceptación parece depender de algunas características personales. Trabajar desde casa, puede tener muchas ventajas para algunas personas, pero es importante enfatizar que también puede ser una fuente de soledad y pérdida de identidad para aquellas personas cuya vida depende de su trabajo, y con éste, de la convivencia que en él se da. Para estas personas no basta con evitar trasladarse dentro del estrés del tráfico, o tener la posibilidad de trabajar casi desde cualquier lugar, pues son situaciones que están dispuestos a sobrellevar para evitar sentirse monótonas. En el otro caso, hablando de quienes reaccionaron favorablemente, se puede notar que el sentido que éstos le dan a su trabajo parece ser meramente económico, teniendo su principal fuente de satisfacción en su casa, junto a sus familiares, además de que han encontrado en el cambio laboral, diversas maneras para incrementar su satisfacción fuera del trabajo.

Lo anterior puede encontrar su lógica en lo dicho por Crozier y Friedberg (1990), pues siguiendo su argumento, los individuos que sufren un cambio siempre tratarán de conservar los medios necesarios para mantener un margen de libertad en los juegos que se les proponen y de no encontrarlo, harán todo lo posible para resistirse y evitarlo. En el caso de las personas que favorecen el cambio, con su reacción podemos notar que éstos perciben tener un mayor margen de libertad que los que están en contra, pues al observar sus respuestas se evidencia que encuentran múltiples ventajas en este nuevo esquema, situación distinta a la percibida por los que se resisten. Se puede decir entonces, que la clave de su aceptación se encuentra en que, según las características personales expuestas, los individuos encontraron ventajas y desventajas en la nueva realidad laboral y, mientras que las ventajas son identificadas como una ampliación de su margen de acción, las desventajas parecen ser restricciones laborales impuestas.

II. Percepción de los mecanismos de control

Según lo argumentado por Argyris (1960), existe una incongruencia marcada entre las características de las personas maduras en nuestra cultura y las características que se imponen a partir de los requerimientos de las organizaciones hacia sus empleados. Según la investigación de este autor, las organizaciones, a través de sus exigencias y mecanismos de control, imponen características y rasgos que implican que las personas actúen de manera absurda con respecto a sus referentes personales fuera del trabajo, pues evidencian estar dispuestas a pagar retribuciones a individuos maduros que tengan la capacidad de comportarse de manera inmadura, esto es a mostrar dependencia y pasividad ante las reglas organizacionales, principalmente. Continuando con esta idea, De Gaulejac (2008) plantea la situación de doble coacción que se da en las organizaciones: en ésta, los individuos se ven gravemente afectados por no ser capaces de responder de manera satisfactoria a dos solicitudes excluyentes entre sí, pues al ser blancos de exigencias organizacionales, que usualmente superan sus límites personales, las personas pueden atentar contra su propio bienestar mientras están tratando de ser mejores empleados.

La transformación laboral llevada a cabo en el estudio de caso, muestra una situación que requiere un análisis desde la perspectiva expuesta por Argyris (1960) y De Gaulejac (2008), dado que este nuevo esquema laboral -home Office-, caracterizado por brindar una “mayor” libertad de actuación a los empleados que disfrutaban de él, ha sido implementado a la par de nuevos mecanismos de control por parte de la empresa, éstos concebidos con la intención de mantener la racionalidad de los individuos alineada con la de la misma organización. Es por tal escenario, que se expone la percepción que los trabajadores del estudio de caso tienen sobre las formas en que la organización ha mantenido el control de los empleados en este nuevo esquema.

A partir del anexo 3, en donde se exponen las frases que los individuos expusieron con respecto a los mecanismos de control que se han aplicado, se enlistan los mencionados.

- Existe un constante seguimiento por parte de los jefes superiores (facilitadores), esto por medio de retroalimentaciones, establecimiento de objetivos claros y un incremento en la comunicación.
- Hay un continuo monitoreo, a través del checador y de la supervisión de tiempos y estados de conexión (los cuales se desactivan por falta de constancia en el tecleo).
- Se busca enfatizar la responsabilidad y compromiso de cada trabajador, por medio de la planeación por objetivos y actividades de trabajo en equipo e individualmente.
- Se busca mantenerla cohesión social de la organización a través de reuniones periódicas de índole informal (eventos sociales, familiares y deportivos).

Se puede notar que estos dispositivos de control van dirigidos a mantener la pasividad y dependencia de los empleados al exponer una ruta clara de acción para cada una de las situaciones que se logren presentar en esta nueva forma de trabajar, además de que, con este modelo de cohesión social en el trabajo, se busca establecer referentes sólidos que permitan delimitar los comportamientos

adecuados para este esquema y así alinear las conductas de todos sus empleados; lo anterior con la intención de extrapolar los límites de los individuos para que éstos se pierdan en una rutina que les impida notar sus propias necesidades, dando prioridad a las pretensiones de una organización que en todo momento promete mantenerlos satisfechos sin tener que hacerlo realmente, lo que en palabras de Montaña(2007) es, *la promesa, siempre postergada, de amor*.

Continuando este argumento, el impacto de la organización sobre el individuo es representado por la capacidad que las personas desarrollan para actuar y conducirse de una manera, mientras que su propia lógica les indica hacerlo de manera distinta, buscando sostener permanentemente lo que la organización le exige a pesar de que esto represente una incongruencia con sus necesidades; se trata de vivir en un constante dilema de doble coacción con todas las consecuencias que esto conlleva.

d. Elementos resultantes del cambio organizacional expuestos por los individuos

Al revisar las frases expuestas en el anexo 4, se pueden identificar elementos resultantes comunes y otros aislados a este cambio de esquema laboral. Algunas de estos parecen ser favorables para los individuos, mientras que otros resultan impactantes al contextualizarlos en las situaciones que han vivido estas personas. Sin tomar en cuenta la reacción al cambio se identifican las siguientes:

Elementos congruentes con el bienestar de los individuos. Éstos parecen hablar de un aumento en la calidad de vida de algunas personas.

- Incremento en la calidad de descanso y de alimentación
- Facilitación de la conciliación laboral-familiar
- Sensación de mayor eficiencia personal
- Ampliación de la visión sobre las modalidades laborales existentes.

Elementos incongruentes con el bienestar de los individuos. Éstos no parecen ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas, sino lo contrario:

- Reducción de la convivencia con los compañeros laborales y algunas amistades.
- Aumento de la presión laboral, así como de la disponibilidad necesaria para trabajar.
- Modificación de sus concepciones laborales: pérdida de la identidad y de la visualización laboral.
- Aumento de compromiso y responsabilidad en el trabajo. Se es tan bueno como su responsabilidad y compromiso con los objetivos laborales les permitan.
- Extensión del horario de manera inconstante.
- Sensación de aislamiento y anormalidad.
- Observación de las inconformidades de muchos de sus compañeros. Esto, además provocó un cambio en el círculo social que se tenía en el trabajo, pues algunos empleados renunciaron.
- Sensación de control extremo y vigilancia por parte de la empresa debido a los mecanismos de control implementados para esta modalidad.
- Aumento de algunos gastos de índole laboral: internet, luz, entre otros.
- Sensación de una invasión laboral en sus vidas personales. Algunos tuvieron que hacer modificaciones en los acomodos de sus hogares para poder trabajar desde su casa.
- Insatisfacción por una percepción desagradable de su vida laboral. Algunos exponen sentir monotonía
- Ruptura de rutinas y hábitos. Quebrantamiento de la identidad personal.
- Imposibilidad de planeación personal debido a los inconstantes aumentos del horario laboral.

Al observar los anteriores elementos se evidencia primero, que las consecuencias negativas son más numerosas que las positivas dado que los individuos, sin tomar en cuenta su reacción, enfatizan más a las primeras. Revisando las secuelas negativas se puede encontrar que la mayoría de los individuos se sienten oprimidos por la organización, ya que en general exponen un aumento de trabajo que parece

rebasar sus concepciones laborales actuales, por otro lado es evidente que el home office ha producido aislamiento, desvinculación, insatisfacción y quebrantamiento en muchas de las personas involucradas, con lo cual podemos concluir que la socialización de estos trabajadores se ha visto sumamente afectado por esta nueva política laboral, ya que la falta de convivencia que la caracteriza, puede crear un vacío que no dejará lugar a las adaptaciones, transmisiones e influencias necesarias para lograr una construcción de la identidad social de cada trabajador y dado que ésta representa una base que suele sostener el desenvolvimiento de una persona, su falta puede ser la fuente de individuos sin criterio que no serán capaces de ser autónomos o de tener satisfacción, y con ésta, alcanzar alguna posibilidad de felicidad.

CAPÍTULO 6: Conclusiones

El cambio organizacional que implicó el nuevo esquema laboral home office fue concebido a partir de una necesidad evolutiva de la organización, pues fue a partir de esta necesidad que el CAA, buscando aumentar su eficiencia, incrementó sus actividades, aumentando con éstas a su personal. Con el aumento de personal y sin el espacio para albergarlo, la organización optó por cambiar su esquema laboral hacia el home office. Su implementación pareció ofrecer ventajas tanto para la organización, como para los empleados de la mismas, no obstante, en esta investigación se muestra que la reacción que tuvieron los individuos que laboran en este esquema es variada y su aceptación dependió de su percepción sobre su nuevo margen de libertad, pues mientras que los que aceptaban el cambio veían un aumento del mismo -al encontrar más ventajas personales en este cambio- los que lo rechazaban veían una disminución del mismo al sentirse más controlados, y aislados.

Es pertinente observar que, aunque la mayoría de los entrevistados reaccionó favorablemente al cambio, el número de consecuencias congruentes con el bienestar de los individuos encontradas es menor que las que parecen ser incongruentes con el mismo; lo cual nos habla de que el home office es un esquema laboral que modifica drásticamente la visión que las personas tienen de sus entornos laboral y familiar y con esto, provoca un titubeo en la construcción de gran parte de su identidad social.

Entre las conclusiones específicas se encuentran las siguientes:

- La implementación del home office en el CAA no evidencia haber causado cambios en la ordenación de los puestos de la organización. Los entrevistados aseguran que tampoco hubo un cambio de actividades, sin embargo, se detectó que, aunque esto no es totalmente cierto, los empleados no percibieron los pequeños cambios que sufrieron sus tareas. Esto puede encontrar una respuesta en el hecho de que la cultura empresarial de Grupo Empresarial se encuentra redactada de manera que logra absorber los cambios constantes, o

en su diestra utilización de las técnicas para tratar con la resistencia al cambio laboral, o hasta en los mismos mecanismos de control posteriores al mismo.

- El cambio de esquema laboral fue favorecido por fuerzas provenientes del entorno organizacional en forma de exigencias de aumentar su tamaño y productividad. En tanto que fue resistido por algunos individuos que tenían basada la construcción de identidad mayoritariamente en su vida laboral, por lo que esta modalidad los dejó sin esta parte tan importante para su definición personal.
- En cuanto a las técnicas que el CAA implementó para tratar con la resistencia al cambio, se hallaron las siguientes: brindar educación y comunicación sobre el cambio organizacional, esta se llevó a cabo durante la capacitación general ocurrida antes de inaugurar el home office como esquema laboral predominante; cierto grado de manipulación al difundir que el home office es una ayuda para madres solteras y estudiantes sin evidenciar un esfuerzo para atraer a personas con estas características y; coacción al no dar otras opciones para los empleados que no querían trabajar en este esquema.
- Los procedimientos utilizados para mantener el control de los individuos en la modalidad de home office parecen ir contra la tranquilidad y estabilidad de los empleados al establecer un seguimiento excesivo de las actividades de estos, lo cual los coloca en un constante dilema de doble coacción ocasionándoles inseguridad e incertidumbre, dificultando así la creación de su identidad social en el trabajo.
- Los efectos que este cambio trajo en los individuos son varios, pero en general se caracterizan por una disminución social en el trabajo, un aumento en la disposición del tiempo de convivencia familiar, una sensación de aislamiento y anormalidad social, un incremento en la actividad laboral, una modificación de sus entornos familiares y laborales, una falta de visualización laboral, una sensación de control y vigilancia por parte de la organización y una ruptura de hábitos y rutinas.

El principal aporte de esta investigación se sitúa en la comprensión del impacto que el cambio de esquema laboral ocurrido en el CAA tuvo en los individuos que lo

llevaron a cabo; pues resulta relevante conocer cuáles son los elementos de los cuales dependerá gran parte de la construcción individual de una reacción a un cambio de esta índole, así como saber cuál será el impacto que este cambio tendrá en la vida de los empleados. Se sugiere hacer uso de esta información para comprender e identificar las acciones que las organizaciones deben enfatizar para lograr un aumento en el bienestar de las personas que las integran al buscar implementar un cambio organizacional como el del estudio de caso.

Finalmente, la realización de esta investigación ha permitido identificar parte del impacto que tanto el entorno, como las nuevas tendencias de gestión tienen en las organizaciones actuales, pues el entorno organizacional ha impuesto restricciones que exigen resultados acertados en todo momento, esto ha repercutido enormemente en el proceder de las organizaciones, pues al no haber lugar para errores, los dirigentes de las mismas han optado por manejarse mediante acciones que les aseguren su eficiencia; con lo cual los éstos han tenido que buscar maneras de reducir sus errores potenciales. Una de las estrategias más utilizadas, es la constante inversión en la creación de condiciones que faciliten la superposición de su organización sobre las necesidades de la sociedad para así aumentar su eficiencia. Su inversión se extiende a todos los ámbitos que sea posible y se ha logrado que muchas organizaciones se adapten a las circunstancias que se van presentando mundialmente, reafirmando así, la naturaleza restrictiva del entorno.

Buscando establecer su hegemonía, los dirigentes organizacionales imponen y difunden entre sus trabajadores las acciones que ellos han decidido siguiendo una lógica que busca satisfacer los requerimientos organizacionales. Las acciones más eficientes se propagan en otras organizaciones y éstas, como eje del comportamiento social, van estableciendo las condiciones necesarias para que una persona sea un elemento valioso en el contexto laboral. Por lo tanto, es dentro de las organizaciones donde se da forma a las condiciones laborales, sin embargo, aquellas no han sabido aportar los elementos suficientes para mejorar el bienestar de los trabajadores y, por el contrario, han incluido acciones que les han permitido avanzar en las formas de dominación de los individuos.

Finalmente, los requerimientos que las organizaciones tienen que satisfacer para asegurar su permanencia, dificultan el entendimiento de los elementos que deben existir para asegurar el bienestar de los individuos que laboran en ellas. Por tal escenario, para realmente satisfacer las necesidades de sus trabajadores, una organización debe hacer un esfuerzo que permita rebasar su lógica de eficiencia económica, lo cual parece complejizarles su actividad.

A manera de opinión, la realización de esta investigación ha permitido el desarrollo de una concepción de la realidad organizacional que no se tenía anteriormente, pues a través del análisis que se hizo en relación a la imposición del home office, se han evidenciado prácticas que muestran la fragilidad del bienestar de las personas que trabajan en las organizaciones actuales, lo cual, sin la intención de satanizar a las acciones organizacionales ha dejado ver un mínimo esfuerzo por parte de éstas para humanizar las prácticas que llevan a cabo. Finalmente, este esfuerzo se califica como mínimo, no porque todas las organizaciones carezcan de la intención de mejorar las condiciones laborales en sus procesos, sino porque las restricciones que les son impuestas desde su contexto ambiental no parecen darles espacio para lograrlo, dejándolas solamente actuar de manera escasa e insuficiente. Con lo cual, un verdadero cambio a favor del bienestar de los trabajadores sólo podría surgir a partir de un esfuerzo inmenso por parte de cualquier organización. Las consecuencias de no hacerlo son enormes dado que, como ya se mencionó, las organizaciones representan la materialización de la sociedad, así que si estas prácticas desfavorables continúan y se agravan tendremos a una sociedad degradada, sin fe ni futuro.

El correlato es que el trabajo, como presencia o ausencia, en las condiciones en que nos situamos, enferma en su dimensión amplia... Las capas de dolor, las costras, están presentes en las historias de familia. Revisar esta problemática, reconociendo la condición de subsistencia de amplias franjas poblacionales, implica un ejercicio de crítica a las posturas convencionales desde la administración sustentable y las narraciones de la responsabilidad social (Espinosa, 2015)

Capítulo 7. Apéndices

a. Apéndice A. La entrevista

	Preguntas a individuos que vivieron la transición de esquema laboral
Saludo	Buen día
Presentación	Mi nombre es Eva Rodríguez y soy estudiante de la Maestría en Estudios Organizacionales que tiene como sede principal la Universidad Autónoma Metropolitana. Dicho Posgrado tiene su objetivo principal en el análisis de la vida dentro de las organizaciones; esto sin ningún fin de intervención, pues sólo se trata de una observación que permita la deducción de algunas de las relaciones organizacionales que se dan.
Explicación y exposición de motivos	El motivo por el cual le hago esta entrevista es porque tengo gran interés en observar las implicaciones que la transición laboral, desde el trabajo convencional, hasta el Home Office, que ocurrió en el CAA han tenido en usted y sus colaboradores, por lo cual me permito pedirle su valiosa ayuda para reunir información al respecto.
Entrevista	La naturaleza de la información requerida no implica ningún riesgo para su negocio, ya que ésta se relaciona con la percepción individual de los colaboradores que han vivido la transición del esquema laboral, así como también acerca de las herramientas que se han implementado, para uso de la organización, para seguir llevando a cabo eficientemente la coordinación y el control de los trabajadores que laboran desde su hogar.

Preguntas de clasificación	<p>Preguntas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anotar si es hombre o mujer 2. ¿En qué delegación vive? (antes y después del Home Office)
Preguntas de identificación	<ol style="list-style-type: none"> 3. ¿Qué medio de transporte utiliza comúnmente? 4. ¿De cuántas personas está integrada su familia? 5. ¿Cuántos años tiene?
Preguntas de inicio	<ol style="list-style-type: none"> 6. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el CAA? 7. ¿Qué lo motivó a ingresar a laborar en el CAA? 8. ¿Cómo se ha sentido en su trabajo? 9. ¿Cuáles son sus expectativas laborales a futuro? 10. ¿Cuáles son las actividades que realiza después del trabajo?
Preguntas de información básica	<ol style="list-style-type: none"> 11. ¿Qué piensa del cambio de esquema laboral ocurrido en el CAA? 12. ¿Cuál fue su reacción cuando supo que viviría la modificación laboral propuesta por el CAA? 13. ¿Sabe cuáles pudieron ser las razones que motivaron al CAA a reformular su esquema laboral? 14. ¿Es consciente de algún cambio en el organigrama del CAA al ocurrir la transición laboral?, ¿Qué hay de las relaciones jerárquicas? 15. ¿Considera que el home office ha provocado algún cambio en cuanto la rotación de personal en el CAA? (¿hay más o menos despidos y cambios de puestos?) 16. ¿Cómo ha sentido la presión en su trabajo, antes y después del home office?

<p>Preguntas de cierre</p>	<p>17. ¿Hubo algún cambio en sus responsabilidades?</p> <p>18. ¿Cuáles eran sus tareas antes del home office?, ¿y después?</p> <p>19. ¿Qué cambios notó en cuanto a su horario de trabajo?</p> <p>20. ¿Existe algún tipo de sanciones por incumplimientos o mala ejecución de sus tareas?, ¿esto ha cambiado con el home office?</p> <p>21. ¿Considera que fue lo mejor para la organización?</p> <p>22. ¿Qué implicaciones tuvo el cambio de esquema laboral en su vida personal y familiar?</p> <p>23. ¿Qué cambios ha habido en las relaciones con sus compañeros? (equipos de trabajo y amistades)</p> <p>24. ¿Cómo describiría su vida laboral desde antes y después del cambio?</p> <p>25. ¿Cómo se han visto afectados sus intereses y expectativas laborales y personales durante esta modificación?</p> <p>26. ¿Cómo piensa que el CAA ha conseguido mantener el control sobre los empleados en el esquema de home office?</p> <p>Finalmente</p> <p>27. ¿Conoce la fecha de inauguración o apertura del CAA de GRUPO EMPRESARIAL?</p> <p>28. ¿Sabe de cuántas personas consta el CAA en la Ciudad de México?, ¿Cuántas en el esquema de home office?</p> <p>29. ¿Cómo describiría la relación existente entre la autoridad y los subordinados del CAA?</p>
----------------------------	---

Despedida	<p>30. ¿Cree que hay flexibilidad en cuanto a la asignación de tareas?</p> <p>31. ¿De dónde proceden las decisiones y órdenes que se llevan a cabo en el CAA?</p> <p>Le agradezco enormemente por su tiempo, buen día.</p>
-----------	--

b. Apéndice B. Clasificación de las entrevistas por dimensiones

	Sujeto H32	Sujeto M29
Género	Hombre	Mujer
Edad	31 años	29 años
Configuración familiar	Esposa e dos hijos	Madre
Traslado de su casa al CAA¹⁴	Tláhuac al CAA sin automóvil: 1:30 horas aproximadamente	Tlalnepantla al CAA sin automóvil: 1 hora aproximadamente
Actividades de interés	Convivencia familiar y descanso	Su vida gira alrededor de su trabajo
Motivo de ingreso al CAA	Ser parte del grupo GRUPO EMPRESARIAL	Lograr experiencia laboral
Expectativas laborales	Crecimiento Emprendimiento	Creer y adquirir más conocimientos
Tipo de relación con compañeros laborales¹⁵	Sin significado emocional	Con significado emocional, expone la existencia de relaciones de amistad
Reacción al cambio¹⁶	Favorable	Resistente
Percepción de la razón de la organización para llevar a cabo el cambio¹⁷	El cambio estuvo dirigido al beneficio de los intereses de la empresa principalmente, sin embargo, observa que ha beneficiado a los empleados	El cambio estuvo dirigido al beneficio de los intereses de la empresa, pero no expone que los empleados hayan sido beneficiados también

¹⁴ Antes del Home Office.

¹⁵ Percepción del entrevistador, la cual tipifica en a) con significado emocional y, b) sin significado emocional.

¹⁶ Esta puede ser a) Favorable o b) Resistente, según los argumentos del sujeto y la percepción del entrevistador

¹⁷ Esta puede recaer en a) dirigida al beneficio de los intereses de la empresa, b) dirigida al beneficio de los empleados, c) dirigida en beneficio de los empleados, así como a los intereses de la empresa.

<p>Percepción de las consecuencias del cambio en su vida laboral</p>	<p>La disposición que debía tener en su trabajo aumentó, pero considera que el Home Office es la mejor manera de trabajo en la que ha participado; esto además le ha ayudado a ampliar sus expectativas laborales hacia otras modalidades</p>	<p>Habla sobre que había perdido interés en sus expectativas de trabajo debido a una falta de visualización de este durante el home office.</p>
<p>Percepción de las consecuencias del cambio en su vida personal</p>	<p>Nota un incremento en su calidad de vida al poder estar más tiempo con su familia. También argumenta sobre un incremento de su capacidad de descanso y tiempo de ocio. Adicionalmente, se mudó a Querétaro.</p>	<p>Observa que el trabajo es menos llevadero y pesado, hace falta la convivencia. Además, el horario de trabajo es mayor. Con esto la calidad de su vida social y familiar parecen haber disminuido.</p>
<p>Percepción de las técnicas de control de la organización</p>	<p>Menciona mecanismos estándar de control</p>	<p>Menciona mecanismos estándar de control, aun que suma el hecho de que era la encargada de monitorear el estado de conexión de los empleados</p>
<p>Adicionales</p>	<p>“Ya no existía horario de trabajo concretamente, existía sólo el tiempo en</p>	<p>Su vida laboral era buena antes del home office, durante éste tuvo que pasar por un proceso de</p>

	que tú tardabas para realizar cierta tarea.”	aceptación y acoplamiento.
--	--	----------------------------

	Sujeto M28	Sujeto H26
Género	Mujer	Hombre
Edad	28 años	26 años
Configuración familiar	Actual pareja	Futura esposa
Traslado de su casa al CAA¹⁸	Azcapotzalco al CAA en transporte público: 1 hora aproximadamente	Iztapalapa al CAA en automóvil particular: 1:30 horas aproximadamente
Actividades de interés	Salir con su pareja o familiares y descansar en casa	Ejercicio y ocio
Motivo de ingreso al CAA	El esquema de home office	Ser parte de GRUPO EMPRESARIAL
Expectativas laborales	A corto plazo sólo busca un aumento de sueldo	Creer en la empresa GRUPO EMPRESARIAL
Tipo de relación con compañeros laborales¹⁹	Sin significado emocional	Sin significado emocional
Reacción al cambio²⁰	Favorable	Resistente y después favorable
Percepción de la razón de la organización para llevar a cabo el cambio²¹	Dirigida al beneficio de los intereses de la empresa	Dirigida al beneficio de los empleados, así como a los intereses de la empresa.

¹⁸ Antes del Home Office.

¹⁹ Percepción del entrevistador, la cual tipifica en a) con significado emocional y, b) sin significado emocional.

²⁰ Esta puede ser a) Favorable o b) Resistente, según los argumentos del sujeto y la percepción del entrevistador

²¹ Esta puede recaer en a) dirigida al beneficio de los intereses de la empresa, b) dirigida al beneficio de los empleados, c) dirigida en beneficio de los empleados, así como a los intereses de la empresa.

<p>Percepción de las consecuencias del cambio en su vida laboral</p>	<p>Argumenta que el home office, como esquema laboral, proporciona una mayor calidad de vida. Expone también que sus intereses laborales se han estancado porque se siente satisfecha con su actual situación laboral.</p>	<p>Sus expectativas laborales no se han visto afectadas negativamente, pues el home office le ha reforzado sus intenciones de crecer en GRUPO EMPRESARIAL. Por otro lado, no percibe aumentos de presión o cargas de trabajo, sino todo lo contrario.</p>
<p>Percepción de las consecuencias del cambio en su vida personal</p>	<p>Actualmente se siente contenta, no obstante, piensa que sus rutinas son “anormales”.</p>	<p>Ahora en el home office, él se siente menos cansado y con más tiempo para hacer lo que le gusta. Incluso valora el tiempo que llega a aprovechar durante sus jornadas laborales</p>
<p>Percepción de las técnicas de control de la organización</p>	<p>Comenta que percibe la existencia de mecanismos de control extremo de calidad, por ejemplo, la vigilancia del tecleo en la computadora.</p>	<p>Menciona que la técnica de control que se utiliza es enfatizar en la responsabilidad de cada individuo</p>
<p>Adicionales</p>	<p>“Me parece una buena estrategia para mantener felices a los empleados, aunque siendo sincera a veces me parece un poco macabro el nivel de</p>	<p>“Finalmente nos dimos cuenta de que era una modalidad realmente cómoda.”</p>

	atención que se nos exige”	
--	----------------------------	--

	Sujeto M26	Sujeto M32
Género	Mujer	Mujer
Edad	26 años	32 años
Configuración familiar	Dos hermanas y sus padres	Esposo e hija
Traslado de su casa al CAA²²	Gustavo A. Madero al CAA sin automóvil: 40 minutos aproximadamente.	Coyoacán al CAA sin automóvil: 1:30 horas aproximadamente
Actividades de interés	Salir con su pareja.	Convivencia familiar y formación
Motivo de ingreso al CAA	Ser parte de GRUPO EMPRESARIAL	Horario de trabajo, sueldo y prestaciones
Expectativas laborales	Creecer de puesto y ganar más en alguna empresa reconocida.	Estabilidad mientras se titula, para posteriormente buscar mejores oportunidades
Tipo de relación con compañeros laborales²³	Con significado emocional, pues hace expone que se ha alejado de compañeros que ya eran parte de su cotidianeidad	Sin significado emocional

²² Antes del Home Office.

²³ Percepción del entrevistador, la cual tipifica en a) con significado emocional y, b) sin significado emocional.

Reacción al cambio²⁴	Favorable y después resistente	Favorable
Percepción de la razón de la organización para llevar a cabo el cambio²⁵	Dirigida en beneficio de los empleados	Dirigida en beneficio de los intereses de la empresa
Percepción de las consecuencias del cambio en su vida laboral	Su vida laboral durante el home office se describe como monótona. En cuanto a sus expectativas. Éstas parecen no han sufrido alguna modificación.	Su vida laboral se ha relajado en el esquema de home office, esto a pesar de que su horario se extiende constantemente. Se siente dentro de una empresa innovadora.
Percepción de las consecuencias del cambio en su vida personal	Ha tenido algunos problemas familiares porque su familia no le ha facilitado trabajar desde casa. tanto ellos como ella han sentido que el home office invade su espacio personal.	El home office le ha permitido pasar más tiempo en su hogar y participar en más dinámicas familiares.
Percepción de las técnicas de control de la organización	Menciona mecanismos estándar de control.	Menciona mecanismos estándar de control.
Adicionales	“El home office me ha parecido un tipo de invasión de mi espacio”.	“Desde el home office estoy más tiempo en casa y puedo cenar con mi

²⁴ Esta puede ser a) Favorable o b) Resistente, según los argumentos del sujeto y la percepción del entrevistador

²⁵ Esta puede recaer en a) dirigida al beneficio de los intereses de la empresa, b) dirigida al beneficio de los empleados, c) dirigida en beneficio de los empleados, así como a los intereses de la empresa.

		familia y verlos por las mañanas antes de que salgan a sus respectivas actividades”
--	--	---

	Sujeto H29	Sujeto M30
Género	Hombre	Mujer
Edad	29 años	30 años
Configuración familiar	Hermana y madre	Hija
Traslado de su casa al CAA²⁶	Tlalpan al CAA: en transporte público 2:30 horas aproximadamente	Venustiano Carranza al CAA en transporte público: 1 hora aproximadamente
Actividades de interés	Estar con su pareja y ponerse en forma	Convivir con su hija
Motivo de ingreso al CAA	La oportunidad existente	Ejercer su carrera
Expectativas laborales	Poner una empresa	Crece en la empresa para mejorar sus condiciones y percepciones económicas
Tipo de relación con compañeros laborales²⁷	Con significado emocional porque menciona que no le parece que algunos de sus compañeros se mudaran. o dejarán de frecuentarse.	Sin significado emocional

²⁶ Antes del Home Office.

²⁷ Percepción del entrevistador, la cual tipifica en a) con significado emocional y, b) sin significado emocional.

Reacción al cambio ²⁸	Resistente, expone que el CAA modificó las rutinas y maneras en que estaba organizada su vida	Favorable
Percepción de la razón de la organización para llevar a cabo el cambio ²⁹	Dirigida al beneficio de los intereses de la empresa	Dirigida en beneficio de los empleados, así como a los intereses de la empresa.
Percepción de las consecuencias del cambio en su vida laboral	Su horario de trabajo se extiende en algunas ocasiones lo cual descompensa su planificación de actividades personales.	La presión en su vida laboral ha disminuido, expone que con el esquema de home office se ha facilitado a conciliación de sus principales intereses personales con lo laborales. En consecuencia, de lo anterior, sus expectativas laborales obedecen a encontrar, en otros trabajos, las mismas condiciones que el home office le ofrece.
Percepción de las consecuencias del cambio en su vida personal	Expone que el home office le ha complicado algunos aspectos de su vida personal.	El home office le ha facilitado gran parte de sus actividades personales, esto la hace

²⁸ Esta puede ser a) Favorable o b) Resistente, según los argumentos del sujeto y la percepción del entrevistador

²⁹ Esta puede recaer en a) dirigida al beneficio de los intereses de la empresa, b) dirigida al beneficio de los empleados, c) dirigida en beneficio de los empleados, así como a los intereses de la empresa.

		sentir feliz. Adicionalmente, se mudó a Hidalgo.
Percepción de las técnicas de control de la organización	Menciona mecanismos estándar de control.	Menciona mecanismos estándar de control.
Adicionales	“Antes del home office tenía menos tiempo para realizar mis actividades, pero esto me obligaba a organizarme mejor y a ser más activo con mi vida personal, después del home office se supone que tengo más tiempo, pero a veces igual no puedo hacer otra cosa porque no sé cuándo me tengo que quedar más tiempo conectado y esto descontrola mi propio orden”	“La presión ha disminuido. Mi hija es pequeña y antes me sentía muy presionada porque tenía que buscar más ayuda para su cuidado, ahora me siento más tranquila”

c. Apéndice C. Caracterización de la postura ante el cambio

Sujetos con reacción favorable al cambio								
Sujeto	Edad	Configuración familiar	Tiempo de traslado	Naturaleza de las actividades de interés	Elementos de ingreso al CAA	Expectativas laborales	Relación con compañeros laborales	Percepción de la razón del cambio
H32	31	Esposa e hija	1:30	Familiares y descanso	Ser parte de GRUPO EMPRESARIAL	Crecimiento y emprendimiento	Sin significado emocional	Dirigido al beneficio de la empresa
Motivos de la reacción								
Nota un incremento en su calidad de vida al poder estar más tiempo con su familia.								
M28	28	Pareja	1 hora	Familiares y descanso	El esquema de home office	Aumento de sueldo	Sin significado laboral	Dirigida al beneficio de los intereses de la empresa
Motivos de la reacción								
Percibe un aumento de calidad de vida que la satisface bastante								

M32	32	Esposo e hija	1:30	Familiar y educación	Horario de trabajo, sueldo y prestaciones	Estabilidad temporal	Sin significado emocional	Dirigida al beneficio de los intereses de la empresa
Motivos de la reacción								
El home office le ha permitido pasar más tiempo en su hogar y participar en más dinámicas familiares.								
M30	30	Hija	1 hora	Familia	Desplegar su carrera profesional	Crecer en GRUPO EMPRESARIAL	Sin significado emocional	Dirigida al beneficio de los empleados
Motivos de la reacción								
La presión en su vida laboral ha disminuido, el home office se ha facilitado a conciliación de sus principales intereses personales con lo laborales								
Sujeto	Reacción	Configuración familiar	Tiempo de traslado	Naturaleza de las actividades de interés	Elementos de ingreso al CAA	Expectativas laborales	Relación con compañeros laborales	Percepción de la razón del cambio
M26	Favorable y	Dos hermanas y pares	40 minutos	Sociales	Ser parte de GRUPO	Crecer en alguna empresa	Con significado emocional	Dirigido de los empleados

	después resistente				EMPRESA RIAL			
--	-----------------------	--	--	--	-----------------	--	--	--

Motivos de la reacción

Expone que inicialmente estaba emocionada con el cambio, pero posteriormente se dio cuenta que tuvo problemas por tratar de combinar su trabajo con su hogar

Sujetos con reacción resistente al cambio

Sujeto	Edad	Configuración familiar	Tiempo de traslado	Naturaleza de las actividades de interés	Elementos de ingreso al CAA	Expectativas laborales	Relación con compañeros laborales	Percepción de la razón del cambio
M29	29	Madre	1 hora	Trabajo	Lograr experiencia laboral	Lograr experiencia laboral	Con significado emocional	Dirigido al beneficio de la empresa

Motivos de la reacción

Ha perdido la visualización de su vida laboral, el horario de trabajo es mayor, le hace falta la convivencia laboral

H29	29	Hermana y madre	2:30	Social y deportiva	Oportunidad	Emprendimiento	Con significado emocional	Dirigido al beneficio de la empresa
-----	----	-----------------	------	--------------------	-------------	----------------	---------------------------	-------------------------------------

Motivos de la reacción

Su horario de trabajo se extiende en algunas ocasiones lo cual descompensa su planificación de actividades personales.

Sujeto	Reacción	Configuración familiar	Tiempo de traslado	Naturaleza de las actividades de interés	Elementos de ingreso al CAA	Expectativas laborales	Relación con compañeros laborales	Percepción de la razón del cambio
H26	Resistente y después favorable	Futura esposa	1:30	Deportiva y ocio	Ser parte de GRUPO EMPRESARIAL	Crecer en GRUPO EMPRESARIAL	Con significado emocional	Dirigido al beneficio de los empleados

Motivos de la reacción

No estaba de acuerdo con el cambio porque le parecía que modificaba radicalmente la concepción que tenía de su trabajo, posteriormente se dio cuenta que el home office era muy cómodo

d. Apéndice D. Frases para obtener la percepción de los mecanismos de control

Sujeto	Frases representativas de la percepción de los individuos sobre los mecanismos de control
H32	El CAA mantiene el control de los empleados en home office “mediante un constante seguimiento, ya sea con retroalimentación de tus jefes, estableciendo objetivos totalmente claros y con diversos mecanismos de control, como el checador (check in/out), tiempos de conexión, metas alcanzadas, etc.”
M29	El CAA mantiene el control de los empleados en home office con “monitoreo continuo por parte de los facilitadores y team leader. La comunicación es mucho mayor.”
M28	<p>El CAA mantiene el control de los empleados en home office “mediante reuniones periódicas. Éstas tienen por objetivo acercar más a los empleados -pues finalmente, aunque sea de lejos, seguimos trabajando en equipos y es importante fomentar por lo menos relaciones cordiales-.</p> <p>Por otro lado, como ya comenté también, existen mecanismos de control extremo de actividad. Por ejemplo, para asegurarse de que estamos continuamente trabajando, nuestros equipos detectan la falta de tecleo y al caer en eso, nuestro perfil cambia de color verde a amarillo. Existe una persona que está pendiente de los perfiles de las personas que estamos en modalidad desde casa.”</p>
H26	El CAA mantiene el control de los empleados en home office “poniendo énfasis en la responsabilidad de cada uno.”
M26	El CAA mantiene el control de los empleados en home office “con una mayor comunicación con los jefes, establecimiento de objetivos, de resultados y con seguimientos de estado de conexión de las personas que están en home office. Además de las juntas que mencioné.”
M32	El CAA mantiene el control de los empleados en home office “mediante constates seguimientos diarios y una planificación por objetivos de trabajo en equipo e individualmente.”

H29	El CAA mantiene el control de los empleados en home office “mediante reuniones ocasionales y tomas de lista diarios.”
M30	El CAA mantiene el control de los empleados en home office “con las reuniones que organiza, además con un claro establecimiento de las actividades que cada uno de nosotros tiene que cubrir.”

e. Apéndice E. Frases para establecer impacto del cambio organizacional sobre los individuos

Sujeto	Frases representativas de algunas consecuencias del cambio de esquema laboral en los individuos
H32	<ul style="list-style-type: none"> • “El home office nos permitía estar casi todo el tiempo en nuestra casa, muchos compañeros se quejaban debido a que preferían estar en la oficina con los compañeros, pero en mi caso me agradó bastante.” • “Hubo una reducción en términos de comunicación informal.”-en el trabajo. • “Durante el home office sentía más presión, creo que esto se debe a que no sólo me llevaba el trabajo a casa, el trabajo estaba en mi casa, por lo tanto, si tenía algún error o faltante mi “oficina” estaba disponible todo el tiempo, esto provocaba que muchas veces trabajara de más y realmente se tenía que hacer porque nuestros jefes sabían que en cualquier momento podíamos y debíamos estar disponibles.” • “Más trabajo, pero mayor calidad de vida. A pesar de tener una carga de trabajo mayor (algunas personas renunciaron y tardaron en contratar nuevas) la calidad de vida que me generaba no desplazarme a un centro de trabajo mejoró considerablemente. Dormía más y mucho mejor, comía muchísimo más sano y tenía disponible más tiempo con mi familia... tiempo de calidad.” • “Te permite imaginar nuevas formas de trabajar. Ya no sólo piensas en un trabajo de oficina y eso, también te das cuenta de que existen trabajos de muchos tipos.”
M29	<ul style="list-style-type: none"> • “-El home office- siempre me pareció un poco difícil por todo lo que implicó el cambio. Fue muy radical porque se modificó totalmente la concepción que tenía de mi trabajo.” • “Las responsabilidades seguían siendo las mismas, pero el compromiso y responsabilidad debía ser mayor.” • “El horario laboral puede ser mayor debido a que no tienes la presión de salir a tiempo para trasladarte a casa.”

	<ul style="list-style-type: none"> • “El contacto -con los compañeros laborales- disminuye considerablemente.” • “Antes, buena, después pasas por un proceso de aceptación y acoplamiento.” -Hablando de su vida laboral- • “Llegas a perder interés en tu trabajo, debido a que no tienes visibilidad del entorno laboral.” -Hablando sobre sus expectativas laborales.
M28	<ul style="list-style-type: none"> • “Tengo la oportunidad de trabajar casi en el lugar que quiera y puedo vestir lo que sea. Sin embargo, también hay otro lado, porque hay ocasiones en las que me siento un poco aislada y a veces me hace tener una rutina más normal.” • “Lo que escuché al entrar, fue que muchos empleados no se sentían contentos con el cambio. Puede ser debido a que el home office implica todo un cambio de vida y esto puede ser muy controversial según las preferencias de cada persona.” • “Antes del home office, ya realizaba el mismo trabajo que ahora y me sentía más relajada. Ahora en este esquema me he sentido más presionada porque creo que hay que estar comprobando constantemente que sí estás trabajando por medio de dispositivos para que pases lista, además de realizar el mismo trabajo.” • “-El horario de trabajo- generalmente es más extenso porque hay gente que hace más cosas en poco tiempo y esto ocasiona que tengas que igualar ese ritmo, o corres el riesgo de que piensen que no trabajas adecuadamente. Si eres más lento, te toca quedarte más tiempo, eso antes no pasaba, sólo se daban cuenta que eras más lento y ya.” • “Estamos más distanciados, porque en este tipo de modalidad eso debe pasar ya que el factor más importante en la creación de las relaciones amistosas en el trabajo es el trato directo y en el home office se carece de esto.” -hablando sobre su relación con los compañeros de trabajo-.

	<ul style="list-style-type: none"> • “Antes del cambio yo le daba más importancia a mi vida profesional, supongo que eso es porque era más latente. Ahora me siento más relajada en ese aspecto. La mayoría de los planes que tengo no están tan relacionados con mi trabajo, más bien con lugares a los que quiero ir o con cosas que quiero hacer.” • “Existen mecanismos de control extremo de actividad. Por ejemplo, para asegurarse de que estamos continuamente trabajando, nuestros equipos detectan la falta de tecleo y al caer en eso, nuestro perfil cambia de color verde a amarillo. Existe una persona que está al pendiente de los perfiles de las personas que estamos en modalidad desde casa.”
H26	<ul style="list-style-type: none"> • “Al principio no lo veía conveniente porque no me imaginaba qué iba a hacer en mi casa para tener un espacio que me permitiera trabajar, además eran muchos gastos que la empresa iba a dejar de aportar y los tenía que liquidar yo.” • “Somos más eficientes en casa y la empresa lo sabe desde antes de mandarnos al home office.” • “Éste -el home office- me permitía aprovechar el tiempo a favor para realizar otras actividades incluso durante mi jornada.” • “Durante el home office podía aprovechar el tiempo que me ahorraba de traslado y esto me permitía estar menos cansado.” • “Muchas de mis amistades se han ido reduciendo, pero no ha sido algo que me cause problemas.” • “-E home office pone énfasis en la responsabilidad de cada uno.”
M26	<ul style="list-style-type: none"> • “Inicialmente me sentía entusiasmada, a primera vista me agradó la idea de irme a trabajar a casa. Por alguna razón una piensa en un tipo de reducción de esfuerzo. Ya en el nuevo esquema me enfrenté a situaciones que no había previsto: en mi casa no había un lugar acondicionado para que yo hiciera mi trabajo

y eso me dificultó un poco al inicio. Otra cosa es que mi familia tampoco me facilitó el cambio, pues me costó trabajo evitar distracciones en casa.”

- “Supe de varias personas que decidieron cambiarse porque el home office no les funcionó. Yo casi lo hago.”
- “Incrementó considerablemente -la presión-, en mi caso fue porque no me resultó fácil combinar mi trabajo y mi hogar, tuve que realizar varios cambios en mi casa y no fue fácil. Por otro lado, existe la posibilidad de dejarse llevar por el hecho de estar en casa y esto provoca que sea más difícil cumplir con las actividades del trabajo. Además, se siente una constante vigilancia por parte de la empresa y esto te hace sentir más presionado. Otra cosa aquí es que cuando el internet llega a fallar se siente mucha presión porque tu conexión en línea representa la única prueba de que asististe al trabajo.”
- “He notado que resulta difícil apegarse al horario que teníamos antes, es porque todos sabemos que ya estamos en casa y a veces, cuando nos llegamos a atorar o surge algo, entre los mismos compañeros provocamos que los demás se queden en línea hasta dar una solución al problema, esto muchas veces ocurre después de las 6.”
- “Inicialmente mi familia estaba de acuerdo porque creían que era más cómodo para mí, pero después me di cuenta de que hay muchos conflictos por esto. Además, creo que trabajar desde la oficina sería más cómodo para todos, no veo por qué se tiene que invadir nuestro hogar ya que en él ya existe un acomodo según nuestras necesidades familiares y el home office me ha parecido un poco invasivo.”
- “Definitivamente nos hemos alejado y se ha perdido mucho la relación que había antes, ya no convivimos tanto.” -hablando de sus compañeros de trabajo-
- “Antes me parecía más completa -su vida laboral- porque implicaba oficina, compañeros, trabajo. Ahora es buena pero un poco monótona.”

M32	<ul style="list-style-type: none"> • “-El home office- me ha ayudado para cumplir con las actividades que quiero hacer.” • “Creo que la presión no ha aumentado, al contrario. En casa me siento más plena para realizar mi trabajo.” • “En el trabajo no, pero en mi casa sí porque ahora estoy más tiempo ahí.” -hablando sobre un cambio en sus responsabilidades-. • “Creo que el home office es algo muy innovador que muchas empresas no hacen por miedo a que no funcione, me pareció muy bien que el CAA sí, porque al atreverse a implementarlo nos ha proporcionado una mayor calidad de vida.” • “Desde el home office estoy más tiempo en casa y puedo cenar con mi familia y verlos por las mañanas antes de que salgan a sus respectivas actividades.” • “Después del home office me siento dentro de una empresa innovadora. Antes mi trabajo era bueno y ahora es mejor, mis familiares me dicen que les gustaría trabajar donde yo estoy.”
H29	<ul style="list-style-type: none"> • “No estaba de acuerdo porque ya tenía mis rutinas y actividades planificadas, el cambio modificó algunas de ellas.” • “Antes me sentía muy contento, ahora no tanto pero igual sigue siendo un buen trabajo, incluso superior a muchos.” • “Hay días que se requiere estar en un horario más largo.” • “Me complicó un poco las cosas por cuestiones de espacio, disposición y orden.” • “Gracias al home office ya casi no nos vemos, primero porque algunos de mis compañeros se mudaron a otros lugares y después, porque creo que el hecho de trabajar en casa te va volviendo más perezoso para realizar actividades fuera.”

	<ul style="list-style-type: none"> • “Antes del home office tenía menos tiempo para realizar mis actividades, pero esto me obligaba a organizarme mejor y a ser más activo con mi vida personal, después del home office se supone que tengo más tiempo, pero a veces igual no puedo hacer otra cosa porque no sé cuándo me tengo que quedar más tiempo conectado y esto descontrola mi propio orden.”
M30	<ul style="list-style-type: none"> • “La presión ha disminuido. Mi hija es pequeña y antes me sentía muy presionada porque tenía que buscar más ayuda para su cuidado, ahora me siento más tranquila.” • “A veces me tengo que quedar más tiempo trabajando, pero como es desde mi casa, hay menos problema que antes.” • “Me ha facilitado mucho las cosas, además me hace sentir feliz poder estar en mi casa.” • “El esquema de trabajo dificulta un poco mantener cercanía con los compañeros, por lo menos en plan amistoso.” • “Desde antes era buena porque esta empresa nos facilita buenos sueldos y en general buen ambiente laboral, después del home office mejoró enormemente porque se sumó a lo anterior la oportunidad de desenvolvernos plenamente en nuestras vidas personales, claro que los empleados no somos los únicos que ganamos.” • “Ahora estoy en busca de trabajos de esta misma naturaleza, por lo menos en lo que mi hija crece más.”

Referencias

Alles, Martha (2008) Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión de Competencias, Buenos Aires, Gránica

Alvesson, Mats y Per Olor Bergt (1992), *Corporate culture and organizational symbolism*, Gruyter, Berlin, pp. 61-92.

Anand, N. & R. Daft (2007), "What is the right organizations design?", *Organizational Dynamics*, Vol. 36, No. 4, pp. 329-344.

Argyris, Chris 1975, "*The Impact of the Formal Organization upon the Individual*", en Pugh, D. S. (Coordinador), *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, pp. 261-278.

Barba, Antonio (2002), *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad, el caso de LAPEM de CF*, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

Barba, Antonio (2013), "*Conferencia, Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades*" en *Revista Gestión y Estrategia*, núm. 44, pp. 139-151.

Borón, Atilio (1999), "*Pensamiento único y resignación política: los límites de una falsa coartada*", en *Tiempos violentos. Neoliberalismo, globalización y desigualdad en América Latina*, CLACSO, Buenos Aires, pp. 138-156.

Bourdieu P, (1998), "*La esencia del neoliberalismo*", en *Revista Colombiana de Educación*.

file:///C:/Users/Eva/Desktop/URGENTE%20LEER%20Y%20SINTETIZAR/LA%20ESSENCIA%20DEL%20NEOLIBERALISMO,%20Bourdieu.pdf

Bourdieu, P, (1999a), *La miseria del Mundo*, Fondo de Cultura Económico de España.

Bourdieu, P, (1999b), *Contrafuegos. Reflexiones para servir a la resistencia contra la invasión neoliberal*. Barcelona: Anagrama.

Burton, R. y B. Obel (1995), *Strategic organizational diagnosis and design*, Massachusetts, Kluwer Academic Publishers, pp. 3-31

Brunsson, N. y J. Olsen (2007), "Formas organizacionales: ¿Podemos elegir las?", en *La reforma de las organizaciones*, México, CIDE, pp. 13-34.

Ceceña, Ana et al, (1995), "El núcleo estratégico de la producción y las relaciones Estado-mercado", Ana Esther Ceceña (Coordinadora) *La internacionalización del capital y sus fronteras tecnológicas*, Ediciones El Caballito, México, pp. 45-58.

Campillo, Marcia y Enrique De la Garza. (1998) "¿Hacia dónde va el trabajo humano?", en *Nueva Sociedad*, núm. 157, 34-53.

Cisterna, F. (2005) Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoría*, Vol. 14, Núm. 5, pp. 61-71

Coronilla, Raúl (2004), Propuesta de metodología para el análisis del cambio organizacional, en Luis Montaña (coord.) *Los estudios Organizacionales en México: cambio, poder, conocimiento e identidad*, Porrúa, México

Corral, Yadira (2010), *Diseño de cuestionarios para recolección de datos en Ciencias de la Educación*, Vol. 20, Núm. 36, Julio- diciembre

Clarke, Thomas y Stewart Clegg (1998), "Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century", in Harper Collins Business, London, pp. 9-59.

Clegg, Stewart (1990), "Modern Organization. Organization studies", in the *Postmodern World*, Sage, London, pp.1-24, 176-207.

Coriat, Benjamín (2000), *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, México, pp. 1-51

Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México, pp. 109-133.

Cruz, Alma y Nancy García, (2009), "Propuesta de un manual de procedimientos para servicio de nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos

Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S. A.”, Tesis para obtener el título de Administrador Industrial, Instituto Politécnico Nacional, México

Deal, E. Terrence y Allan A. Kennedy (1985), *Culturas Corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, México.

De la Garza, Enrique (2010), *Hacia un concepto ampliado del trabajo mexicano, mecano escrito*. México: UAM

Delgado (2006), El neoliberalismo y los derechos sociales. Una visión desde la economía y la política. *Andamios*. Revista de Investigación Social, vol. 3, núm. 5, diciembre, pp. 185-212

Demers, Cristiane (2007), *Organizational Change Theories. A síntesis*, Sage Publications, EUA, pp. 1-46 y 229-234.

Demers, C. (2007), “The configurational approach”, in *Organizational change theories*, California, Sage, pp. 47-59

DiMaggio, Paul J, y Walter W. Powell (1983) “*The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationally in organizational fields*”, en *American Sociological Review*, vol. 83, núm. 2, pp.340-363.

Donalson, L. (2008) “The conflicto between contingency and institutional theories of organizational design”, Burton, R. et al (Eds), *Designing organization: 21st Century Approaches*, Information and Organization Design Series, Vol. 7, Springer, pp. 3-20.

Espinosa, Alejandro (2015), “Precariedad del trabajo y subsistencia en México. Un esbozo sobre la sustentabilidad” en *Desarrollo sustentable. Enfoques, políticas, gestión y desafíos*, Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 293-320

Ferrarotti, Franco (2007), “*Las historias de vida como método*”, en *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, vol. 14, núm. 44, pp. 15-40.

Flores, Marco Antonio (2006), “*La hipótesis cualitativa y el campo de investigación*”, en *Metodología de la investigación*, Universidad TecMilenio, N.L.

Foucault, Michel (2002), *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*, Siglo XXI Editores, Argentina.

Friedman, Georges (1977). *La crisis del progreso*, LAILA, Barcelona,

Friedman, Georges (1956), *Problemas humanos del maquinismo industrial*, Sudamericana, pp. 490-498

De Gaulejac, Vincent (2006) "Management y comunicación: del poder disciplinario al poder managerial: el poder de la comunicación", en Páramo, Teresa (coord.), *Sociedad y comunicación. Una mirada al siglo XXI*, UAM-I/Plaza y Valdés, México.

De Gaulejac, Vincent (2008) "Existir en un mundo paradójico", *Administración y Organizaciones*, UAM Xochimilco, junio.

García, Brígida (2012), "*La precarización laboral y desempleo en México (2000-2009)*", en Enrique de la Garza (Coordinador), *La situación del trabajo en México, 2012, el trabajo en la crisis*, Plaza y Valdés Editores, España, pp. 91-118.

García, Brígida (2011), "*Las carencias laborales en México: conceptos e indicadores*", en Edith Pacheco, Enrique de la Garza y Luis Reygadas (Coordinadores), *Trabajadores atípicos y precarización del empleo*, El Colegio de México, México, pp. 81 – 113

Guba y Lincoln (2002), "Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa" en Denman, C y J. A. Haro (comps.), *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*. El Colegio de Sonora, Hermosillo, Sonora, pp. 113-145.

Gunther, McGrath Rita (2006) "*Beyond Contingency: From structure to structuring in the design of the contemporary organization*", en Clegg, R. Stewart, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence y Walter R. Nord (Coordinadores), *Handbook of Organizations Studies*, Sage, London, pp. 577-597.

Habermas, Jürgen (1968), "*Ciencia y técnica como ideología*" en Tecnos Madrid 1986, pp. 53-112.

Hall, R. (1996), "Estructura organizacional: explicaciones", Organizaciones: estructuras, procesos y resultados, México, Prentice-Hall, pp. 92-118

Hall, R. (1996), "La estructura organizacional: sus formas y resultados", *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, México, Prentice-Hall, pp. 50-91.

Heydebrand, Wolf (1989) "*New organizational forms*", en *Work and occupations*, vol. 16, núm. 3, Agosto, pp. 323-357

Kaplan, N. y D, Norton (2007), *Aligment. Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard*, Barcelona, Gestión 200, pp. 15-61.

Jones, Gareth (2008) *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*, Pearson, México

Lawrence, Paul R., (2002) "Cómo enfrentarse a la resistencia al cambio", en Bartlett, Alton C., y Thomas A. Kayser, *Cambio de la conducta organizacional*, Editorial Trillas, México, pp. 457-474.

Lucena, Héctor (1999), "*Corporativismo y Neoliberalismo en América Latina: Sindicatos, Empresarios y Estado*", en *Revista Gaceta Cultural*, Vol. 5. Núm. 1, pp. 20 – 42.

Lynn R. et al (2014), "*¿Están hablando de mí? Challenges for multilingual organizations*", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29 ISS 6 pp. 644 – 660

Magallón (2004), Propuesta de metodología para el análisis del cambio organizacional, en Luis Montaña (coord.) *Los estudios Organizacionales en México: cambio, poder, conocimiento e identidad*, Porrúa, México

Mayo, Elton (1972), *Problemas humanos de la civilización industrial*, Nueva Visión, Buenos Aires.

McGrath, Rita (2006), "*Beyond Contingency: From Structure to Structuring in the Desing of the Contemporary Organization*", en Stewart Clegg et al (Coordinadores), *Handbook of Organizational Studies*, 2da edición, Londres, Sage, pp. 577-597.

Merton, Robert (1992), *Teoría y estructura sociales*, Fondo de Cultura Económico, México

Michael, Stephen (1983), *Técnicas para el cambio organizacional*. McGraw-Hill, México

Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg y la dirección*, Madrid, *Días de Santos Ediciones*, pp. 109-297

Montaño, Luis (2007), "Cultura y Violencia en las Organizaciones", en Rafael Carvajal Baeza (ed), *Gestión crítica alternativa*, Universidad del Valle Cali, Colombia

Naville, Pierre (1985), *¿Hacia el automatismo social?*, Fondo de Cultura Económica, México.

Novoa, Fabio (2012), Centro de Actividades de Apoyo, clave para la productividad, Colombia, INALDE Bussiness Scholl. Universidad de la Sabana, <http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/articulos/detalle-articulo/ic/centro-de-servicios-compartidos-clave-para-la-productividad/icac/show/Content/>

Páramo y Otálvaro (2006), "Investigación Alternativa: Por una distinción entre posturas epistemológicas y no entre métodos" en *Cinta de Moebio*. Universidad de Chile

Palma et al (1980), *La división capitalista del trabajo*, Cuadernos de pasado y presente, México.

Porter, M. y M. Kramer (2011), La creación de valor compartido, Harvard Business Review América Latina.

Porter, Michael (2010), *Ventaja competitiva*, Grupo Editorial Patria, México.

Posada, Jorge (2006), La Subjetividad en las Ciencias Sociales, una cuestión Ontológica y no Epistemológica. *Cinta de Moebio*, núm. 25, marzo.

Pugh, D.S. (1973). "The measurement of Organization Structures: Does context determine form?", *Organizational Dynamics* Spring, pp.19-34

Ramirez, Beatriz (2009), *La servidumbre del amo. Paradojas del administrador. Una lectura psicoanalítica*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Reygadas, Luis (2011), “*Trabajos atípicos, trabajos precarios: ¿Dos caras de la misma moneda?*”, en Edith Pacheco, Enrique de la Garza y Luis Reygadas (Coordinadores), *Trabajadores atípicos y precarización del empleo*, El Colegio de México, México, pp. 21 – 45

Rifkin, Jeremy (1994), *El fin del trabajo*, Editorial Paidós Mexicana, México.

Rubio, Ángel (2013), “*Funciones del puesto de facilitador de nómina en la empresa CSC, S.A. de C.V., FEMSA*”, Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración, Universidad Nacional Autónoma de México

Rojas, Eduardo (1999), *El saber obrero y la innovación en la empresa: las competencias y las calificaciones laborales*. Cinterfor, Montevideo.

Ruiz Castro, Mayra (2012) “*Time Demands and Gender Roles: The Case of a Big Four Firm in Mexico*, *Gender Work & Organization*, Vol. 19, Issue 5, September, Pages: 532 – 554

Savall, Henri et al (2008), *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*, 2da edición, OIT/ISEOR, Italia.

Santos, Noé (2008), “*La institución como objeto creador de sufrimiento*”, *Administración y Organizaciones*, Año 10, No. 20, UAM – Xochimilco, pp. 103 – 126

Schein, Edgar H. (1985), *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza & Janes editores, Barcelona, pp. 18-63.

Sennett, Richard (2005), *La corrosión del carácter*, Anagrama, Barcelona.

Silverman, David (1975), *Teoría de las organizaciones*, Nueva Visión, Buenos Aires

Simon, Herbert A. (1988), *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires.

Smirch, Linda (1983) “*Concepts of culture and organizational analysis*”, en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Núm 3, pp.339-358.

Sotelo, Adrián (1999) *Globalización y precariedad del trabajo en México*. Ediciones el caballito, México

Taylor, Frederick (1997), “¿Qué es la administración Científica?” y “Principios de la Administración Científica”, en Merrill, Harwood (Coordinadores), *Clásicos en administración*, Limusa, México, pp. 77-107.

Trujillo, Juana (2017), “El teletrabajo: Su impacto en las organizaciones, los trabajadores y la sociedad”. Centro de investigación de Empresa Familiares, UDLAP.

Vassolo et al (2001), *Managing in Latin America*, Academy of Management Perspectives, pp. 22 – 36

Weber, Marx. (1992), *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.

Woodward, Joan 1975, “Management and Technology”, en Pugh, D. S., *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, pp. 56-71.

Zemelman H. & Martinez A. (2011). Conocimiento y sujetos sociales, contribución al estudio del presente, Bolivia, Oxfam, pp. 37-48.

Páginas de internet revisadas

<http://ir.GrupoEmpresarial.com/mx/events.cfm>

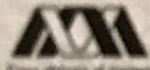
http://www.GrupoEmpresarial.com/sites/default/files/Informe_Sost_ene-jun2014.pdf

<http://empleos.GrupoEmpresarial.com/centro-de-servicios/go/Centro-de-Servicios-Compartidos/399047/>

<http://empleos.GrupoEmpresarial.com/content/cultura-y-desarrollo/>

<http://www.identidadGrupoEmpresarial.com/Definicion.aspx?id=1>

http://files.shareholder.com/downloads/GRUPOEMPRESARIALS/3283906357x0x879994/0A225CF7-5097-4D35-96BC-D2894ACD507A/GRUPOEMPRESARIAL_InformeAnual2015_Spa.pdf



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00109
Matrícula 2152803173

DEL EMPLEO CONVENCIONAL AL HOME OFFICE. IMPACTO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS INDIVIDUOS. ESTUDIO DE CASO: CENTRO DE ACTIVIDADES DE APOYO DE GRUPO EMPRESARIAL

En la Ciudad de México, se presentaron a las 14:00 horas del día 27 del mes de noviembre del año 2017 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO
DR. VICTOR DANIEL TRUJILLO PEDROZA
DRA. SILVIA POMAR FERNANDEZ

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretaria la última, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: EVA RODRIGUEZ BLANCO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

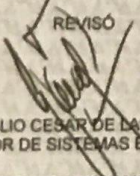
Aprobar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



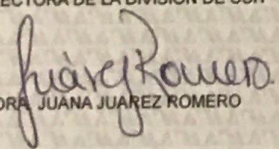

EVA RODRIGUEZ BLANCO
ALUMNA

REVISÓ



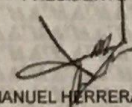
LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH



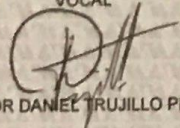
DRA. JUANA JUAREZ ROMERO

PRESIDENTE



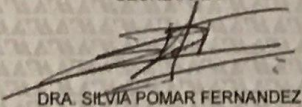
DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

VOCAL



DR. VICTOR DANIEL TRUJILLO PEDROZA

SECRETARIA



DRA. SILVIA POMAR FERNANDEZ