

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURÍN-EDO-MONAGAS**



**ESTUDIO DE LA RESISTENCIA A LOS PROCESOS DE CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
EMPRESA SEMDA, C.A., MATURÍN, ESTADO MONAGAS 2005**

AUTORES:

Br. Coa, Luís. C.I: 10.830.699

Br. Noriega, Sayde. C.I. 13.815.424

**Trabajo de Grado Presentado como requisito Parcial Para optar al Título de
Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.**

Maturín, Enero de 2006

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURÍN-EDO-MONAGAS**



**ESTUDIO DE LA RESISTENCIA A LOS PROCESOS DE CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
EMPRESA SEMDA, C.A., MATURÍN, ESTADO MONAGAS 2005**

AUTORES:

Br. Coa, Luís. C.I: 10.830.699 Br. Noriega, Sayde. C.I. 13.815.424

APROBADO POR:

MSc. VILMARYS GARCÍA
ASESORA

Lcda. NELLYS DE PIBERNAT
JURADO PRINCIPAL

Lcda. DAMELIS SAUD
JURADO PRINCIPAL

Maturín, Enero de 2006

DEDICATORIA

Hoy dedico mi esfuerzo y constancia, a ti mi **Dios, mi Gran Dios y a Nuestra Madre María y a Don Bosco**, porque le debo todo lo que soy y porque sin ustedes no hubiese tenido nunca a mi **Madre Geca** que con su apoyo, cariño y ejemplo me ayudó a lograr este gran sueño.

A la memoria de mi padre y hermano hombres apegados a sus familias y a las buenas costumbres, luchadores, trabajadores y en el tiempo que Dios le permitió estar físicamente a mi lado siempre supieron guiarme por el camino del bien y darme mucho amor. Lamento que hoy no puedan compartir conmigo tan especial momento que Dios los tenga en un lugar muy privilegiado.

Dedico este triunfo a mi hermano **JESÚS COA**, no existen palabras para agradecerte la oportunidad que me ha brindado, guiándome por el buen camino y tratando de darme siempre buenos ejemplos y apoyo incondicional en mis decisiones.

A mis hermanas: Ligia, Doris, Tayde, Tania y mis hermanos: Humberto, Oswaldo, Cesar, Raúl, Martín, Miguel y a todos mis sobrinos, cuñados y cuñadas por haber sido parte importante durante mi vida como profesional, por saber que siempre estarán conmigo los quiero mucho.

Al Movimiento de Cursillo de Cristiandad en especial al Equipo San Pablo de la Catedral Nuestra Señora del Carmen, a la Pastoral Penitenciaria y a la Casa Hogar Mamá Letizia por enseñarme todo aquellas cosas que se pueden valorar como es la amistad y el amor hacia el prójimo.

A mis amigos Yadira, Iraida, Carmen, Mayra, Yoraida Dorys, América, Jeannifert, Emilse, Yenilda, Sayde, Luís, Daniel, César, Javier, Carlos, Juan, Jorge Ramón, para que esto sirva de ejemplo para seguir siempre adelante ya que muchas veces hay que vencer grandes obstáculos en la vida para alcanzar las metas y ganar la batalla.

Br. Luís Bernardino Coa Urbaéz

DEDICATORIA

En un momento tan importante en la vida de una persona, como en su desempeño profesional, para mí es de gran agrado dedicar este trabajo a las siguientes personas:

A la Santísima Trinidad, al Dr. José Gregorio, la Virgen del Valle y a mi Dios todo poderoso por ser mis guías espirituales e iluminar con su santidad mi mente y mis pasos en el camino del saber.

A mis padres Dellys y Santiago, ustedes forman parte de todos mis logros, sin su apoyo, cariño y comprensión, hoy no hubiese llegado hasta donde estoy, a ustedes mil gracias, los adoro.

A mi hijo Santiago José, tu haz sido, eres y seguirás siendo mi mayor motivo de superación, me enseñaste lo más grande que existe en esta vida, el amor verdadero, papi te quiero mucho.

A mis hermanos que ya no están conmigo, Ramón Alfredo, Santiago y Frank, una promesa les hice y una promesa les estoy cumpliendo, donde quiera que Dios los tenga espero que me den sus bendiciones y a mis hermanos: Marlenys, Víctor, Enrique y Ana, gracias por estar siempre conmigo a ustedes les dedico también parte de mis logros, los quiero mucho y a todos mis sobrinos, para que este logro tan importante en mi vida sirva de ejemplo para ustedes, los quiero mucho.

A la señora Edith Rodulfo, por ser como una segunda madre para mí, gracias por tanto cariño.

A mis amigos Aimara, Thais, Yecenia, Leomelith, María Rosa, Jeannifert, Mildred, Yenilda, Dina, Luís, Gregorio y José Ramón, por haber sido parte importante de mi vida personal como profesional, por saber que siempre estarán conmigo, por ayudarme cuando más lo necesité, todo mi amor para con ustedes, nunca los defraudare, los quiero mucho.

Br. Sayde Noriega

AGRADECIMIENTO

A la Empresa SEMDA C.A., por habernos permitido llevar a cabo este trabajo de investigación, en especial a la Lcda. Ingrid Ferreira por su apoyo y confianza.

A la MSc. Vilmarys García por su excelente trabajo como asesora y amiga por su valiosa colaboración lo cual hizo posible la culminación del trabajo

Al Lcdo. Alejandro Zarate y al Prof. Luís Aguilera por su valiosa colaboración y apoyo en el momento preciso para concluir con éxito esta investigación.

Finalmente a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron en la elaboración de este trabajo.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE	viii
LISTA DE CUADROS	x
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	8
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CAMBIO	10
2.2 BASES TEÓRICAS.....	12
2.2.1 El Proceso de Cambio	12
2.2.2 Tipos de Cambios.....	13
2.2.3 Fuerzas del Cambio.....	16
2.2.4 Etapas del proceso de cambio	17
2.2.5 La Resistencia al Cambio.....	19
2.2.6 Clases de Resistencia	20
2.2.7 Fuentes de Resistencia al Cambio.....	21
2.2.8 Estrategias del Proceso del Cambio	26
2.3 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	30
2.3.1 Reseña Histórica de la Empresa.....	30
2.3.2 Objetivo de la Empresa	33
2.3.2.1 Objetivo General	33
2.3.2.2 Objetivos Específicos.....	33
2.3.3 Misión y Visión.....	34
2.3.3.1 Misión	34
2.3.3.2. Visión	35
CAPÍTULO III	36
MARCO METODOLÓGICO	36
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	36
3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN.....	37
3.4 CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	37

3.5 TÉCNICA DE MUESTREO.....	38
3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	38
3.6.1 Recopilación Documental	39
3.6.2 Observación	39
3.6.3 Cuestionario	40
3.7 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS	40
CAPÍTULO IV	41
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	41
CAPÍTULO V.....	65
RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	65
5.1 CONCLUSIONES	65
5.2 RECOMENDACIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	70

LISTA DE CUADROS

CUADRO N° 1	42
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL GRADO DE	42
INSTRUCCIÓN QUE POSEE EL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005	42
CUADRO N° 2	43
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL TIEMPO DE SERVICIO QUE TIENE EL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005	43
CUADRO N° 3	44
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO A LA NECESIDAD DE INCORPORAR CAMBIOS EN LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005	44
CUADRO N° 4	45
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LA CONSIDERACIÓN DE LA GENERACIÓN DE BENEFICIOS POR PARTE DE LOS CAMBIOS A LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005	45
CUADRO N° 5	46
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL REFERIDO A LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA SOBRE LOS CAMBIOS IMPLEMENTADOS EN LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005	46
CUADRO N° 6	47
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL ACERCA DE LOS MEDIOS UTILIZADOS PARA DARLES A CONOCER LA APLICACIÓN DE CAMBIOS EN LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005	47
CUADRO N° 7	49
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL CON RELACION A LOS TIPOS DE CAMBIOS QUE SE HAN PRODUCIDO EN LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005 ...	49

CUADRO N° 8.....	51
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL ACERCA DE LAS FUERZAS INTERNAS POR LAS CUALES SE ESTÁN GENERANDO CAMBIOS EN LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005	
	51
CUADRO N° 9.....	53
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LAS FUERZAS EXTERNAS QUE AFECTAN EL PROCESO DE CAMBIOS EN LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005	
	53
CUADRO N° 10.....	55
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL ACERCA AL CUMPLIMIENTOS DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO DENTRO DE LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005.....	
	55
CUADRO N° 11.....	56
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LA ACTITUD DE RESISTENCIA PROVOCADO POR LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CAMBIO EN LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005	
	56
CUADRO N° 12.....	57
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL ACERCA DE LAS CLASES DE RESISTENCIA PRESENTE EN EL PROCESO DE CAMBIO EN LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005	
	57
CUADRO N° 13.....	59
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LAS FUENTES INDIVIDUALES QUE PROVOCAN ACTITUDES DE RECHAZO EN LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005	
	59
CUADRO N° 14.....	61
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LAS FUENTES ORGANIZACIONALES QUE PRESENTAN ACTITUDES DE RECHAZO EN LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005.....	
	61

CUADRO N° 15	63
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN AL TIPO DE ESTRATEGIA PARA MINIMIZAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO POR PARTE DE LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005.....	63

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURÍN-EDO-MONAGAS**



**ESTUDIO DE LA RESISTENCIA A LOS PROCESOS DE CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
EMPRESA SEMDA, C.A., MATURÍN, ESTADO MONAGAS 2005**

AUTORES:

Br. Coa, Luís. C.I: 10.830.699
Br. Noriega, Sayde. C.I. 13.815.424

ASESOR(A):

MSc. Vilmarys García
FECHA: Enero de 2006

RESUMEN

El presente trabajo de investigación estuvo dirigido al Estudio de la Resistencia al Cambio Organizacional en el Personal Administrativo de la Empresa SEMDA, C.A. de Maturín, Estado Monagas. En esta se mencionan los tipos de cambios que ocurren en la organización, las fuerzas internas y externas que intervienen en el proceso, las etapas del cambio, las clases, fuentes de la resistencia y las estrategias a seguir para minimizar la actitud de rechazo de los individuos en la empresa. El diseño de esta investigación es de campo y se llevó a cabo bajo un nivel descriptivo, el cual consistió en aplicar métodos y técnicas para estudiar el problema planteado. La población estuvo conformada por 260 empleados, por lo que fue tomada una muestra representativa de 155 personas. Para la obtención de la información se hizo necesario aplicar un cuestionario contentivo de preguntas tanto abiertas como cerradas. Los datos arrojados por el instrumento se tabularon de forma manual y se presentan en cuadros estadísticos con distribución absoluta y porcentual que reflejan un análisis cualitativo y cuantitativo de cada uno de los mismos. El estudio de la información dio como resultado que en la institución se están generando cambios de naturaleza estructural creando un impacto total que dio paso a la presentación de un cuadro de desconcierto entre los empleados debido a la inserción de nuevas técnicas de trabajo y a la adaptación al medio ambiente tanto interno como externo, también se observó que las etapas del cambio no son cumplidas cabalmente conforme a los basamentos teóricos que sustenta la investigación. De conformidad a las conclusiones presentadas se recomienda: Tratar en lo posible que se cumplan las fases del cambio de manera efectiva y además utilizar la participación como una estrategia clave para minimizar las actitudes de rechazo ante los cambios implementados, tomando en consideración el respeto mutuo y no obstante tener en cuenta que se necesita de la colaboración de los trabajadores para el desarrollo del proceso.

INTRODUCCIÓN

El cambio constituye un proceso que abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que se adapten exitosamente a las nuevas actitudes, a la búsqueda de nuevas tecnologías, así como a las formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio permite la transformación de estrategias, procesos, sistemas y personas para reorientar a la institución hacia el logro de los objetivos preestablecidos, además de maximizar el desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente empresarial siempre cambiante.

Los procesos de cambio pueden ocurrir de manera eficiente cuando todas las personas que laboran en la institución están comprometidas con la implementación del mismo. Para que exista tal compromiso de cambiar, los trabajadores no deben estar sujetos a los procesos de forma impositiva, porque de ser así todo intento de transformación dentro de la estructura organizativa de la empresa fracasaría en el primer momento de su aplicación.

El cambio organizacional está mediatizado a través del cambio individual, razón por la cual las personas forman parte importante del proceso de transformación. Pues, para lograr modificar una institución es necesario conocer los valores, las creencias y comportamientos de los individuos, debido a que toda variación provoca la transformación cultural de las organizaciones y estas deben estar preparadas para asumir cualquier tipo de contingencia que se presente.

En las organizaciones de hoy, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen al momento, mientras que otros son proyectados a futuro. Generalmente la predisposición al rechazo o resistencia al cambio se presenta a raíz de que no todos los individuos saben ver o comprender la necesidad de poner en marcha un proceso de cambio. Ante semejante situación hay que generar estrategias que permitan hacer

que las personas reconsideren y acepten el cambio como un medio para alcanzar importantes beneficios a nivel individual y de la organización en general.

Es importante destacar, que el impacto final que puedan tener los cambios que se producen constantemente en las organizaciones, va a depender de las verdaderas opciones de integración, adaptación y posición que adopten ante las oportunidades que se presentan a favor de su propio desarrollo.

Los cambios generados en una institución, son tendientes a impactar tanto positiva como negativamente, en las reacciones de los empleados, lo cual constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de convivencia o de autoestima.

Al igual que todas las demás organizaciones, la empresa SEMDA debe tomar en consideración la conducta de los individuos ante los procesos de cambio, puesto que es importante contar con personas que se muestren dispuestos a cooperar en la incorporación de dichas modificaciones, las cuales determinan el éxito o fracaso en el alcance de los objetivos y metas trazadas por la empresa.

Por consiguiente, se considera necesario estudiar la resistencia a los procesos de cambio organizacional en el personal administrativo de la institución y para dar cumplimiento a este propósito fundamental. El diseño de esta investigación se enmarca dentro de la siguiente estructura:

- **CAPÍTULO I:** Contiene el planteamiento y delimitación del problema, justificación, objetivos de la investigación y definición de términos.
- **CAPÍTULO II:** Se desarrollan elementos teóricos que sustentan la investigación.

- **CAPÍTULO III.** Presenta la metodología que se utilizó para realizar el trabajo de investigación.
- **CAPÍTULO IV.** Se refiere a la identificación, cuantificación, tabulación y análisis de los datos obtenidos en el cuestionario aplicado.
- **CAPÍTULO V.** Comprende las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Toda organización, en su ciclo de vida periódicamente necesita construirse a sí misma y ajustarse a los cambios que ocurren dentro de ella y en su entorno con el propósito de cubrir las exigencias requeridas por la población.

El cambio en las organizaciones surge ante la existencia de necesidades que cubrir y tomando en cuenta que el mismo debe llevarse a cabo de una forma planeada, sistemática y reconocer el momento justo de hacerlo. Las empresas deben considerar los factores del ambiente interno y externo presentes en la misma, con el propósito de obtener los recursos materiales y humanos necesarios para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

En los tiempos actuales muchas empresas públicas y privadas han empezado a gestionar cambios que le permitan mantenerse activamente en el medio, por lo que algunas instituciones están probando estructuras organizativas que propicien el trabajo en equipo y una comunicación más rápida. Por otro lado, las organizaciones se han visto en la necesidad de fusionarse para poder mantenerse.

Por consiguiente, surge la necesidad de contar con organizaciones suficientemente flexibles, creativas e innovadoras para hacer frente a las modificaciones que requiera el ambiente. Es imprescindible que las instituciones cuenten con un espacio libre de fronteras y propicio para el éxito en la implantación de algún tipo de cambio que requieran.

Todo proceso de cambio trae consigo niveles de resistencia o rechazo por parte de las personas afectadas, las cuales en ocasiones se sienten amenazadas y en un estado de incertidumbre al no saber lo que les traerá la implementación de lo nuevo.

Audirac. (1999) expresa:

“La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial, puesto que influye en las actitudes y comportamientos de las personas, basándose en el principio de obstrucción y oposición ante la iniciativa de cambio” (Pág. 41).

En las organizaciones, cuando se presenta la resistencia al cambio los trabajadores tienden a manifestarla de varias formas: hostilidad, ausentismo laboral, creando así un ambiente de trabajo que pone en peligro el buen desenvolvimiento laboral. Los estados de resistencia comúnmente están estrechamente relacionados con las personas y algunas con la naturaleza y estructura de las organizaciones.

En la empresa SEMDA se han incorporado cambios de naturaleza estructural los cuales han originado un impacto total que dio paso a la presentación de un cuadro de desconcierto entre los empleados por no tener la seguridad de permanecer con sus empleos, lo cual generó que se observara una notable resistencia a la inserción de nuevas técnicas de trabajo, como: la utilización de herramientas de alta tecnología, el aumento de la cantidad de ordenes a los subordinados y la participación de éstos en la toma de decisiones dentro de la institución, esta última de gran relevancia para la empresa porque con la reestructuración constitucional en cuanto al papel que juegan los trabajadores del ramo hidroeléctrico se asume un cambio positivo para la situación de los mismos, dándoles un rol protagónico de participación en todo tipo de situación que se presente en la empresa.

Por todo el panorama presentado surgió el interés por realizar el estudio de la resistencia a los procesos de cambio organizacional en el personal administrativo de la Empresa SEMDA, C.A. Maturín, Estado Monagas el cual se desarrolló en el transcurso del año 2005.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desarrollar un estudio de la resistencia al cambio permite dejar al descubierto la importancia de conocer plenamente el proceso de cambio que se desea implantar en el ambiente de alguna organización, el mismo involucra transformar las actitudes personales de rechazo hacia comportamientos de aceptación. Además de todo lo planteado este estudio se justifica por los siguientes aspectos:

- Permitirá a la gerencia de la empresa tener una clara visión del alcance, la complejidad y el tipo de desafío inmediato que enfrentará.
- Facilitará formas para mejorar la estructura organizacional de la empresa cuando exista la necesidad de modificarla por rápido crecimiento o reducciones posibles.
- Orientará hacia los cambios en la tecnología y en la forma en que trabaja la gente, dirigidos a la obtención de buenos resultados.
- Ayudará a optimizar los recursos humanos, con la finalidad de cultivar una fuerza laboral diversa que comprenda muchos grupos encaminados hacia el mejoramiento continuo.
- Motivará al trabajador, mejorando así su forma de comunicación y facilitando la toma de decisiones.

- Proporcionará una perspectiva clara del ambiente, representada por una percepción realista a la capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el ambiente laboral.
- Dotará a la empresa de una herramienta contentiva de información coherente y objetiva relacionada con el cambio organizacional, que resultaría de suma importancia para la toma de decisiones.
- Proveerá a la institución de estrategias eficaces que permitan disminuir la resistencia presentada por los empleados ante los cambios implementados por la misma.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Estudiar la Resistencia a los Procesos de Cambio Organizacional en el Personal Administrativo de la Empresa SEMDA, C.A., Maturín, Estado Monagas 2005.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir los tipos de cambios ocurridos en la organización.
- Describir las fuerzas internas y externas que generaron los cambios en la empresa SEMDA, C.A.
- Revisar el cumplimiento de las etapas del proceso de cambio en la organización.
- Describir las clases de resistencia existentes en la organización.

- Detectar las fuentes de la resistencia al cambio presente en la organización.
- Analizar las estrategias de cambios implementadas para minimizar la resistencia en la organización.

1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Agente de Cambio. Es la persona que encabeza o emprende el proceso de cambio de una situación de organización (Stoner, 1996, p. 01).

Cambio. Es un proceso cognoscitivo facilitado para obtener nueva información y nuevos conceptos. (Schein, 1998, p. 26).

Cambio Individual. Son las modificaciones ocurridas en la actitud, los valores e imágenes de una persona. (Wendell F y Cecil B. 1996, p. 520).

Cambio Organizacional. Es una modificación observada que permanece con carácter relativamente estable (Elorduy, 1993, p. 62).

Cambio Planeado. Intento sistemático para rediseñar una organización de tal manera que se pueda adaptar a los cambios del entorno exterior y alcanzar nuevas metas. (Wendell F. y Cecil B. 1997, p. 3).

Fuerzas Internas. Son aquellas fuerzas que crean la necesidad de cambio estructural y comportamental y que provienen de la tensión organizacional. Tensión de las actividades, interacciones, sentimientos o resultados de desempeño en el trabajo. (Robbins, 1996, p. 325).

Fuerzas Externas. Son aquellas que provienen del ambiente, entre otras, las tecnologías, los cambios de valores sociales, así como las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social) las cuales crean las necesidades del cambio organizacional. (Robbins, 1996, p. 325).

Estrategias. Son los medios que se lograrán. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión de geografía, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, asociación o una combinación de algunas de estas secciones. (Fred, 1993, p.10)

Necesidad. Las deficiencias que experimentan una persona en un punto particular en el tiempo. (Chiavenato, 1999, p. 263).

Organización. Unidad social coordinada de manera constante, compuesta por dos o más personas, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. (Robbins, 1993, p. 3).

Recursos Humanos. Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización sin importar cual sea su nivel jerárquico a su tarea (Chiavenato, 1994, p. 91).

Resistencia al Cambio. Actitud desfavorable que asumen los individuos ante situaciones innovadoras que inhiben al proceso de cambio. (Hodgetts, 1996, p. 369).

Resistencia Individual. Fuentes individuales de resistencia al cambio que residen en las características humanas básicas, percepciones, personalidades y necesidades. (Robbins, 1996, p. 388).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CAMBIO

La evolución del cambio a través del tiempo estuvo basado en el esfuerzo permanente para comprender la naturaleza de las cosas y los sucesos simplificando los fenómenos para su mejor observación y comprensión.

Al comienzo y posterior desarrollo de su vida, el hombre ha logrado adaptarse con eficiencia a los diferentes tipos de cambio que se han producido en su entorno, logrando así su desarrollo y permanencia sobre la tierra.

La esclavitud fue uno de estos períodos, que se caracterizó por ser sumamente coercitivo y devastador, por cuanto el logro de los objetivos y metas propuestas por los hombres, estaba sujeto a la eliminación o supresión de los unos contra los otros.

A partir de la Edad Media surge la imperiosa necesidad de cambiar la manera de vivir, ya que anteriormente existía mucha represión entre los individuos por lo que no poseían los recursos necesarios para sus supervivencias, es entonces en el transcurso de esta etapa donde las personas empezaron a gozar de mayor seguridad y protección, además se les brindó la oportunidad de obtener riquezas a través del cultivo de la tierra propiedad de los reyes a cambio de mostrar lealtad y obediencia durante toda su vida.

Esta nueva manera de vivir también sufrió una importante modificación debido al surgimiento de grandes avances económicos, políticos y tecnológicos que dieron origen a otro período o etapa, la cual fue denominada Revolución Industrial. Donde la

capacidad del hombre para percibir y entender los cambios va a depender de las exigencias de nuevos hechos para poder adaptarse a ellos y asumirlos como parte de su propia naturaleza.

A partir de ese momento fue cuando se crearon grandes organizaciones que concentraban una cantidad considerable de personal, que trabajaba bajo ciertos parámetros que permitían reducir los costos de producción y a su vez incrementar la productividad. Tales acontecimientos han ido evolucionando paulatinamente, apareciendo mucho tiempo después en los países subdesarrollados.

De Faria Mello F. (1995) indica:

No cabe duda que la capacidad de adaptación con el medio es lo que amplía la posibilidad de supervivencia de los sistemas, cualquiera sea éste. Por otro lado plantea que las sociedades y el cambio surgen cuando estas perciben que sus necesidades actuales no están satisfechas con los métodos antiguos y presentes, lo que ha ocasionado que a través del tiempo las empresas hayan tenido que adaptarse a innovaciones de toda índole, producto de los avances científicos y tecnológicos. Ahora bien, cuando ese contexto es tremendamente cambiante, la capacidad de adaptación se realiza conflictivamente, es decir una relación en la que el conflicto es parte misma de la dinámica de la adaptación. (pp. 50-52)

Este proceso se define como la transformación de un estado, condición o situación, lo cual se refleja en todos los ámbitos de la vida del ser humano: el núcleo familiar, el ambiente laboral, las relaciones interpersonales entre los hombres y las mujeres, representando una característica que esta tanto dentro como fuera del individuo, donde la interpretación y funcionamiento de la misma, en ambientes donde existe una marcada incertidumbre se hace difícil y a la vez contradictorio que la capacidad de adaptación se realice de forma satisfactoria, ya que el cambio en si genera situaciones de conflicto.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 El Proceso de Cambio

El mundo está sometido a continuas, rápidas y profundas modificaciones a nivel organizacional, por lo que estas afectan de manera muy evidente tanto a los métodos de trabajo como al status profesional de los trabajadores que se ven obligados a adaptar sus habilidades y experiencias a nuevos retos; por lo que existen factores como: tipos de cambios implementados, estructura de la organización, características del personal afectado los cuales tienden a determinar el éxito o fracaso de cambio al que esta sujeto la empresa.

A continuación se presentan ciertas concepciones relacionadas con el cambio, donde son tomada desde varios puntos de vistas de sus autores. Para Keith y Newstrom (2002), significa “Toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera que deben actuar los empleados” (p. 395).

Esta definición forma uno de los aspectos esenciales dentro de las organizaciones con la finalidad de lograr que los trabajadores se les proporcionen la misma seguridad para enfrentar las nuevas experiencias y retos que se encuentran inmersos en el ambiente externo de la institución, es considerablemente dinámico por lo que exige una alta capacidad de adaptación, sin embargo la única opción para sobrevivir es abrirse al cambio y transformarse para poder ser competitivos.

Audirac (1995) expresan:

El cambio es un proceso fácilmente perceptible dentro de un contexto y llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable, es decir, una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema y así lograr una estabilidad que facilite la eficiencia y efectividad en la ejecución de acciones (p. 43).

Los cambios son modificaciones que se hacen con la finalidad de lograr algo que de una u otra forma sería inalcanzable, hechos que se efectúan para alcanzar una serie de metas u objetivos, es decir, una transformación de lo ya existente. Sin embargo esto pasa por trascender en el cambio, donde la actitud sea intercambiada por el nacimiento de nuevas ideas o planteamientos que den pasos importantes para la reflexión permanente sobre el comportamiento de los individuos en su cotidianidad dentro y fuera de la institución.

De Faria Mello F. (1995) señala:

El cambio es la innovación de un estado, condición o situación, una transformación de características, alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. La organización decide cambiar, la mejor forma de hacerlo es planificadamente para así tener pasos a seguir sin improvisar y arriesgar la estabilidad de la institución. (p. 47).

Tomando en consideración lo antes expuesto se puede entender el cambio como vía segura para que las empresas se adapten a las exigencias del medio externo y puedan de esta forma alcanzar el logro de los objetivos planteados.

2.2.2 Tipos de Cambios

En la actualidad el mundo está caracterizado por poseer un ambiente relativamente cambiante. De acuerdo a esta condición del entorno mundial, las empresas han adoptado un estado de complejidad e incertidumbre ante los cambios generados de manera tan vertiginosa, por lo que tanto ellas como las personas que la integran tienden a sufrir cambios continuos por las transformaciones tecnológicas a las que está sujeto el ámbito empresarial.

Al implementar un cambio es necesario hacer un estudio detallado basándose en la observación del ambiente que impera en las organizaciones, es decir, tomar en cuenta tanto los valores, creencias y hábitos como la cultura de la organización, puesto que estos elementos son indicadores del por qué se dan actitudes de rechazo tanto en los individuos como en dicha institución y la actitud que muestran hacia las modificaciones que se requieren insertar. Por lo que existen dos tipos de cambio:

Cambio Individual.

Es un tipo de cambio que ha existido desde siempre, por lo que guarda una estrecha relación con el proceso de aprendizaje, tal relación es considerada por muchos autores como la secuencia de una hacia la otra, lo que quiere decir que un cambio conlleva la consecución de un aprendizaje.

Wendell F. y Cecil B. (1996), señala que el cambio individual: “Es toda modificación que sufren las personas en sus patrones de conducta, como consecuencia directa de la influencia de ciertos agentes con los cuales interceptan constantemente”. (p. 520).

En tal sentido el individuo desde que nace está en un continuo proceso de aprendizaje, a medida que se desarrolla son muchos los patrones de conducta que va adquiriendo, los cuales permiten una mejor adaptación a los diferentes cambios que se generan a su alrededor, tales conductas vienen a representar cambios en el individuo, que de acuerdo a su percepción pueden ser positivos o negativos.

Son muchos los factores que influyen en el cambio individual, entre ellos: el medio ambiente, las relaciones interpersonales, los diferentes grupos que se encuentran inmersos dentro de la sociedad, sean estos de tipo religioso o de cualquier índole, éstos vienen a ser importantes a la hora de modificar una conducta para adaptarla a cualquier situación.

Se puede decir que los cambios se producen de manera continuas y van a estar sujetos a las eventualidades que se presenten. Por tal motivo, las organizaciones deben estar preparadas para asumir las transformaciones que reta el entorno, provocando siempre estar a la par con la competencia o si es posible superarla.

Cambio Organizacional.

El ambiente interno de toda organización con mucha frecuencia se ve afectado por continuas variaciones a las que deben adaptarse los trabajadores, las mismas generan situaciones de conflicto dentro del entorno, lo que conlleva a que se presenten actitudes de rechazo o resistencia ante cualquier tipo de alteración en su condición y medio ambiente de trabajo.

Los sucesivos cambios en la estructura organizacional y en el comportamiento empresarial han constituido un factor importante en la calidad y desarrollo de las nuevas tecnologías y procesos que aceleran la producción de manera favorable reduce sucesivamente el tiempo requerido para la mejora y desarrollo de las organizaciones. El proceso de cambio organizacional implica la reformulación de conceptos y valores muy divulgados en las últimas décadas y muy incorporados en la cultura de las organizaciones y de sus dirigentes.

Alfonso (2001) expresa:

El cambio organizacional se puede considerar como una serie de modificaciones que implementan distintos aspectos como: cultura, tecnología, procesos, tareas, sistemas de incentivos, diseños, estrategias, entre otros, que son completamente interdependientes; van dirigidas a un objetivo claro, mejor rendimiento y un mejor clima organizacional (p. 100).

Se puede decir, que el cambio organizacional es una modificación de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento que han tenido ellas para adaptarse a los diferentes cambios del medio ambiente ya sea interno o externo.

2.2.3 Fuerzas del Cambio

Todo proceso de cambio organizacional implica el desarrollo de la necesidad de crear fuerzas que impulsen cambios en algunas de las áreas de la organización, los cuales se origina por la interacción dinámica que existen entre ellas. Por lo cual se clasifican en:

Fuerzas Internas:

Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas: Las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambio de directivas, entre otros.

Fuerzas Externas:

Son aquellas fuerzas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno y son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico. (Chiavenato 2004 pp. 589-590).

Todo tipo de alteración proveniente tanto de ambiente interno como externo de la organización provoca actitudes de rechazo, no obstante sin detenerse a analizar que dichas modificaciones pueden llegar a ser provechosa para el buen desenvolvimiento de la relación del personal administrativo con la alta gerencia.

Cabe indicar que dichas fuerzas pueden originar cambios mayores, que alcancen al centro mismo de la organización. Muchas de esas acciones se han vuelto cada vez más comunes, gracias a que se aceleran los cambios económicos, de competencia y de ritmo en los adelantos tecnológicos, ejemplos de ello son: la adquisición hostil de compañías y la reestructuración organizacional subsiguiente.

2.2.4 Etapas del proceso de cambio

Los seres humanos por su misma naturaleza son muy complejos, por lo que están acostumbrados a desarrollar sus actividades de manera eficiente durante años obteniendo así buenos resultados pero restándole efectividad a lo largo del tiempo, permitiendo la obsolescencia y no dejando ver que existen nuevos paradigmas alternativos para facilitar y mejorar la actitud a través de un proceso de internalización que encaja naturalmente en la personalidad ayudando a la adaptación de un cambio efectivo y duradero.

Schein (1998) visualiza el cambio de actitudes como la resultante de un proceso de influencia que ocurre a lo largo del tiempo y que tiene tres fases bien definidas y secuenciales: descongelamiento, cambio, recongelamiento.

Descongelamiento.

Es una de las etapas más difícil en la que se intenta cambiar a las personas. Lograr reemplazar las ideas viejas de hacer las cosas para introducir en ellas ideas innovadoras que marquen pauta en cuanto a la manera de realizar sus actividades.

Cambio.

En esta fase se lleva a cabo la implementación de lo nuevo por lo que en la práctica se realiza la sustitución de: actitudes, valores y comportamientos, de modo que las personas empiezan a pensar y a ejecutar las cosas de manera distinta, esto se produce a través de los siguientes procesos de influencias:

- **La identificación o imitación:** Es cuando el cambio va dirigido a la persona, por lo que existe una sola línea de conducta aceptable.
- **La internalización:** El individuo se identifica con el proceso de cambio en si y no con la persona.

Recongelamiento.

Es la fase de evaluación permanente que debe llevarse a cabo durante el proceso de cambio en el que se presentan desvíos o fallas y que son corregidos sobre la marcha garantizando así el éxito de la empresa (Pág. 224-227)

Cabe señalar la gran importancia del modelo antes mencionado el cual le permite al individuo adquirir mediante un proceso de internalización nuevas actitudes que puedan tener continuidad y permanencia en el tiempo, logrando la eficiencia y la eficacia que tanto buscan las empresas en cuanto a las actividades que realizan sus trabajadores con el propósito de mejorar no solo la calidad de servicio sino también

aumentar la productividad alcanzado las metas y objetivos planteados por toda organización con visión de crecimiento y desarrollo.

2.2.5 La Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio está conformada por todos los comportamientos de los empleados encaminados a desacreditar, postergar o impedir la implementación de innovaciones en el trabajo. Ellos se resisten a las modificaciones porque ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima.

Para que el cambio tenga éxito tal resistencia debe ser considerada desde su planificación, por lo que se deben comprender algunos aspectos como: su naturaleza, identificar los temores del proceso, los sentimientos de las personas, para estar bien informados con relación a los cambios implementados.

AUDIRAC, (1995) expresa:

La resistencia al cambio se define como una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un período de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrear consigo las modificaciones, es decir, fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio (p. 44).

Se puede decir que la resistencia al cambio es toda actitud de rechazo que se presenta en los individuos y se convierte en una barrera que obstaculiza el proceso de cambio dentro de cualquier organización, todo esto por el temor a enfrentar algo nuevo y desconocido.

La importancia que tiene toda actitud de resistencia es que a menudo los individuos que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan su personalidad, incluso desde el mismo momento en que se da inicio al proceso de implantación del mismo.

2.2.6 Clases de Resistencia

La resistencia es una reacción típica de los individuos hacia el cambio y se da debido a que el hombre es un ser para quien la costumbre implica seguridad y siente gran temor de modificar sus hábitos fisiológicos, psicológicos, morales, laborales o familiares. Por lo general, estas actitudes de rechazo son clasificadas por muchos autores como lógicas, psicológicas y sociológicas.

Keith y Newstrom (2002) señalan que existen tres tipos de resistencia que todo interventor o promotor de un cambio debe tener presente y saber controlar eficientemente si desea que sus nuevas ideas sean aceptadas por todos o casi todos aquellos que se veían afectados por él. Generalmente, se presentan en combinación y producen actitudes individuales hacia el cambio:

Resistencia Lógica.

Surge del tiempo y esfuerzo necesarios para ajustarse al cambio, lo que incluye nuevas tareas en el trabajo que deben aprenderse. Estos son los costos verdaderos que deben pagar los empleados. Aunque un cambio puede ser favorable para ellos en el largo plazo, primero deben pagar esos costos en el corto plazo.

Resistencia Psicológica.

Es habitual que se base en emociones, sentimientos y actitudes. La resistencia psicológica es internamente lógica desde la perspectiva de las actitudes y los sentimientos de los empleados hacia el cambio. Es posible que teman lo desconocido, desconfíen del liderazgo de los ejecutivos o sientan que están en riesgo su seguridad y autoestima. Aunque los gerentes opinen que no hay justificación para esos sentimientos, existen en los empleados y los administradores deben hacerles frente.

Resistencia Sociológica.

La resistencia sociológica también es lógica, si se considera que resulta de algo que pone en tela de juicio los intereses, las normas y los valores de grupo. Los valores sociales son fuerzas poderosas en el ambiente, por lo que deben tomarse en cuenta con cuidado. Hay coaliciones políticas, valores sindicales e incluso valores comunitarios distintos. En el nivel de grupos pequeños, existen las amistades en el trabajo y las relaciones de estatus, que podrían alterarse con los cambios. (pp. 402-403).

Las resistencias pueden presentarse de forma lógica, psicológica o sociológica. Sin embargo todas las clases de resistencia se consideran lógicas, debido a que las personas se manifiestan en contra de todo lo que consideren que los afectará de manera negativa o por temor a enfrentar cosas distintas que puedan llegar desmejorar su condición y medio ambiente de trabajo

2.2.7 Fuentes de Resistencia al Cambio

La inserción de cambios genera actitudes de rechazo que a menudo suelen ser considerables tanto en los individuos como en la organización, esto se produce cuando se pretende reformar las actividades diarias o de establecer métodos de trabajo.

a. **Fuente de Resistencia Individual.**

Robbins (1996) indica que las fuentes individuales de resistencia al cambio derivan de características humanas básicas, como: la percepción, la personalidad y las necesidades. Entre las fuentes más importantes de resistencia individual al cambio, pueden mencionarse:

Percepciones.

Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas por las cuales se adaptan, en una forma más cómoda al punto de vista del cambio. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla.

Personalidad.

Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio, especialmente a aquellas cuyo pensamiento es muy rígido y dogmático.

Hábitos.

A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá, la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El hábito también brinda comodidad y seguridad. Que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, hasta cierto grado, en si las personas perciben ventajas en cambiarlo.

Amenazas al poder y la influencia.

Algunas personas de las organizaciones tal vez contemplan el cambio como una amenaza a su poder e influencia. El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistir a los cambios que perciben que reducen su poder e influencia.

Temor a lo desconocido.

Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio es importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. La incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.

Razones económicas.

El dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos.

La resistencia individual es una característica innata de los individuos, por lo que presentan fuentes importantes de oposición que suelen alterar o modificar en ciertas ocasiones tanto la manera de percibir las cosas como su personalidad y la forma habitual de llevar a cabo sus actividades, lo que conlleva a su vez a generar ciertos temores en las personas dando como resultado actitudes muy fuertes de rechazo, ante el desconocimiento de los efectos que producirán los cambios, por lo que estos pueden llegar a ser una amenaza constante a su puesto de trabajo y a la disminución de los ingresos percibido por sus servicios. De tal modo, que el individuo debe tener confianza en sí mismo y en el proceso para lograr la satisfacción en cuanto a los productos obtenidos y así poder garantizar el éxito o fracaso de la implantación de lo nuevo.

b. Fuente de Resistencia Organizacional.

La naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y se inclinan a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo. Las fuentes más importantes de resistencia organizacional al cambio son:

Diseño de la organización:

Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. El término organización implica que las actividades individuales, de grupo y de equipo muestran una cierta estructura. La gente asignó funciones, estableció procedimientos para realizar el trabajo, formas acordes de obtener información necesaria y aspectos semejantes. Sin embargo, esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia del cambio. Así, en las estructuras rígidas es mayor la probabilidad de que las nuevas ideas se eliminen porque amenazan el status quo. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

Cultura organizacional:

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizás se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la

flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio. Una cultura organizacional ineficaz (en términos de cambio organización) es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante pruebas que ya no funciona.

Limitaciones de recursos:

Algunas organizaciones desean mantener el status quo, otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. En cualquier momento determinado los directivos y empleados de una organización habrán identificado cambios que se podría o debería hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos.

Inversiones fijas:

Las limitaciones de recursos no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Algunas organizaciones ricas no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad (equipos, edificios, terrenos).

Convenios interorganizacionales:

Por lo general, los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos, y así limitar las alternativas de cambio (pp. 724-726)

Las organizaciones tienden a presentar actitudes de negación ante la implementación de modificaciones que puedan alterar su estructura, lo cual

constituye un fenómeno que hay que atacar de manera inminente, ya que tales variaciones influyen tanto en el diseño de la organización, su cultura interna, los gastos que implica cambiar, los convenios entre instituciones; lo que significa que puede llevarse a cabo una modificación total o parcial a nivel de las prácticas empresariales. Por lo que es recomendable adaptar los cambios en la organización de manera paulatina para que estos sean aceptados e internalizados por todos los participantes en el proceso, para lograr resultados positivos en cuanto a la incorporación de los mismos.

2.2.8 Estrategias del Proceso del Cambio

Todo proceso de cambio implica que se generen posiciones de rechazo, por consiguiente para lograr un cambio efectivo, sus promotores deben trazar estrategias que ayuden a minimizar la resistencia presente en las personas involucradas en el mismo. Tomando en consideración que son ellas mismas quienes dominan el cambio en sí. Tal es el caso de que si el recurso humano se resiste a la transformación o no esta de acuerdo con lo que se pretende cambiar será muy difícil que se lleve a cabo dicho plan. En consecuencia, las tácticas tendientes a superar la resistencia usada por el agente de cambio pueden actuar sobre el descongelamiento y el movimiento.

Robbins (1996) propone seis estrategias que pueden emplear los agentes de cambio para disminuir la resistencia al cambio.

Educación y Comunicación:

La resistencia puede reducirse mediante la comunicación con los empleados a fin de que entiendan los motivos del cambio. Esta táctica supone básicamente que la causa de resistencia radica en una información errónea o en una mala comunicación: si a los empleados se les suministra información correcta y se disipan los malos

entendidos, la resistencia desaparecerá. Ello puede lograrse mediante la discusión personal, los memorandos, las prestaciones en grupo o los informes. ¿Pero dan buen resultado? La respuesta es afirmativa, a condición de que las causas de la resistencia sean una comunicación inadecuada y que las relaciones entre gerencia y empleados estén caracterizadas por confianza mutua y credibilidad. Cuando tales condiciones no existen, hay pocas probabilidades de que se logre el cambio. Además, el tiempo y esfuerzo que requiere esta táctica deben compararse con sus ventajas, sobre todo cuando el cambio afecta a muchas personas.

Participación:

Es difícil que una persona se resista a una decisión de cambio en la cual ha intervenido. Antes de hacer un cambio, conviene que los que se oponen a él participen en el proceso de decisión. Suponiendo que todos los participantes tengan suficiente experiencia para hacer una aportación significativa, su intervención atenuará la resistencia, logrará su aceptación personal y mejorará la calidad de la decisión del cambio. Sin embargo, esas ventajas no están exentas de inconvenientes: posibilidad de una solución insatisfactoria y necesidad de mucho tiempo.

Facilitación y apoyo:

Los agentes de cambio pueden ofrecer una gran diversidad de esfuerzos de apoyo tendientes a reducir la resistencia. Cuando el miedo y la ansiedad de los empleados son considerables, el ajuste se facilita con la orientación y terapia brindadas a los empleados, con el aprendizaje de nuevas destrezas o unas breves vacaciones extraordinarias con goce de sueldo. La desventaja de esta táctica es que, como las otras, requiere mucho tiempo. Además es costosa y su aplicación no garantiza en absoluto el éxito.

Negociación:

Otra forma de tratar con la resistencia al cambio es ofrecer a los renuentes algo de valor para que no obstaculicen. La organización puede ofrecer a las personas que se resisten, de hecho o en potencia, ciertos incentivos para compensar el cambio. La negociación y el acuerdo son la estrategia indicada cuando es evidente que el cambio va a perjudicar a alguien y que el poder de resistencia al cambio de ese alguien es bastante representativo. Un administrador puede negociar con sus colegas o subordinados un acuerdo escrito en el que se describa de qué manera se les compensará y cuándo y qué tipo de cooperación se espera recibir de ellos. Negociar acuerdos ayuda a vencer las resistencias, pero pueden implicar costos muy elevados. La negociación se recomienda cuando la fuente de resistencia es muy poderosa, pero tiene la desventaja de ser muy costosa.

Manipulación y cooptación:

La manipulación se refiere a los intentos de ejercer una influencia oculta. Distorsionar y desvirtuar los hechos para que parezca más atractivos, retener información indeseable o crear falsos rumores para que los empleados acepten un cambio constituyen ejemplos de manipulación. Si la administración amenaza con cerrar una planta industrial en caso de que los empleados no acepten una reducción del sueldo y si cumple sus amenazas, la administración estará usando la manipulación. En cambio, la cooptación es una forma de manipulación y participación. Intenta “comprar” a los líderes de un grupo de resistencia ofreciéndoles un papel clave en la decisión del cambio. Se busca su consejo, no para llegar a una decisión más adecuada sino para conseguir su respaldo. La manipulación y la cooptación son formas poco costosas y fáciles de lograr el apoyo por parte de adversarios, pero es una táctica que puede resultar contraproducente si el sujeto se da

cuenta de que lo están engañando o usando. El agente de cambio, una vez descubierto, puede perder toda su credibilidad.

Coerción:

Es el último punto en la lista de tácticas: consiste en aplicar amenazas directas o en imponer la fuerza a los que se resisten. Si la gerencia de la empresa mencionada antes, realmente quisiera cerrar la planta industrial en caso de que los empleados no aceptaran la reducción de sueldo, su táctica de cambio recibirá el nombre de coerción. He aquí otros ejemplos de coerción: amenazas de transferencia, pérdida de promociones, evaluaciones negativas del desempeño, una carta de recomendación poco favorable. Las ventajas e inconvenientes de la coerción son más o menos los mismos que se señalaron al hablar de la manipulación y cooptación (pp. 468-469).

La utilización de herramientas, que faciliten la realización de las actividades ha sido de gran ayuda para todo tipo de trabajo, tanto en la vida cotidiana de las personas como en su ambiente laboral. Es por ello, que toda estrategia que sirva como medio para minimizar cualquier actitud de resistencia ante la incorporación de un cambio dentro de una organización, debe ser aprovechada al máximo tomando en consideración a las que se amolden de manera eficaz para el alcance de los objetivos y metas trazadas por la empresa. No obstante, debemos tomar en cuenta que dicho medios no siempre van a ser los más acertados, por lo que se debe hacer un estudio minucioso de las necesidades básicas que desean cubrir las organizaciones para poder aplicar tales maniobras, lo cual determinará el éxito o fracaso de la posible disminución de las actitudes de rechazo frente a los cambios implementados en la institución.

2.3 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

2.3.1 Reseña Histórica de la Empresa

El Servicio Eléctrico de Venezuela para el año 1.946, era tan deficiente, por lo reducido de las pequeñas empresas eléctricas, estas no cumplían con los procedimientos adecuados, en base a los avances tecnológicos, el nivel progresivo de la población y el incremento industrial. Este servicio por no estar en capacidad de producir la suficiente energía para satisfacer la demanda cada vez más creciente de la población venezolana, el Estado crea la Corporación Venezolana de Fomento, (C.V.F) como instituto autónomo adscrito al Ministerio de Fomento, el cual le proporciona sus inversiones en las instalaciones eléctricas del país. A través de estas inversiones la C.V.F. adquirió varias plantas privadas, municipales y estatales, las cuales sustituyeron sus equipos y redes por instalaciones modernas.

Más tarde para el año 1.951, la C.V.F., elabora el primer Plan Nacional de Electrificación cuyo propósito era continuar con la explotación de la empresa la cual era inconveniente desde los puntos de vista operacionales así como costosos en lo que concierne a producción.

Esta sustitución originó que la Corporación Venezolana de Fomento como organismo encargado de promover el desarrollo del país, requiere aumentar la capacidad instalada de generación de energía a fin de proporcionar un servicio eléctrico confiable a escala nacional, ya que el Sector público comienza a tener una participación cada vez mayor en el establecimiento de la necesidad de crear un organismo centralizado en cuanto a dirección y operación de las diferentes empresas eléctricas del Estado, con Procedimientos que conlleven al progreso de la industria eléctrica venezolana. Con este objetivo la C.A. de Administración y Fomento Eléctrico “C.A.D.A.F.E”, fue fundada el 27 de octubre de 1.958 cuando el Ing. Luis

Eduardo Galavis anticipó el Registro Mercantil de la primera circunscripción, la constitución de la empresa con un capital de Bs. 1.000.000,⁰⁰ de los cuales la Corporación Venezolana de Fomento suscribió 999.000,⁰⁰.

En julio de 1.959 el director de la C.V.F. aprobó la convocatoria de una asamblea extraordinaria de accionistas con el propósito de fusionar las empresas C.V.F. electricidad con C.A.D.A.F.E. como resultado, se extinguieron las empresas en cuestión, quedando como administradores regionales supervisados por un gerente.

En el lapso 1.958 C.A.D.A.F.E., actuando como empresa única tuvo la intensa actividad, iniciándola como una revisión del plan de electricidad lo cual fue a una misión de la electricidad en Francia.

Durante el lapso C.A.D.A.F.E. concluyó y colocó en servicio las centrales de “San Lorenzo”, “La Fría y Puerto Cabello, interconectando esta última con “La Cabrera” y la “ Mariposa”, formando así el primer sistema integrado, iniciando los estudios de detalle para la construcción de una termoeléctrica de 60.000 kv. proyecto que fue posteriormente abandonado.

Como paso importante, se inició y concluyó el cambio de frecuencia a 60 ciclos de la Región Central (Maracay, Cagua, Villa de Cura, La Victoria y parcialmente en Valencia).

Se inició y concluyó el sistema a 230 kv., Macagua, Gurí, Ciudad Bolívar, El Tigre, Barcelona, Santa Teresa operando a 230 kv. En el campo administrativo se estableció un código contable único, y como paso importante, se creó un sistema mecanizado para controlar la facturación, cuyo centros fueron Valera, Maracay y Cumaná.

En 1.963 se creó la C.V.F. Electricidad de Caroní, C.A. (EDELCA), la cual desde ese momento y junto con “C.A.D.A.F.E”. adelantan para el Estado la electrificación del país.

A partir de 1.974, se da un impulso vigoroso a la instalación de turbinas a vapor en el sistema central iniciando la construcción del proyecto “Planta Centro”, que en su etapa final alcanzará a 4.000.

A partir de 1.975 debido al incremento de la demanda en la Zona de Guayana se implementó un programa de instalación de tuberías a gas ubicadas estratégicamente en la Fría, San Lorenzo, Las Morochas, Punto Fijo, Yaritagua, Valencia, Jusepín, San Fernando de Apure y Coro, que en conjunto, totalizaron 740.000kw. Estas tuberías son las denominadas paquete, fáciles de desmontar y trasladar a otras localidades. EDELCA, contrata la aplicación del sistema “Raúl Leoni” (Gurí) para incrementar su capacidad a 9.000.000 kw. En el campo de la transmisión se extendió el sistema a 230 kv.

En el campo de control de la transmisión, entró a operar en forma definitiva al despacho de carga centralizado “Opsis” propiedad conjunta de la electricidad de Caracas EDELCA y CADAPE.

En 1.990 se hace un estímulo para la descentralización y privatización de la empresa CADAPE en el área de distribución y el 08-03-91 se lleva a cabo este objetivo cuando así “C.A. Electricidad de Oriente”, Eleoriente, Filial de CADAPE, empresa de distribución y comercialización de energía de la Zona Oriente y Guayana, teniendo su sede principal en Cumaná y su Presidente el Ing. Alejandro Stern.

El 1^{ero}. de Octubre de 1.998 comienza sus actividades la Empresa SEMDA como un proceso de privatización de los bienes de la empresa CADAPE y Eleoriente,

cuya finalidad es la generación, transmisión, distribución y venta de energía a los fines de cumplir con las exigencias del desarrollo eléctrico de la región del Estado Monagas Delta Amacuro con un capital inicial de 10.000.000,⁰⁰ de Bolívares.

En la actualidad C.A SEMDA con los cambios que surgieron con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se estableció que es competencia del Poder Público Nacional el régimen general de los servicios de electricidad por lo tanto hoy en día se espera por la derogación del decreto de privatización de la Industria Eléctrica Nacional.

Por ello CADAFE en concordancia con la política dictada por el Ejecutivo Nacional, persigue el desarrollo económico y social de la nación a través de los procesos cogestionarios los cuales consisten en la conquista de los trabajadores venezolanos, la cual se basa más que todo en la armonización del ambiente organizacional y de las relaciones obrero-patronales lo que a su vez promoverá a incentivar la participación protagónica y corresponsable de los trabajadores.

2.3.2 Objetivo de la Empresa

2.3.2.1 Objetivo General

Satisfacer la demanda de energía eléctrica de todos los suscriptores de la Zona Monagas y Delta Amacuro, a través de la distribución y venta de la misma.

2.3.2.2 Objetivos Específicos

- La empresa C.A. SEMDA, tiene como objetivo transmitir y comercializar la energía eléctrica en la zona de Monagas y Delta Amacuro.

- Además están atentos en la prestación del servicio eléctrico proporcionado, y atender todas las necesidades que requieran los suscriptores de la zona donde este operando.
- Satisfacer la demanda de energía eléctrica que requiere el desarrollo socioeconómico de la zona oriental del país, a través de la prestación de un eficiente y confiable servicio que permita suministrar a cada tipo de suscriptor la energía eléctrica que requiere y necesita a costo razonable.
- Suministrar electricidad a las zonas Urbanas y Rurales en general.
- Mantener una rentabilidad de autosuficiencia económica.

Para lograr los objetivos planteados de SEMDA, ha definido un conjunto de Políticas y Estrategias que permite adaptar el funcionamiento, desarrollo y organización de la Empresa al momento actual, a fin de incrementar su productividad, agilizar los procesos administrativos para mejorar la atención al suscriptor, los sistemas de facturación e información a través de programas continuos de adiestramiento y desarrollo del Recurso Humano, para mejorar su desempeño y mantener niveles óptimos de productividad.

2.3.3 Misión y Visión

2.3.3.1 Misión

Proveer a la comunidad un servicio de suministro de energía eléctrica confiable, orientado hacia la excelencia, que impulse el desarrollo integral de la región ofreciendo óptima atención, con personal altamente capacitado y motivado para

alcanzar una rentabilidad apropiada, mejorando continuamente los procesos administrativos y técnicos.

Generar el mayor rendimiento económico a sus accionistas en la distribución y comercialización de la energía eléctrica para su área de influencia, bajo criterios de mejoramiento continuo de los procesos y de la calidad del servicio, productividad y excelencia, con un compromiso ético hacia las personas e instituciones con las cuales se relaciona.

2.3.3.2. Visión

Hacer de SEMDA una empresa modelo de eficiencia en la distribución y comercialización de energía eléctrica, reconocida por su capacidad técnica y la excelencia de su gente.

FUENTE: Tomada del Departamento de Captación y Desarrollo de la Empresa SEMDA (Año: 2005).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para la mayor comprensión de la estrategia metodológica seguida en este estudio, se hace necesario señalar algunos aspectos que sirvieron de base para la realización de esta investigación.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En función de los objetivos elaborados se realizó un diseño de campo, que permitió recabar directamente los datos de la realidad en estudio.

Barrios (1998) señala

Consiste en el análisis sistemático del problema en la realidad, con el propósito bien sea de describirlo, interpretarlo, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos; haciendo uso de cualquiera de los estudios conocidos (p. 5).

3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio estuvo enmarcado dentro de un nivel de investigación de carácter descriptivo. En el que se describe la situación tal como se presentan los hechos en el momento de facilitar el desarrollo del tema. Hernández. (1991) expresa que: “los estudios descriptivos, buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (p. 60).

De acuerdo a lo antes expuesto, se puede señalar que en un estudio descriptivo se toman una serie de indicadores y se analiza cada una de ellas independientemente, para así poder describir lo que es investigado.

3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN

La población objeto de estudio estuvo constituida por un total de Doscientos Sesenta (260) empleados adscritos a la empresa SEMDA C.A., Maturín Monagas.

Sabino (2004), expresa que la población o el universo: “Es el conjunto de unidades o fuentes de datos que es preciso reducir a proporciones manejables para poderlo explorar” (p. 41).

Considerando que, la población es cualquier grupo de individuos que posean una o más características en común de interés para el investigador. Esta puede estar compuesta por individuos de un particular tipo, o una parte más restringida de ese grupo. En todo caso la población es un dispositivo macro que permite abordar cierta parte de ella para generar la investigación que se plantee y así poder lograr los objetivos planteados en cualquier trabajo de carácter científico (cualitativo o cuantitativo).

3.4 CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la formula para proporciones en poblaciones finitas propuestas; que se especifica a continuación:

Mullor, Rubén (2004).

$$n = \frac{NZ^2 P.q}{(N - 1)E^2 + Z^2 P.q}$$

Donde:

Z = Coeficiente de Confianza = 1,96

N= Tamaño de la Población = 260

P = Proporción Real = 0,50

Q = Proporción Contraria. = 0,50

E = Error Máximo Admisible. = 5% = 0.05 (pp. 100-108)

Aplicando la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{260(1.96)^2(0,5)(0,5)}{(260 - 1)(0,50)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)} \quad n = \frac{260(3.8416)(0,5)(0,5)}{(259)(0,0025) + (3.8416)(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{249704}{0.6475} = \frac{249704}{1.6079} = 15529 = 155$$

3.5 TÉCNICA DE MUESTREO

La escogencia de los elementos de la muestra se realizó mediante el muestreo aleatorio simple que consiste en: “Las muestras aleatorias tienen todas en común que cada uno de los elementos que componen el universo tiene una probabilidad conocida y determinada de ser seleccionado en la muestra” (Sabino 1986, p. 84)

3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

A fin de satisfacer las interrogantes previamente propuestas durante el desarrollo de este trabajo se utilizaron técnicas para recopilar datos e información concernientes al estudio de la resistencia a los procesos de cambios presentados en la empresa SEMDA son las siguientes:

3.6.1 Recopilación Documental

Sabino (1986) señala que: “Es una técnica que permite obtener datos e informaciones contenidas en libros, folletos, revistas y otros, concernientes al tema enfocado en esta investigación” (p. 60).

Esta técnica permitió recopilar los conocimientos necesarios acerca de la realidad de estudio, tomando como soporte los estudios que otros realizaron con respecto al tema, tales como: documentos escritos, libros, tesis, Internet y otros.

3.6.2 Observación

La observación no es solamente una actividad cotidiana del hombre, sino una actividad fundamental en la investigación científica. Esta técnica ayuda a percibir la realidad exterior, orientando la recolección de datos, definidos de acuerdo con el interés del investigador.

Sabino (1986) señala que: “La observación es el uso sistemático de nuestros sentidos, en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación” (p. 105).

La observación es una técnica fundamental de la investigación, y está presente en todas las actividades de esta índole, independientemente del tipo de diseño con que se trabaje. En cuanto a la observación directa no participante Robbins (1996) la define de la siguiente manera:

Observación Directa no Participante. Esta técnica permitirá recoger información necesarias para el desarrollo de esta investigación, plantea en analizar de una manera directa en la población objeto de estudio las actividades que realizan los trabajadores limitándose a observar y recopilar información. (p. 83).

Este tipo de observación tiene la ventaja que permite al investigador relacionarse directamente con el fenómeno objeto de estudio, pudiendo observar sus características y particularidades que lo identifican.

3.6.3 Cuestionario

El cuestionario consistió en una serie de preguntas cuyas características permitieron obtener información escrita de los respondiente y fue aplicada a la población estudiada.

Corona (1987) señala que: “El cuestionario es una técnica que permite mediante el uso del sistema de la escritura obtener la información significativa para la investigación”. (p. 76-86).

3.7 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS

Después de recabar la información a través de las técnicas de investigación que se aplicaron, los datos se ordenaron, clasificaron y tabularon de forma manual, y están presentados en cuadros de frecuencia simple con una distribución absoluta y porcentual. Además se llevó a cabo un análisis cualitativo-cuantitativo del cual se derivaran las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Este capítulo comprende los resultados obtenidos, la presentación de los mismos en cuadros estadísticos con los respectivos análisis e interpretaciones. La información plasmada en este espacio permite conocer la forma cómo se produce la interrelación existente entre los aspectos teóricos y la confrontación de la realidad.

La función del análisis es decisiva en el proceso de investigación, por cuanto es un paso previo que va a permitir, sintetizar e interpretar los resultados obtenidos, a la luz de los conocimientos teóricos que fundamentan el estudio.

La interpretación consiste en buscar significados a las repuestas suministradas por la investigación, mediante su articulación con el marco de conocimientos y teorías que sustenta el estudio.

CUADRO N° 1
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL GRADO DE
INSTRUCCIÓN QUE POSEE EL PERSONAL QUE LABORA EN LA
EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005

ALTERNATIVAS	Fa	%
Primaria	----	----
Secundaria	33	21,3
Técnica	47	30,3
Universitario	75	48,4
TOTAL	155	100,0

FUENTE: Cuestionario aplicado al Personal Administrativo de la empresa SEMDA en Junio 2005

El presente cuadro revela el grado de instrucción que posee el personal que ejerce funciones y tareas en la institución estudiada. Según información del personal, 48,4% indicó que son universitarios, 30,3% respondió que son técnicos, 21,3% expresó que son bachilleres. La importancia que tiene para la empresa al contar con un personal preparado se fundamenta en que permite agrupar individuos con alta capacidad para actuar y actualizar o renovar conocimientos, previniendo a la vez la obsolescencia, incrementando habilidades, destrezas y por consiguiente aumentar la eficiencia en la organización.

Dadas las categorías planteadas se puede observar el valor que tiene la preparación del personal para la empresa. Pues tener al alcance personas altamente formadas es de gran interés y significado en los actuales momentos, debido a los constantes cambios tecnológicos que se han generado para mejorar la productividad; por consiguiente, aumentar la calidad del servicio que presta la institución a la comunidad.

CUADRO N° 2
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL TIEMPO DE
SERVICIO QUE TIENE EL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA
SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005

ALTERNATIVAS	Fa	%
Más de 10 años	55	35,5
De 7 a 10 años	44	28,4
Menos de un años	20	12,9
De 4 a 6 años	18	11,6
De 1 a 3 años	18	11,6
TOTAL	155	100,0

FUENTE: Cuestionario aplicado al Personal Administrativo de la empresa SEMDA en Junio 2005

Como se puede observar, el presente cuadro refleja el tiempo de servicio que tiene el personal laborando en la organización donde se señala que el 35,5% de los individuos indicó tener más de 10 años desempeñándose en la institución; 28,4% expresó que tienen de 7 a 10 años. De igual manera se puede revelar que hay un 12,9% que tienen menos de un año prestando sus servicios a la empresa. Un 11,6% que tiene de 4 a 6 años y un 11,6% expresó tener de 1 a 3 años.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede deducir que la mayoría de los empleados de la empresa llevan un tiempo considerable laborando en la institución, lo cual indica que conocen perfectamente cada una de las tareas que realizan con frecuencia.

En función de esto, es importante señalar que cuando las personas llevan un tiempo considerable laborando para una misma organización, llegan a sentirse tan identificadas con ella que la hacen formar parte integral de su personalidad, es decir, internalizan los objetivos y metas organizacionales deseando alcanzarlos con el mismo esfuerzo y empeño que los personales.

CUADRO N° 3
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL CON RESPECTO A LA NECESIDAD DE INCORPORAR
CAMBIOS EN LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005

ALTERNATIVAS	Fa	%
SI	119	76,8
NO	36	23,2
TOTAL	155	100,0

FUENTE: Cuestionario aplicado al Personal Administrativo de la empresa SEMDA en Junio 2005

En el cuadro N° 3 se aprecia claramente que el 76,8% afirmó que si es necesarios la incorporación de cambios en la institución, mientras que el 23,2% opinó lo contrario.

Cuando se plantean cambios por lo general los involucrados en el mismo adoptan actitudes de rechazo o predisposición, debido a que algunos casos no saben en qué les afectará o beneficiará dicha modificación. Sin embargo, esto generalmente se produce cuando no ha existido una planificación previa ni tampoco se han estudiado detalladamente los pro y los contra del mismo.

Es importante señalar, que en una organización cuando los miembros no perciben la necesidad de un cambio y no es llevada a cabo alguna acción a favor del mismo, los intentos de cambio no pasarán de ser sólo eso. Razón por la cual los propiciadores del proceso deben tener presente que, aunque una innovación se muestre muy excelente, es poco probable que se adopte en su totalidad, sí la mayoría de los trabajadores no logran percibir los grandes beneficios que se supone traerá dicho cambio. Por esto es necesario que las personas estén preparadas para asumir la incorporación de las modificaciones que se requieran para el beneficio de la organización y sus integrantes.

CUADRO N° 4
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL EN RELACIÓN A LA CONSIDERACIÓN DE LA
GENERACIÓN DE BENEFICIOS POR PARTE DE LOS CAMBIOS A LA
EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005

ALTERNATIVAS	Fa	%
SI	129	83,2
NO	26	16,8
TOTAL	155	99,99

FUENTE: Cuestionario aplicado al Personal Administrativo de la empresa SEMDA en Junio 2005

Como podrá observarse en el cuadro N° 4, la tendencia en la distribución de los porcentajes para cada nivel es el siguiente: un 83,2% del personal indicó que los cambios si generan beneficios a la institución, mientras que el 16,8% restante expresó que estos procesos no generan ningún beneficio.

De los trabajadores encuestados, estos señalaron que siempre y cuando los cambios sean destinados a mejorar las actividades operativas y organizacionales estas deben ser beneficiosas, para que puedan generar un mejor desempeño en las labores; ya que se pueden modificar los planes para la empresa y valorar más satisfactoriamente los cambios que se realizan, porque si son positivos pueden beneficiar tanto a la empresa como a los trabajadores que operan en ella para que se agilizen los mecanismos de automatización tanto a nivel de personal como de la organización.

Cabe destacar que a través de esta se obtiene mejores ingresos para la misma y así al estar capacitados para nuevos proyectos se disminuye el atraso ya que actualizar los procesos de trabajo minimizaría los márgenes de error, lo cual mejorará su funcionamiento y ayudará a cumplir con los objetivos y metas planteadas.

CUADRO N° 5
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL REFERIDO A LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA SOBRE
LOS CAMBIOS IMPLEMENTADOS EN LA EMPRESA SEMDA C.A.
MATURÍN, MONAGAS 2005

ALTERNATIVAS	Fa	%
Suficiente	40	25,8
Deficiente	95	61,3
Nada	20	12,9
TOTAL	155	100,0

FUENTE: Cuestionario aplicado al Personal Administrativo de la empresa SEMDA en Junio 2005

El presente cuadro recoge la información obtenida del personal encuestado referente a la información suministrada de los cambios implementados. En tal sentido el 61,3% manifestó ser deficiente; un 25,8% respondieron que es suficiente y el 12,9% respondieron que es nada.

Los datos demuestran que un alto porcentaje de la población estudiada 61,29%, recibe una información deficiente que no les permite comprender a cabalidad todo sobre las modificaciones presentadas en su ambiente laboral, lo cual en consecuencia provoca la actitud de predisposición o resistencia que generalmente presentan.

Cabe destacar, que tales actitudes no tiene por que necesariamente mostrarse de inmediato cuando el cambio se está produciendo. Puede que los directivos consideren que todo va correctamente hasta que aparece un pequeño problema que es el detonante de toda una sintomatología de resistencia, con los consecuentes costos en forma de baja productividad y moral, situación que puede ser evitada mediante estrategias preventivas que permitan minimizar dichos riesgos. Desde el principio, un plan de comunicación es necesario para transferir información de arriba hacia abajo y recibir retroalimentación en el momento preciso.

CUADRO N° 6
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL ACERCA DE LOS MEDIOS UTILIZADOS PARA DARLES A
CONOCER LA APLICACIÓN DE CAMBIOS EN LA EMPRESA SEMDA
C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005

ALTERNATIVAS	Fa	%
Memorándum	60	38,7
Reuniones	38	24,5
Cartelera informativa	22	14,2
Aviso	20	12,9
Otros	15	9,7
TOTAL	155	100,0

FUENTE: Cuestionario aplicado al Personal Administrativo de la empresa SEMDA en Junio 2005

Los resultados reflejados en este cuadro muestran los medios que, según los encuestados, fueron utilizados para darles a conocer los cambios organizacionales que se producen en la empresa. El 38,7% de ellos señaló que se les informa a través de memorándum; el 24,5% indicó que lo hacen a través de reuniones, un 14,2% expresó que son informados por medio de charlas, un 12,9% revela que por aviso, mientras que el 9,7% manifestó que se utilizan otros medios tales como: juntas informativos, comunicados, circulares, foros e informes.

En función de los datos obtenidos, se puede decir que resultará inevitable que el personal administrativo este informado acerca de las posibles modificaciones organizacionales, a través de un medio que les impide disipar a tiempo los temores, es decir, les impidan mantener una adecuada comunicación al no existir en ella la retroalimentación que sin duda alguna podría incluir con mayor probabilidad y efectividad.

Por otro lado, es importante destacar que el proceso de comunicación debe ser eficiente, constante e interactivo a crear consenso, es preferible comunicar que subcomunicar. El medio utilizado para informarle a los empleados las ideas de intercambiar proyectos de cambio ayuda a que estas perciban la necesidad de cambiar por lo que deben promover la participación, integración y convivencias individuales y grupales para enfrentar y adaptarse a los nuevos procesos de transformación dentro de la organización.

CUADRO N° 7
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL CON RELACION A LOS TIPOS DE CAMBIOS QUE SE HAN
PRODUCIDO EN LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005

ALTERNATIVAS	Fa	%
Organizacional	56	36,2
Individual	40	25,8
Tecnológico	26	16,8
Ambiental	18	11,6
Cultural	10	6,4
Todo lo anterior	5	3,2
Otros.	----	----
TOTAL	155	100,0

FUENTE: Cuestionario aplicado al Personal Administrativo de la empresa SEMDA en Junio 2005

Como se puede observar el 36,2% de los encuestados manifestó que el tipo de cambio es organizacional, un 25,8% afirmó que el cambio que predomina es individual, un 16,8% expresó que se deben a aspectos de carácter tecnológico, un 11,6% afirmó que los cambios que se producen en la empresa son de tipo ambiental, un 6,4% expresó que es cultural. Mientras que un 3,2% indicó todo lo anterior.

De la información obtenida es importante resaltar que la mayoría de los empleados consideran que se están produciendo cambios de toda índole, por lo que constituye un factor primordial en la calidad y desarrollo de las nuevas innovaciones que se implementan a razón de los requerimientos de la empresa.

Una de las cualidades más importantes de la organización en estudio es exactamente su adaptabilidad y sensibilidad, es decir, su capacidad de adaptación a las transformaciones que se producen y que reta el entorno.

En el caso específico de esta empresa, los cambios no sólo han sido motivados por factores externos sino también por el deseo de cambiar que existe entre los miembros que lo integran.

CUADRO N° 8
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL ACERCA DE LAS FUERZAS INTERNAS POR LAS CUALES
SE ESTÁN GENERANDO CAMBIOS EN LA EMPRESA SEMDA C.A.
MATURÍN, MONAGAS 2005

ALTERNATIVAS	Fa	%
Cambios de Directivas	55	35,4
Las adecuaciones tecnológicas	36	23,2
Aprender nuevos métodos	30	19,4
Cambios de estrategias metodológicas	24	15,5
Todo lo anterior	10	6,5
Otros	----	----
TOTAL	155	100,0

FUENTE: Cuestionario aplicado al Personal Administrativo de la empresa SEMDA en Junio 2005

En el presente cuadro se evidencia las razones por las cuales se están generando cambios internos en la institución. Arrojando que el 35,4% del personal encuestado afirmó que los cambios se debieron al constante reemplazo de la directiva de la empresa, el 23,2% indicó que la adaptación de las nuevas tecnologías producen actitudes de rechazo, 19,4% planteó que el aprendizaje de nuevos métodos de trabajo producen tensión en las actividades que se realizan, 15,5% destacó que los cambios generados se debieron a la modificación en el patrón de estrategias metodológicas implantadas por la directiva de la empresa, mientras que 6,5% señaló todo lo anterior.

Constantemente se producen transformaciones en el ambiente externo de las organizaciones, que de alguna manera las obligan a llevar a cabo importantes modificaciones internas que aún siendo de carácter estructural, inevitablemente afectan las pautas de comportamiento previamente establecidas por los trabajadores.

Generalmente, estas modificaciones llevan consigo una única visión que consiste en lograr el éxito en todos los niveles de la organización.

En vista a esta situación se pudo notar que en la Empresa SEMDA, C.A., su personal manifestó que a nivel interno se están produciendo cambios cuyo objetivo final es mejorar la calidad del servicio a través del empleo de nuevas tecnologías innovadoras de trabajo en pro de las condiciones físicas del ambiente laboral y de la organización.

CUADRO N° 9
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL EN RELACIÓN A LAS FUERZAS EXTERNAS QUE AFECTAN
EL PROCESO DE CAMBIOS EN LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN,
MONAGAS 2005

ALTERNATIVAS	Fa	%
Las normas de calidad	57	36,8
Limitaciones económicas	48	30,9
Los cambios de los valores sociales	30	19,4
Decretos Gubernamental	10	6,5
Todo lo anterior	8	5,1
Otros	2	1,3
TOTAL	155	100,0

FUENTE: Cuestionario aplicado al Personal Administrativo de la empresa SEMDA en Junio 2005

Como puede observarse en el cuadro N° 9 la tendencia en la distribución es el siguiente: El 36,8% de los trabajadores encuestados respondió que uno de los factores externos que más afecta al personal es el cumplimiento de las normas de calidad, un 30,9% respondió que es debido a las limitaciones económicas, un 19,4% respondió a los cambios de los valores sociales, un 6,5% afirmó que se debe a los constantes cambios de los decretos gubernamentales que se rigen en la institución, un 5,1% señaló todo lo anterior, mientras que un 1,3% indicó otros, como por ejemplo: los avances tecnológicos, el mejoramiento de la condición y medio ambiente de trabajo dentro de la institución, las cuales determinan la incidencia de fuerzas externas en el contexto interno de la empresa.

Se puede afirmar que uno de los grandes obstáculos y mayor dificultad para llevar a cabo el proceso de cambio es que su personal esté dispuesto aceptar las

normas de calidad que requieren implementar en la organización y en las actividades cotidianas, ya que esta impone variaciones y alteraciones en su rutina diaria, de esta manera, se determina el tipo de reacción que tienen las personas y así lograr conocer los motivos de la resistencia que presentan antes estos procesos que ocurren en la institución.

CUADRO N° 10
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL ACERCA AL CUMPLIMIENTOS DE LAS ETAPAS DEL
PROCESO DE CAMBIO DENTRO DE LA EMPRESA SEMDA C.A.
MATURÍN, MONAGAS 2005

ALTERNATIVAS	Fa	%
Introducir ideas innovadoras	40	25,8
Implementación del cambio	80	51,6
Evaluación y control del proceso de cambio	35	22,6
Todos lo anterior	----	----
TOTAL	155	100,0

FUENTE: Cuestionario aplicado al Personal Administrativo de la empresa SEMDA en Junio 2005

El presenta cuadro muestra la información recabada del personal encuestado con relación a los datos suministrados conforme al cumplimiento de las etapas del proceso de cambio. El 25,8% de la población estudiada manifestó que en el proceso de cambio se cumplió en la primera etapa, el 51,6% señaló haber cubierto en la segunda fase del cambio. El 22,6% restante indicó que en el proceso se desarrolló en la última etapa, lo cual refleja un alto grado de inestabilidad en cuanto al cumplimiento de las fases de cambio, esto significa que tales etapas no se cumplen en su totalidad y que cada una de ellas se da por separado. Por lo tanto, el no cumplimiento de estas genera poca efectividad y desconfianza ante el proceso.

Todo proceso de cambio implica un orden de ideas de manera cronológica que enmarque el momento preciso para la adaptación del mismo, tanto a las personas como a la organización como tal; tomando en consideración la innovación a la hora de implementar una transformación, de manera que esta se adapte positivamente al proceso.

CUADRO N° 11
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL EN RELACIÓN A LA ACTITUD DE RESISTENCIA
PROVOCADO POR LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CAMBIO EN LA
EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005

ALTERNATIVAS	Fa	%
SI	106	68,4
NO	49	31,6
TOTAL	155	100,0

FUENTE: Cuestionario aplicado al Personal Administrativo de la empresa SEMDA en Junio 2005

Como se observa en el cuadro la tendencia que toma la distribución es la siguiente: el 68,4% de la población encuestada respondió que sí se manifestaron actitudes de rechazo en cuanto a la implementación de cambios en la institución, mientras que el 31,6% contestó que no se observaron tales manifestaciones. Por lo que se pudo notar un alto grado de incertidumbre por parte del personal, ya que consideraron al proceso como una amenaza a su estabilidad, condición y medio ambiente de trabajo, lo cual conlleva a la creación de ambientes hostiles dentro de la organización. Es por esta situación que el agente propiciador del cambio esta en el deber de elaborar planes estratégicos de información acerca del proceso implementado.

Todo proceso de cambio implica poner en práctica en el momento preciso un adecuado plan de comunicación, el cual debería ser discutido con todos aquellos que se verán afectados por el cambio, a fin de que comprendan de forma clara y precisa qué es lo que será diferente después de su aplicación, por que se necesita aplicarlo y, entre otras cosas que beneficios traería tanto para ellos de manera individual como para la organización en general.

CUADRO N° 12
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL ACERCA DE LAS CLASES DE RESISTENCIA PRESENTE EN
EL PROCESO DE CAMBIO EN LA EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN,
MONAGAS 2005

ALTERNATIVAS	Fa	%
Por el tiempo y esfuerzo que se requiere para adaptarse a los cambios.	48	30,9
Por desconfiar de los efectos positivos del proceso	39	25,2
Por temor a lo desconocido	30	19,4
Por miedo a perder la estabilidad laboral.	20	12,9
Otros.	18	11,6
TOTAL	155	100,0

FUENTE: Cuestionario aplicado al Personal Administrativo de la empresa SEMDA en Junio 2005

Como puede observarse en el cuadro N° 12, un 30,9% de la población respondió que la actitud de rechazó a los cambios obedece al tiempo y esfuerzo que se requiere para adaptarse a estos procesos, lo que evidencia que la resistencia de tipo lógica e incluye nuevas tareas en el tiempo, el 25,2% señaló por desconfiar de los efectos positivos del proceso, el 19,4% afirmó por temor a lo desconocido, un 12,9% de los encuestados recaló por miedo a perder la estabilidad laboral y un 11,6% respondió otros como por ejemplo: la inseguridad, la desconfianza, la motivación, la cultura y el ambiente organizacional los cuales juegan un papel importante para la aceptación del cambio por parte de las personas como de la institución.

Las actitudes de rechazo ante los procesos de cambios perdurarían en el sentido en que tales residuos son trasladados a nuevas situaciones, pero cambian en la medida

en que son adquiridos a través de experiencias en posiciones nuevas, esto significa que las actitudes son tendencias a actuar con respecto a alguna entidad específica o la tendencia individual a reaccionar positiva o negativamente.

En tal sentido, el cambio se relaciona con las necesidades que se plantean las organizaciones cuando quieren ser eficientes, es decir, para que las empresas alcancen altos niveles de rendimiento tendrán que aprender; a saber qué sienten y qué piensan las personas, con la finalidad de mejorar su comportamiento y así estar dispuestos a la adaptación de los cambios del entorno y, para hacerlo deben, a su vez, cambiarse a sí mismos, lo cual equivale a transformarse. Ello conlleva a desarrollar en los gerentes una nueva actitud para adaptarse a nuevas situaciones que se presenten en la organización.

CUADRO N° 13
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL EN RELACIÓN A LAS FUENTES INDIVIDUALES QUE
PROVOCAN ACTITUDES DE RECHAZO EN LA EMPRESA SEMDA C.A.
MATURÍN, MONAGAS 2005

ALTERNATIVAS	Fa	%
Hábitos de trabajo	60	38,7
Temor a lo desconocido	40	25,8
Amenazas de poder	20	12,9
Escasa tolerancia al cambio	16	10,3
Falta de confianza	10	6,5
Desconocimiento de los beneficios	9	5,8
TOTAL	155	100,0

FUENTE: Cuestionario aplicado al Personal Administrativo de la empresa SEMDA en Junio 2005

Como podrá observarse en el cuadro N° 13, la tendencia en la distribución es el siguiente: el 38,7% de la población expresó que se han provocado actitudes de rechazo en cuanto a los hábitos de trabajo de una manera drástica, por lo que se convierte en una fuente principal de resistencia, un 25,8% señaló sentir temor a lo desconocido, el 12,9% respondió amenazas al poder, el 10,3% recalcó tener escasa tolerancia al cambio, el 6,5% indicó la falta de confianza contra aquellos que están llevando a cabo el proceso. Mientras que un 5,8% tiene cierto desconocimiento de los beneficios que pudiera traer estos.

Es importante destacar que estas condiciones por las cuales se presentan fuentes de resistencia individuales suelen alterar o modificar en ciertas ocasiones tanto la manera de percibir las cosas como su personalidad y la forma habitual de llevar a cabo sus tareas, en consecuencia les genera una sensación de incertidumbre y escasa

información con respecto al proyecto de cambio, por lo que sus iniciadores o promotores deben encargarse de transmitir este proceso de manera eficaz para que no exista mayores modificaciones en las relaciones interpersonales.

La necesidad de cambiar requiere que los individuos asumen una actitud a través de la cual tratan de cuestionar y poner en duda lo que se quiere hacer; existen aspectos en la vida de las personas que pueden ser cambiados si existe la voluntad de hacerlo, para lograr la satisfacción en cuanto a los productos obtenidos y así garantizar el éxito o fracaso de transformación de lo nuevo.

CUADRO N° 14
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL EN RELACIÓN A LAS FUENTES ORGANIZACIONALES QUE
PRESENTAN ACTITUDES DE RECHAZO EN LA EMPRESA SEMDA C.A.
MATURÍN, MONAGAS 2005

ALTERNATIVAS	Fa	%
Rigidez en la estructura	54	34,8
Cambios tecnológicos	35	22,6
Variación en la cultura organizacional	28	18,1
Limitaciones de recursos	20	12,9
Amenaza de pérdidas de posiciones.	18	11,6
TOTAL	155	100,0

FUENTE: Cuestionario aplicado al Personal Administrativo de la empresa SEMDA en Junio 2005

El presente cuadro recoge la información obtenida del personal encuestado referente a la información suministrada por las fuentes de resistencia organizacional ante la implementación del cambio. En tal sentido el 34,8% manifestó que la rigidez en la estructura permiten que se diseñen organizaciones más adaptable y flexibles; un 22,6% respondieron que se deben a los cambios tecnológicos que se presentan en la organización. El 18,1% señaló la variación en la cultura organizacional por lo que cumple un papel fundamental en el cambio, por lo que radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades en la misma. El 12,9% del personal encuestado señaló que se deben a las limitaciones de recursos que se desean mantener en cualquier momento determinado de una organización. Mientras que un 11,6% afirmó a las amenazas de perdidas de posiciones.

Las organizaciones necesitan estabilidad para poder funcionar en forma eficaz cuando realizan tareas rutinarias, lo cual constituye un fenómeno que a menudo suele

ser considerado de manera influyente en la obtención de información ante la implantación de cambios que puedan alterar su estructura, ya que tales modificaciones inciden tanto positiva como negativamente en el alcance de los objetivos y metas propuestas por la empresa.

CUADRO N° 15
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL EN RELACIÓN AL TIPO DE ESTRATEGIA PARA
MINIMIZAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO POR PARTE DE LA
EMPRESA SEMDA C.A. MATURÍN, MONAGAS 2005

ALTERNATIVAS	Fa	%
Promover la participación.	56	36,2
Educar para el cambio.	40	25,8
Revelar los beneficios del cambio.	34	21,9
Imponer el cambio.	20	12,9
Otros	5	3,2
TOTAL	155	100,0

FUENTE: Cuestionario aplicado al Personal Administrativo de la empresa SEMDA en Junio 2005

De los resultados obtenidos en el cuadro N° 15 el 36,2% de los empleados respondió que se debe promover la participación utilizando estrategia eficaz para realizar el cambio, un 25,8% expresó que se deben educar a los individuos hacia los procesos de cambio que ocurran dentro de la organización, un 21,9% manifestó que se deben revelar los beneficios que garantizan el éxito del cambio, un 12,9% indicó imponer el cambio. Mientras que el 3,2% restante señaló otros como: La facilitación y apoyo, manipulación y cooptación, la toma de decisiones, la negociación entre otros.

En referencia a lo expresado en este cuadro es importante señalar que los agentes del cambio al utilizar estrategias de participación no sólo garantizan la confiabilidad y durabilidad del mismo sino que además traspasan la frontera que divide al personal dentro de una organización, es decir, entre los que tiene autoridad y capacidad de participar en la toma de decisiones y aquellos con menores implicaciones de intervenir en el rumbo y la implantación de cualquier cambio.

De igual manera lograr la integración de todos los participantes en el proceso de cambio ayudará para que el desarrollo del mismo sea un éxito dentro de cualquier organización, puesto que ello permite que se sientan identificados con la aplicación del mismo. Pero es también importante considerar que esta estrategia participativa algunas veces tiene sus desventajas, es decir, con la participación los cambios suelen ser muy lentos y se requiere de años para hacerse notorios.

Cabe destacar que la estrategia de coerción no ofrece alternativas a los individuos puesto que en la mayoría de los casos, los líderes son los encargados de propiciar el cambio de una manera inmediata utilizando el poder que poseen. Por lo que esta estrategia no garantiza que el cambio planificado sea duradero, puesto que sólo se mantendrá mientras el líder goce del poder para conservarlo dentro de la organización.

CAPÍTULO V

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

En este capítulo se hace referencia a las conclusiones y recomendaciones que sustenta la investigación.

5.1 CONCLUSIONES

Hoy, más que nunca, es necesario entender que si no se reconoce y maneja la resistencia al cambio en forma constructiva las consecuencias pueden ser muy negativas a largo plazo para cualquier organización.

La resistencia no es necesariamente un enemigo, sino una fuente de información valiosa y de aprendizaje útiles para el proceso de cambio. Esto no significa adoptar una actitud de complacencia ante las fuerzas resistentes al cambio; al contrario ésta se debe afrontar y manejar adecuadamente para así obtener el éxito del cambio deseado.

El análisis de los resultados obtenidos en esta investigación condujo a las siguientes conclusiones:

- La importancia que tiene el personal preparado para la empresa se fundamenta en que permite actualizar y renovar conocimientos, previniendo la obsolescencia, incrementando habilidades, destrezas y por ende aumentar la eficiencia para mejorar productividad en la calidad de servicio que presta la institución a la comunidad en general.
- La mayoría de los empleados mencionaron que es necesario incorporar cambios para mejorar el ambiente de trabajo con la finalidad de que la empresa

se adapte a las exigencias del medio interno y externo, para abrirse y transformarse para poder ser competitivo, y lograr determinar el éxito o fracaso de cambio al que esta sujeto la institución.

- El personal encuestado indicó que los cambios sí aportan beneficios para un buen funcionamiento y desenvolvimiento en el medio ambiente laboral y a través de esto se busca generar un mejor desempeño en las tareas y proporcionar la seguridad para enfrentar nuevas experiencias y retos que le brinda el entorno.
- De acuerdo a la deficiente información obtenida por el personal sobre los cambios implementados en la empresa esto constituye un fenómeno de resistencia que no les permite comprender a cabalidad todas las transformaciones que se producen constantemente en la institución.
- Los medios utilizados para explicarles el proceso de cambio no fueron los más adecuados, por cuanto las autoridades siempre les hacían llegar la información a través de memorándum, a lo cual atribuyen que la información dada no fue la más completa.
- Es importante resaltar que los empleados consideran que se están produciendo cambios de toda índole, basándose en la observación del ambiente que impera en la organización, por lo que existe una mejor adaptación a los diferentes cambios que se generan a su alrededor y que reta el entorno.
- Cabe destacar que a través de la incidencia de las fuerzas internas y de conocer los aspectos que interviene en el rendimiento de los trabajadores se pudo concluir que la mayoría de los encuestados consideró importante el ambiente de trabajo, por tal razón manifiestan con toda seguridad que constantemente se están produciendo cambios internos cuyo objetivo final es

mejorar la calidad de servicio mediante el empleo de nuevas tecnologías en pro de las condiciones físicas del ambiente laboral y de la organización

- Cabe resaltar la importancia que tiene las fuerzas externas que afectan el proceso de cambio proveniente del ambiente organizacional lo cual indica a su vez el grado de desconcierto con respecto a las situaciones que se producen a su alrededor. En función de esto se puede señalar que la mayoría de los empleados están claros en lo que se espera de ellos y de esta manera podrán canalizar el tipo de reacción que tienen las personas y así lograr conocer los motivos de la resistencia que presentan ante estos procesos que ocurren en la institución.
- Se pudo percibir de forma clara que las etapas del cambio no son cumplidas en su totalidad, por lo tanto, para que el cambio sea efectivo el mismo, debe ser guiado mediante fases de la manera establecida, las cuales pasan de la iniciación o introducción de nuevas ideas, luego a la implementación y posteriormente a la evaluación y control del proceso; al cumplirse dichas fases de manera completa y correcta se garantizará la efectividad del cambio.
- Las clases de resistencia presentes en el proceso de cambio es una reacción típica de los individuos hacia el mismo, debido a que las personas se manifestaron categóricamente su deseo de que nuevas ideas sean aceptadas por todos de manera que no exista temor a enfrentar cosas distintas que puedan llegar a desmejorar su condición laboral.
- En cuanto a las fuentes de resistencia individual se puede señalar que los individuos presentan actitudes importante de rechazo que suelen modificar en ciertas ocasiones tanto la manera de percibir las cosas como su personalidad y la forma habitual de llevar a cabo sus actividades.

- En las organizaciones también se encuentran presentes fuentes de resistencia de tipo organizacional, las cuales tienden a transformar tanto el diseño como la cultura de la institución y definiendo de manera positiva o negativa todos aquellos recursos que sirvan de puente impulsador ante el mercado externo y la imagen de la institución con respecto a las demás.

5.2 RECOMENDACIONES

A fin de disminuir las actitudes de resistencia que generalmente se presentan y que en ocasiones llegan a significar el fracaso de los procesos de cambio, sus propiciadores deben tomar en consideración muchos factores que son de vital importancia para alcanzar el éxito del mismo, en función de lo que deben establecer estrategias orientadas a lograr la identificación del personal involucrado, con los nuevos objetivos y metas que se desean alcanzar.

Por lo tanto los encargados de liderizar un cambio, en lugar de presionar a los involucrados en el mismo, deben desarrollar modelos mentales que les permitan identificar las características de la resistencia para así usar sabiamente la energía que ella brinda y convertirla en beneficios para la organización.

Con base en los resultados obtenidos y las conclusiones derivadas de la investigación se hacen las siguientes recomendaciones:

- Tomar acciones contundentes en relación a la ampliación de la estructura física de la empresa Sistema Eléctrico de Monagas y Delta Amacuro (SEMDA, C.A.), para garantizar un ambiente de trabajo agradable.

- La población encuestada opinó que la resistencia presente en el individuo es debido al temor de variar algo que lo impulse a salir adelante, el aprender cosas nuevas hace a las personas temerosas de adaptarse a técnicas innovadoras de trabajo que logren su satisfacción individual, lo que a su vez va en beneficio de los objetivos de la organización.
- Que los cambios de las fuerzas internas como externas sean menos traumáticas posibles.
- Promover el cumplimiento de las etapas del cambio, con el fin de garantizar el éxito del proceso llevado a cabo en la organización.
- Darle la oportunidad a los trabajadores de participar en la toma de decisiones y así éstos se sentirán con más responsabilidad dentro de la organización.
- Reconocer el valor y la importancia que representan los cambios ya que va a permitir el crecimiento y desarrollo de la organización.
- Promover cualquier acción motivadora que podría redundar en beneficio de la institución, por cuanto generaría mayor responsabilidad por parte de su personal.
- Es de darle a entender a la empresa, el valor y significado que reviste la comunicación en la organización; permite enlazar a los trabajadores, con el objeto de lograr un propósito en común y de esa misma forma existiría la eficiencia laboral.
- Aplicar planes de acciones que permitan mejorar las relaciones interpersonales.

BIBLIOGRAFÍA

ALFONSO, A. (2001). Estabilidad, Caos y Cambio organizacional. Calidad Empresarial, Innovación, Productividad. Edición: Corporación Calidad 2010. Venezuela.

AUDIRAC, Carlos (1995). ABC del Comportamiento Organizacional. México: Editorial Trillas.

BARRIOS, M (1998). Manual de Trabajo de Grado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.

BEST, John (1969). Cómo Investigar en Educación. Madrid, Edit. Morota, 1969.

CORONA A., Herbert (1987). Diseño de Investigación Social. Alcance Revista U.C.V. Maracay, Venezuela.

CHIAVENATO, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. (5^{ta} ed). Santa Fe de Bogotá. McGraw HILL S.A.

CHRUDEN, H y SCHERMAN (1992). Administración de Personal. México. Editorial: Continental

DE FARIA MELLO, Fernando. (1995). Desarrollo Organizacional. México: Editorial LIMUSA.

FRED, R (1993). La Gerencia Estratégica. Buenos Aires, Argentina.

FRENCH, W. y BELL, C. (1996). Desarrollo Organizacional. México: Editorial Hall-Hispanoamericana.

GIBSON, James (1991). Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Proceso. (8^{va} ed.): Santa Fe de Bogotá. McGRAWHILL.

HERNÁNDEZ, Sampieri y Otros. (1994). Metodología de la Investigación. 2^{da} Edición México, McGrawHill. Interamericana Editores.

HODGETTS, Richard y ALMAN, S. (1996). Comportamiento en las Organizaciones. México: Editorial McGRAWHILL.

KEITH, Davis y NEWSTROM, Jhon. (2002). Comportamiento Humano en el Trabajo. (11 ed.). México: Editorial McGRAWHILL.

MULLOR, Ruben (2004). Manual Practico de Estadística aplicada a la Ciencias Sociales.

ROBBINS, Stephen (1987). Comportamiento Organizacional. (3^{ra} ed.) PRINTECE/HALL. México.

ROBBINS, Stephen (1996). Comportamiento Organizacional. (6^{ta} ed.) PRINTECE/HALL. México.

SABINO, Carlos (1996) El Proceso de Investigación. Caracas: PÁNAPO.

SABINO, Carlos.(2000). El Proceso de Investigación. Caracas: PÁNAPO.

STONER, J. (1996). Administración. PRINTECE/HALL. México.

SCHEIN, Edgar (1998). Psicología de la Organización. (3^{ra} ed.) PRINTECE/HALL. México.