

**UNIVERSIDAD ORIENTE  
NÚCLEO-MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIA SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**ESTUDIO DEL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA  
DIVISIÓN DE SERVICIOS AL PERSONAL. DIRECCIÓN EJECUTIVA DE  
LA MAGISTRATURA. TRIBUNAL SUPREMO DE JUSTICIA,  
MATURÍN ESTADO MONAGAS, (2004- 2005)**

**Autores:**

**Br.: Maestre Romelys  
C.I.: 14.804.710**

**Br.: Ruiz Yolanda  
C.I.: 15.045.962**

**Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de:  
Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**

**Maturín, Noviembre 2005**

**UNIVERSIDAD ORIENTE  
NÚCLEO-MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIA SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**ESTUDIO DEL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA  
DIVISIÓN DE SERVICIO AL PERSONAL. DIRECCIÓN EJECUTIVA DE  
LA MAGISTRATURA, TRIBUNAL SUPREMO DE JUSTICIA. MATURÍN  
ESTADO MONAGAS, 2004-2005**

**Autores:**

**Br.: Maestre Romelys**

**Br.: Ruiz Yolanda**

**APROBADO POR:**

---

**Msc. Maria Laura del Castillo  
Asesor Académico**

---

**Esp. Nellys de Pibernatt  
Jurado**

---

**Msc. Vilmarys García  
Jurado**

**Maturín, Noviembre 2005**

## **DEDICATORIA**

- A Dios Todopoderoso, por guiarme e iluminarme el camino de la sabiduría y por haberme dado la oportunidad de superarme.
- A mis padres, Damelys Calatayud y Ramón Maestre quienes con su más grande amor, apoyo y comprensión han sido el pilar fundamental en mi vida. A Ustedes le debo lo que he logrado. Gracias por estar conmigo en todo momento. ¡Los Amo!
- A mi hijo Brando Alejandro, por ser uno de mis motivos y fuerza principal para terminar con esta meta hoy lograda, lo cual espero te sirva de ejemplo, eres lo más grande de mi vida. ¡Te Amo!
- A mis hermanas: Mileny, Darlenys, Berenice y Kateryn, por todo el cariño que día a día compartimos y la confianza que en todos los momentos me han brindado.
- A mis hermanas Darlenys, Berenice y Katerin, que esta meta lograda les sirvan de ejemplo y que el camino que les haga falta por recorrer, se les haga más fácil para que finalmente logren sus metas como hoy lo estoy haciendo “yo” las quiero mucho hermanas.
- A mi esposo Abelardo Figueroa, quien con mucha dedicación, cariño y comprensión me apoyó en todo lo que fue la etapa cumbre de mis estudios. ¡Te Amo Papi!
- A mi sobrino bello, Brayán David, chiquito con tu presencia llenaste la casa de mis padres de la alegría, espero que siempre sea así. Espero que esto sirva de ejemplo para que emprendas tus propias metas... ¡Te Adoro!

- A mi madrina Elizabeth, Gracias por brindarme todo su apoyo, cariño y amistad. ¡La Quiero!
- A mis tías, Leny y Mirdanys gracias por sus consejos.
- A mis tíos (as)
- A mis primos (as)
- A la memoria de mis abuelos, Alejandro (Papá, Abuelo), Adela (Mamá Adela), Ramón (Papá) y a mi tío “Alejandrito” que donde se encuentren, están orgullosos de mí, que aunque estén lejos siempre los recordaré.
- A mis amigas Lisette, María, Yolanda, Yusmelys, Yohana y Yudelis por estar siempre conmigo escuchándome y brindándome su amistad
- A todos con mucho cariño.

***Romelys***

## DEDICATORIA

- A Dios Todopoderoso, por acompañarme en todo momento, dándome su bendición, voluntad, fuerzas, sabiduría, entendimiento y constancia, enseñándome que en la vida cada quien puede cumplir sus metas y hacer sus sueños realidad; para eso tiene que existir fe, también le doy gracias por tu infinita bondad que siempre me iluminó para hoy ver alcanzado mis objetivos y me des fuerzas para seguir adelante como persona y profesional. Te lo pido mi Dios.
- A mi madre Tomasa, por darme su cariño, apoyo, amor, y fuerza para seguir con mi carrera, mami no tengo palabras como agradecértelo eres y será siempre lo más importante, te pido que desde el cielo porque allí están los seres maravillosos, como tú me sigas colmando de bendiciones, te pido que me acompañe, todo momento, estás conmigo siempre, sé que también te sientes orgullosa de mis logros, porque eso era otro de tus grandes sueños, mi “negra bella” y lo hicimos realidad. Te Amo.
- A mi hijo Willmer Ochoa Ruiz, por ser uno de mis motivos y fuerzas, principal para cumplir con mi meta alcanzada, por ti seguiré adelante hijito bello, espero que tú madre te sirva de ejemplo, porque yo y tú papá te queremos por buen camino, Dios y la Virgen te bendigan siempre. Eres lo más grande de mi vida. ¡Te adoro mi gordo bello!
- A mis hermanos: Luis, Delvalle, Leonor, Columbo, Robert, Marbelis y Carmen Luisa, por sus afectos, confianza, apoyo y optimismo en cada momento que las necesitaba.
- A mis hermanas: Lourdes y Silvia Ruiz, por servir de guías y darme todo su cariño como mis madres, ustedes siempre confiaron en mí, no las desilusioné,

espero que siempre me sigan acompañando en los ratos más difíciles o felices de nuestras vidas. ¡Las quiero mucho!

- A mi hermana y amiga Odulia Ruiz, que fue y será ejemplo en mi vida para culminar felizmente mi carrera universitaria, a ti mil gracias por ayudarme en todo y darme esos consejos que me sirvieron mucho, deseo que la dicha siempre te acompañe.
- A mi amado Willmer E. Ochoa, por estar conmigo apoyándome y brindándome toda su confianza, amor, dedicación, comprensión y respeto; mi vida siempre te voy a estar agradecida por colaborar en todo, y apoyar mis decisiones, eres el padre que esperé para mi hijo Alejandrino.
- A la tía Lourdes González, por ser una amiga más, con Usted he compartido bellos recuerdos y momentos inolvidables, quien me ha brindado apoyo y consejos; me recuerdas mucho a mi madre tía. ¡Te adoro mi loquita! Gracias por su cariño.
- A mi sobrino en especial Luís Gerardo, por ser tan travieso y transmitirme buen humor en situaciones difíciles, también por darme la fortaleza para seguir con más objetivos.
- A mis amigas: Rosiris, Nathaly, Romelys, María, Yudelys y otras, por nunca abandonarme y compartir conmigo cuando había, tristezas, estudios, angustias y alegrías.
- A todas aquellas personas que estuvieron a mi lado, por haberme ayudado cuando más los necesité, por preocuparse y darme ánimo para continuar hacia delante. Se los agradezco.

***Yolanda.***

## **AGRADECIMIENTO**

- Quiero dar gracias en primer lugar a Dios.
- A mis padres por la comprensión y apoyo cuando venía mi hijo en camino, que con su amor y sacrificio me ayudaron a alcanzar esta meta.
- A mi familia por haberme apoyado siempre en esta lucha.
- A todas aquellas personas que de alguna u otra manera estuvieron junto a mí, prestando su colaboración. A todos, gracias.
- A la División de Servicios al Personal de la D.E.M. por permitirnos realizar nuestro Trabajo de Grado en esa Institución.
- A la Licda. Marinieve Alvarado, por su apoyo y colaboración.
- A la Universidad de Oriente Núcleo Monagas por habernos formados dignos profesionales.

*Romelys*

## **AGRADECIMIENTO**

- A Dios Todopoderoso, por colmarme de bendiciones y dar alegría en mi corazón e iluminarme por buen camino para seguir cumpliendo mis metas.
- A mis padres, por darme su amor, apoyo, consejos, cariño, comprensión y sobre todo su colaboración en todo momento; ustedes son mis tesoros más apreciados y les agradezco por heredarme la fortuna deseada (mi carrera), para seguir adelante con mi familia.
- A mis hermanos: Silvia, Robert, Marbelis, Carmen Luisa y Odulia; por darme ánimos para seguir con mis estudios y hacer nuestros sueños realidad.
- A toda mi familia por ayudarme espiritualmente y demostrarme todo su cariño.
- Al personal de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura Yuviris, Belkys, María, Orence, Gabriel, Neil, Favio, Carlos, Jhuanescar por su ayuda necesaria cuando se les necesitaba, por la atención brindada y buenos compañeros y amigos.
- A la Lic. Marinieve Alvarado, que más que tutor empresarial, amiga, por prestarme ayuda y transmitirme sus conocimientos durante la investigación del Trabajo de Grado, esperando siempre recordar la atención brindada.
- A mis amigas: Nathaly, Rosiris, Romelys, Yusmelis, María, por preocuparse y darme ánimos cuando más los necesitaba.
- A la U.D.O. Monagas, y a sus profesores: Vilmarys García, Luz Marina Ruiz, Hilcia León, María Laura del Castillo, Nellys de Pibernat, Luis Aguilera, y otros; quienes aportaron en mi gran ayuda profesional y a la vez me incentivaron durante mi carrera, y quienes con todos sus esfuerzos,

conocimientos, amistad y profesionalismo; me ayudaron con mi afán de superación.

- Al Dr. Juan Hernández, más que compadre, amigo; por su ayuda prestada en los momentos que más la necesitaba.
- A la bisabuela de mi hijo, Rosa de Ochoa (“May”) y su bistía Yris Ochoa, por su apoyo espiritual e inmensa colaboración en todo momento.
- A todas esas personas que me aprecian y yo les correspondo con mi afecto, que me ayudaron de una u otra forma, les doy gracias.

***Yolanda.***

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>x</b>
<b>INDICE DE GRAFICAS</b> .....	<b>xii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>5</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>5</b>
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	8
1.3 OBJETIVOS .....	8
1.3.1 Objetivo General .....	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	9
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CAMBIO .....	13
2.2 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	14
2.2.1 Naturaleza del Cambio .....	15
2.2.2 La Organización como un Sistema Abierto .....	16
2.2.3 Cambio .....	17
2.2.4 Cambio Planeado .....	18
2.2.5 Importancia de Planificar un Cambio .....	19
2.2.6 Tipos de Cambio .....	20
2.2.7 Etapas del Proceso de Cambio .....	21
2.2.8 Fuerzas que Intervienen en el Proceso de Cambio.....	23
2.2.9 Resistencia al Cambio .....	27
2.2.10 Tipos de Resistencia al Cambio .....	28
2.2.11 Maneras de Superar el Cambio Organizacional.....	29
2.2.12 Beneficios Obtenidos por los Cambios dentro de una Institución .....	30
2.2.13 Adaptación del Personal.....	31
2.3 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA .....	32
2.3.1 Reseña Histórica .....	32
2.3.2 Misión .....	35
2.3.3 Visión .....	35
2.3.4 Dirección .....	36
2.3.5 Objetivos de la DEM.....	36
2.3.6 Estructura Administrativa .....	39
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>46</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>46</b>
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	46

3.1.1 Tipo de Investigación.....	46
3.1.2 Nivel de Investigación.....	47
3.2 UNIVERSO O POBLACIÓN.....	47
3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.3.1 Observación Documental.....	48
3.3.2 Observación no Participante .....	48
3.3.3 Cuestionario .....	49
3.4 PROCEDIMIENTO .....	49
3.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	50
3.5.1 De Objeto .....	50
3.5.2 De Espacio .....	50
3.5.3 De Tiempo.....	50
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>51</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>93</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>93</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	93
5.2 RECOMENDACIONES .....	95
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>97</b>

## INDICE DE GRAFICAS

<b>Gráfica 1:</b> Representación porcentual en relación a los medios que permitieron el ingreso de los empleados de la División de Servicios al Personal. Dirección Ejecutiva de la Magistratura (D.E.M.), Maturín Estado Monagas. ....	51
<b>Gráfica 2:</b> Representación porcentual en relación al grado de instrucción de los empleados de la División de Servicios al Personal. Dirección Ejecutiva de la Magistratura (D.E.M.), Maturín Estado Monagas. ....	53
<b>Gráfica 3:</b> Representación porcentual en relación al tiempo que tienen los empleados laborando en la Institución. ....	55
<b>Gráfica 4:</b> Representación porcentual en relación al conocimiento de los objetivos por parte de los empleados de la División de Servicios al Personal de la DEM. ....	57
<b>Gráfica 5:</b> Representación porcentual en relación a la ocurrencia de cambios en la División de Servicios al Personal durante el período 2004-2005 .....	59
<b>Gráfica 6:</b> Representación porcentual en relación a quién debe decidir hacer el cambio dentro de la División de Servicios al Personal. ....	61
<b>Gráfica 7:</b> Representación porcentual en relación a quién debe estar comprometido a implantar el cambio en la Institución. ....	63
<b>Gráfica 8:</b> Representación porcentual en relación a la obtención de información sobre el proceso de cambio dentro de la Institución. ....	65
<b>Gráfica 9:</b> Representación porcentual en relación al tipo de cambio implantado en la organización. ....	67
<b>Gráfica 10:</b> Representación porcentual en relación a si el personal contó con la información necesaria en el manejo de las situaciones cambiantes. ....	69
<b>Gráfica 11:</b> Representación porcentual en relación a las fuerzas internas que provocaron los cambios en la Institución. ....	71
<b>Gráfica 12:</b> Representación porcentual en relación a las fuerzas externas que impulsaron los cambios en la División de Servicios al Personal. ....	73
<b>Gráfica 13:</b> Representación porcentual en relación a las mejoras ocurridas en el área de trabajo. ....	75
<b>Gráfica 14:</b> Representación porcentual en relación a la flexibilidad y adaptación de los empleados en el momento de implantar el cambio. ....	77
<b>Gráfica 15:</b> Representación porcentual en relación a la frecuencia con que los empleados opinaron a cerca de los cambios a implantar en la Institución. ....	79

<b>Gráfica 16:</b> Representación porcentual en relación a la frecuencia con que los cambios ocurridos benefician a la institución en general.....	81
<b>Gráfica 17:</b> Representación porcentual en relación al provecho de los empleados en la institución con los cambios ocurridos. ....	83
<b>Gráfica 18:</b> Representación porcentual en relación a la existencia de resistencia a lo cambios ocurridos. ....	85
<b>Gráfica 19:</b> Representación porcentual en relación a la estabilidad de los trabajadores en la institución durante el proceso de cambio. ....	87
<b>Gráfica 20:</b> Representación porcentual en relación a los aspectos que ocasionan resistencia al cambio. ....	89
<b>Gráfica 21:</b> Representación porcentual en relación a los aspectos que contribuyeron a la reducción de la resistencia al cambio. ....	91

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIA SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
NÚCLEO - MONAGAS**



**ESTUDIO DEL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA  
DIVISIÓN DE SERVICIOS AL PERSONAL. DIRECCIÓN EJECUTIVA DE  
LA MAGISTRATURA. TRIBUNAL SUPREMO DE JUSTICIA,  
MATURÍN ESTADO MONAGAS, 2004-2005**

**Asesor:** Prof. Maria Laura del Castillo

**Fecha:** Noviembre, 2005.

**Autores:**

**Br.:** Maestre Romelys

**C.I.:** 14.804.710

**Br.:** Ruiz Yolanda

**C.I.:** 15.045.962

**RESUMEN**

Este trabajo se llevó a cabo en la División de Servicios al Personal de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura. Tribunal Supremo de Justicia. Maturín Estado Monagas, tuvo como objeto analizar el proceso de cambio organizacional de esta Institución, con una población de seis (6) empleados; para el logro de los objetivos se realizó un trabajo de campo a nivel descriptivo, aplicándose para ello, técnicas de recolección de datos como: es la revisión documental, la observación directa no participante, la aplicación de un cuestionario que estuvo estructurado por 21 preguntas. La información obtenida fue expuesta en gráficos, analizados cualitativa y cuantitativamente, de los cuales ayudaron a llegar a la siguiente conclusión: La División de Servicios al Personal como Organismo Público, está sufriendo transformaciones provocadas por cambios individuales y estructural en el ambiente dinámico que se desenvuelve para poder amoldarse a la sociedad y estar a la par con

las exigencias del mundo empresarial. Por último se puede deducir que la Dirección Ejecutiva de la Magistratura estudiada ha sabido mejorar el proceso de cambio logrando de esta manera alcanzar los objetivos deseados.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día es común observar la aparición de nuevos fenómenos que van de una u otra manera a afectar el rendimiento de los trabajadores en las organizaciones, es por eso que éstas tienen la necesidad de adaptarse cada vez más a ellos; utilizando no sólo para poder subsistir, sino también para promover su óptimo funcionamiento, ya que el presente y futuro depende de cómo las organizaciones se ajusten a las transformaciones que vengan a la par con el progreso del país.

La adaptación continua a los cambios que reta al entorno, viene dada a través de un equipo de personas. Por lo tanto, el enfoque de la gestión de los Recursos Humanos en las empresas ha ido cambiando en este último siglo de forma significativa. Es por eso que los diferentes hechos ocurridos en el mundo evidencian que es necesario realizar y reconstruir a las instituciones, donde será primordial mantener el equilibrio organizacional en concordancia con el ambiente donde debe actuar.

En los actuales momentos, las instituciones dependientes de la administración pública en general están atravesando una etapa de reestructuración que básicamente conlleva a un proceso de cambio. En tal sentido, las aspiraciones del Estado Venezolano están dirigidas a políticas sociales, económicas y administrativas que contribuyan a convertir el sistema, en un ente más democrático y eficiente; para que así las personas que lo integren se sientan al igual que estas capacitadas, ya que el cambio implica no sólo aprender algo nuevo, sino también olvidarse de algo que ya está muy integrado con la personalidad y relaciones sociales del individuo.

En este sentido, son básicamente estas presiones las que se conjugan para generar el cambio organizacional, los cuales influyen en el ambiente que lo rodea, así como también dentro de la misma Institución al momento de generarse

modificaciones en el sistema y el comportamiento de las personas.

Por consiguiente, es necesario que las instituciones rediseñen los procesos para así adaptarlos a las diferentes modificaciones que se dan continuamente en el medio externo y de esta manera poder mantenerse a la par de las transformaciones que continuamente ocurren en el entorno, esto a su vez garantiza al personal toda la información y preparación necesaria para enfrentar los cambios que representan sin temor a enfrentarse a situaciones desconocidas que acarrearían resistencia a la introducción de nuevas formas de hacer las cosas.

La Dirección Ejecutiva de la Magistratura, vela y fortifica la Soberanía y mérito de los Tribunales, además asegura a los jueces la utilidad de la carrera judicial.

Asimismo, la Dirección Administrativa Regional, tiene como propósito primordial planificar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros y materiales eficientemente; y el cumplimiento de la normativa establecida con la finalidad de prestar asistencia técnica y administrativa a las dependencias judiciales adscritas a la circunscripción.

La División de Servicios de Personal tiene como objetivo primordial organizar, ejecutar, planificar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar programas relacionados con las áreas de clasificación y remuneración de los cargos, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo de personal, salud y bienestar social en la Dirección Ejecutiva de la Magistratura y Poder Judicial. Igualmente controla todos los servicios administrativos de las áreas de personal, estudios técnicos, registro y control de nómina, y de todas aquellas funciones inherentes a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM) y Dirección Administrativa Regional.

En vista del panorama presentado, se hace necesario estudiar el proceso de

cambio organizacional en la División de Servicios al Personal. Dirección Ejecutiva de la Magistratura. Tribunal Supremo de Justicia, Maturín Estado Monagas; con el fin de conocer y subsanar las posibles fallas que se originen en el proceso.

La investigación en cuestión esta estructurada en cinco (5) capítulos, conformado cada uno de la siguiente forma:

**-CAPITULO I: EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.** El cual contiene el Planteamiento del Problema, Delimitaciones, Objetivos (General y Específicos) y la Justificación.

**-CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.** Donde se señalan la Revisión de Literatura, Reseña Histórica de la Institución, Misión, Visión y sus Objetivos.

**-CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.** En el que se hace referencia al Diseño de la Investigación (Tipo y Nivel) población, Técnicas de Investigación, Procedimientos de Análisis y los Aspectos Administrativos.

**-CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.** En el que se analiza la información recabada a través de entrevistas y observaciones, la cual es sustentada y plasmada en graficas.

**-CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.** Último capítulo del trabajo de investigación. En las conclusiones se hace énfasis y referencia a la síntesis de proposición resultante de la interpretación y análisis de datos, lo cual enriquece, corrige o simplemente conforma el Marco Teórico del que se ha partido.

Estas síntesis facilitaron la formación de un conocimiento concreto con respecto al problema planteado y a la teoría que lo sustenta. Allí se analizaron nexos

fundamentales entre los factores expuestos por los datos recolectados.

En relación a las recomendaciones, son una parte que, al igual que las conclusiones contribuyen a mejorar en gran medida o en su totalidad el estudio del proceso de cambio organizacional en la División de Servicios al Personal. Dirección Ejecutiva de la Magistratura. Tribunal Supremo de Justicia, Maturín estado Monagas, 2004 - 2005.

Es importante resaltar que, entre otros aspectos muy significativos este trabajo de investigación contiene, entre otros aspectos o puntos imprescindibles, su bibliografía y sus respectivos anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Las empresas son entes complejos consideradas como un denominador común de muchas realidades empresariales diferentes. Cada institución es un verdadero mundo con sus objetivos, estructura, departamento, competidores y sus recursos humanos.

Toda organización tiene como meta alcanzar la excelencia, por lo tanto debe esta a la par con las diversas exigencias y sobre todo con las estrategias y tecnologías para lograr los objetivos planteados, es por esto que todas las instituciones necesitan del cambio para enfrentar responsabilidades presentes y futuras.

El cambio organizacional significa la observación de una nueva idea o un nuevo comportamiento de una compañía, por lo tanto cuando una empresa se va a enfrentar a un proceso de cambio, debe tener clara la naturaleza de la organización, los objetivos y metas; para que los individuos involucrados se sientan identificados y cooperen con el mismo, llevándolo a la práctica de manera eficaz.

La implementación del cambio es una estrategia que se aplica con mucha frecuencia pues, lo nuevo hoy día, para el mañana es obsoleto, logrando de esta forma ajustar a las empresas a las nuevas demandas, obteniendo como resultado una mayor eficiencia y competitividad.

Es importante señalar, que todo cambio debe implementarse de modo racional y eficiente, las empresas no deben dejarlo al azar o a la improvisación, sino, que han de ejecutar planes, ya que éstas son sistemas abiertos y dinámicos, siempre sujetas a

transformaciones, estas dependen de un medio externo muy exigente y cambiante, por tal razón las empresas buscan mantenerse en uno de los primeros lugares del mercado competitivo.

El cambio en las organizaciones surge ante la necesidad de algo, tomando en cuenta que el mismo debe llevarse a cabo de una forma planeada, sistemática y reconocer el momento justo de hacer el cambio, para lo cual deben considerarse los factores del ambiente externo e interno que intervienen, con el propósito de obtener los recursos materiales y humanos que sean necesarios para alcanzar sus objetivos y metas.

Los cambios son inevitables, por lo que las personas encargadas de su aplicación, deben predecirlos y utilizar las herramientas adecuadas, para contrarrestar la resistencia que trae consigo, generando gastos y conflictos en la organización.

Para ello es necesario una nueva forma de pensar, los recursos humanos que asuman retos, que sean auténticos, innovadores y que no teman a los cambios, es decir, que sean capaces de planificar con base en la experiencia, implementando nuevas estrategias que permitan realizar todos los sistemas y procedimientos existentes, además de organizar diversas formas de llevar a cabo las cosas.

La organización moderna para incentivar a los recursos humanos debe tener en cuenta aspectos tales como: las creencias, las costumbres y los valores, con el fin de que el trabajador se identifique con la sociedad y la institución, inclusive para que alcance un sentido de identidad y autoestima, que vaya en beneficio y desarrollo de actitudes positivas que logren alcanzar el bienestar común por lo tanto, para nadie es un secreto que la mayor parte de las organizaciones enfrentan directamente nuevos retos y transformaciones, debido a que los mercados son cambiantes y poco a poco van exigiendo más calidad en el producto y los servicios que estos generan.

En los actuales momentos, las instituciones dependientes de la administración pública, en general están atravesando una etapa de reestructuración que básicamente conlleva a un proceso de cambio, en tal sentido las aspiraciones del Estado venezolano están dirigidas a crear políticas sociales, económicas y administrativas que pretendan hacer del sistema un ente más democrático y eficiente.

Es por lo antes expuesto, que muchos organismos tanto públicos como privados así como la División de Servicios al Personal, Dirección Ejecutiva de la Magistratura no escapa de esta situación, deben adaptarse al ritmo vertiginoso en que suceden los cambios que las obligan a avanzar, es por esto que los dos últimos años se ha enfrentado por modificaciones tanto estructural como individual, así como también, crean un nuevo puesto de trabajo, cambia la tecnología, metas, misión y políticas entre otros.

La institución ha tratado de que los cambios sean planificados permitiendo preparar a los empleados para contar con un personal adecuado y de esa manera enfrentar las actividades tanto presentes como futuras, al igual que agilizar y mejorar el trabajo con nuevos conocimientos y equipos implantados en beneficio de los trabajadores, para así alcanzar los objetivos propuestos, un nivel óptimo de eficiencia, productividad y ajuste al nuevo rumbo organizativo a implementarse en busca del éxito de la institución y de la Nación en general.

En vista de la problemática antes expuesta, se hizo necesario estudiar el proceso de cambio organizacional en la División de Servicios al Personal. Dirección Ejecutiva de la Magistratura. Maturín Estado Monagas, durante el período 2004-2005, con el fin de conocer y subsanar las posibles fallas que se hubiesen originado en el proceso.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Es de especial interés estudiar el proceso de cambio organizacional en la División de Servicios al Personal. Dirección Ejecutiva de la Magistratura, Tribunal Supremo de Justicia Maturín Estado Monagas, con la finalidad de detectar las posibles fallas que se pudieron presentar en el proceso, con el fin de proponer soluciones para mejorar su implantación y de esta forma brindarle al personal adscrito a la institución un ambiente de trabajo acorde donde pueda desempeñar sus funciones de manera eficiente.

Entre otros aspectos significativos que justifican la investigación, pueden resaltar los siguientes:

- Permitir a todo el personal que labora en la División de Servicios al Personal y en general tener conocimientos sobre el proceso de cambio.
- La Institución podrá conocer si existe o no resistencia al cambio por parte de los recursos humanos.
- Permitir al investigador aplicar los pasos del método científico, para buscar las posibles soluciones a problemas específicos de la institución.
- Servir de sustento y de apoyo a futuras investigaciones que se practiquen en la Universidad de Oriente, Maturín Estado Monagas.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Estudiar del proceso de cambio organizacional en la División de Servicios al

Personal, Dirección Ejecutiva de la Magistratura, Tribunal Supremo de Justicia, Maturín Estado Monagas.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Indicar el tipo de cambio presentado en la División de Servicios al Personal de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura. Tribunal Supremo de Justicia, Maturín Estado Monagas.

Describir las fuerzas internas que estimularon la implantación del proceso de cambio en la División de Servicios al Personal.

Describir las fuerzas externas que motivaron la implantación del proceso de cambio en la División.

Analizar los beneficios que trae consigo el cambio implantado en la División de Servicios al personal.

Analizar la resistencia ante los cambios producidos en la Institución.

## **1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

**Agente de Cambio:** Es la persona que encabeza o dirige el proceso de cambio en el contexto de una organización (**Stoner, 1996,p.457**).

**Ambiente:** Son instituciones o fuerzas fuera de la organización que pueden afectar el desempeño de la organización. (**Robbins, 1996, p.571**).

**Cambio Organizacional:** Se plantea que el cambio organizacional ocurre en la estructura organizacional ocasionado por fusiones, adquisiciones, rápido crecimiento

y reducción de tamaño, en la tecnología y en la forma en que trabaja la gente y los recursos humanos. (Mondy-Noe, 1997,p.226)

**Cambio Planeado:** Es el intento sistemático por rediseñar una organización de tal manera que pueda adaptarse a los cambio del ambiente exterior y alcanzar metas nuevas. (Stoner, 1996, p. 452).

**Cambio:** Palabra clave en el desarrollo organizacional considera, redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias, y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio. (Guizar, 1998, p.7).

**Cultura Organizacional:** Expresa un modo de vida, a en sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de la interacción y de relación de determinada organización. (Chiavenato, 2000, p.589).

**Desarrollo Organizacional:** Es el esfuerzo a largo plazo, apoyado por dos mandos altos, para aumentar los procesos de renovación y solución de problemas de la organización por medio de la debida administración de la cultura organizacional. (Stoner, 1996, p.461).

**Descongelar:** Hacer que la necesidad de cambio sea tan evidentes que la persona, el grupo o la organización pueda ver y aceptar sin problemas, que el cambio se debe dar. (Stoner, 1996.p 457).

**Estructura de la Organización:** Es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. (Stoner, 1996.p 345).

**Fuerzas Externas:** Son aquellas fuerzas que provienen del ambiente, entre otras, las nuevas tecnologías, los cambios de valores sociales, así como las nuevas

oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Las cuales crean la necesidad del cambio organizacional. **(Robbins, 1987.p325).**

**Fuerzas Internas:** Son aquellas fuerzas que crean la necesidad de cambio estructural y departamental y que proviene de la atención organizacional. Tensión en las actividades, interacciones, sentimientos o resultados de desempeño en el trabajo. **(Robbins, 1987.p5).**

**Metas:** Son los resultados deseados de las actividades y los comportamientos de las personas y la organización. **(Gordon, 1999, p. 626).**

**Misión:** Es la identificación del campo de negocios de una organización, es decir, el tipo de mercado que intenta servir, los tipos de clientes que probablemente tendrá y las razones de sus existencias **(Davis & Newstrom, 2003, p.34).**

**Normas:** Lineamiento aceptable de conducta que comparten los miembros de los grupos. **(Robbins, 1998, p.104)**

**Organización:** Es una actividad social consistentemente coordinada, se compone de dos o más personas que trabajan con relativa continuidad para conseguir una meta o conjunto de metas comunes. **(Robbins, 1987,p.5).**

**Recongelar:** Es convertir en norma un patrón conductual nuevo mediante mecanismo de esfuerzo y apoyo. **(Stoner, 1996, p. 457)**

**Recursos Humanos:** Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización sin importar cuál sea el nivel jerárquico o su tarea. **(Chiavenato, 1994,p91).**

**Resistencia al Cambio:** Son los comportamientos del empleado tendiente a

desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo. **(Davis, 1992.p334).**

**Tecnología:** Se refiere a la forma como una organización, transforma sus insumos en productos. **(Robbins, 1996.p571).**

**Visión:** Es el desafío respecto de lo que puede se la organización y los miembros, un futuro posible y deseable. **(Davis & Newstron, 2003, p. 33).**

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CAMBIO

Desde que el hombre ha estado en la tierra ha existido el cambio, éste ha sido un factor fundamental para la permanencia, desarrollo e interacción de los seres humanos.

Todo este modo de vida cambió en el momento en que se impulsó la Revolución Industrial, donde se sustituyó el modo de pensar y sentir, además de la economía, política y tecnología.

Según **Everm (1993)**, “el mundo cambia a cada momento y cada día ocurre más rápido, pareciera la única constante en nuestras vidas a la par de los cambios van las Naciones, los individuos y por supuesto las organizaciones”. (p.39).

En los años 1970 se suscitaron varios acontecimientos que influyeron al cambio en las organizaciones japonesas y norteamericanas, donde se concentraron en la reducción de costos y en el aumento de la productividad e iniciativa que casi duró diez (10) años para llegar al mundo occidental y más de veinte (20) años para arribar a los países subdesarrollados, todo esto se logró ya que se implementó una nueva concepción de alcanzar los objetivos y metas planteadas, implementando nuevas ideas, conocimientos y tecnologías, entre otras.

Por ese mismo período en los Estados Unidos, grandes corporaciones como: IBM, General Motors y General Electric, dejaron de ser una gran corporación para dividirse en organizaciones más ágiles y dinámicas, cambiando así para ser más competitivas en el mundo actual.

En los últimos años se han hecho diferentes estudios y ensayos relacionados con el tópico del cambio organizacional, lo que permite concluir que la última palabra en relación con este tema no se ha dicho, por lo tanto, su evolución no se ha terminado y sigue trabajando con miras a crear nuevas y mejores técnicas, como también perfeccionar las existentes.

Es así como el tercer milenio trae desafíos e incógnitas para la Administración del Recurso Humano. Los cambios y las transformaciones están acelerándose gradualmente y hay que ir a la par de ellos.

## **2.2 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El cambio organizacional es definido como toda aquella tendencia de modificaciones que en determinado momento puedan afectar el clima organizacional, básicamente el ambiente humano, es decir, un estado circunstancial producto de la complejidad de cada Institución.

Al respecto **Audirac y Otros (1999)**, dicen que:

**Es una situación donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos y comportamientos para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en cual se encuentra el sistema y así lograr una estabilidad que facilite la eficiencia y efectividad en la ejecución de la acción. (p.43).**

Por tal razón para que los cambios implementados en una organización sean eficientes y exitosos tiene que planificarse, ya que la planificación permite realizar un análisis profundo del sistema total; lo cual lleva a detectar cuáles áreas de la organización necesitan ser mejoradas o modificadas para alcanzar los objetivos propuestos.

### 2.2.1 Naturaleza del Cambio

El presente marco, el inicio de una nueva era, de avance tecnológico y empresarial en el cual no son suficientes los diferentes círculos de calidad y los planteamientos de las estructuras, es por ello que las empresas están abocadas a implantar nuevas tecnologías que le permitan construir una nueva misión y visión para así aclarar y visualizar planes de acción efectivos a corto y largo plazo que les ayude a establecer relaciones sólidas que les permita a la Institución y al trabajador mejorar las bases del valor de calidad del trabajador. Todo ello constituye una gran oportunidad y un relevante desafío para las personas que trabajan en las áreas de recursos humanos de las organizaciones.

Las organizaciones tienden a alcanzar el equilibrio de su estructura social. Ello significa el establecimiento de un conjunto de relaciones que se dan entre las personas con su ambiente o entorno. Aprende a convivir con los demás, a realizar su trabajo y sabe lo que puede esperar. Por ello, existe un equilibrio donde los empleados son personas adaptadas. Cuando se presenta un cambio, se ven obligadas a hacer los ajustes correspondientes dentro de la organización buscando así otro equilibrio. Si los empleados no logran hacer los ajustes necesarios, la empresa caerá en un estado de desequilibrio.

Según **Stewart (1991)**, afirma:

**Es propio de la naturaleza de las organizaciones que ellas cambien, para bien o mal. Algunos períodos históricos parecen tener suficiente consistencia interna alrededor de una característica principal dada de su operación, para ganar una fácil identificación con el fin de que se conozcan y diferencien de otros períodos. Por eso se puede mencionar la edad de piedra, edad de Bronce y la edad de hielo, y más recientemente la edad industrial o la edad de la máquina que adelantaron a la actual edad de la información. (p. 53).**

De acuerdo con lo señalado, estos periodos demuestran un cambio en las sociedades, esto se debe a que el cambio siempre ha sido un proceso continuo, siendo entonces definido como las modificaciones o alteraciones dadas en determinados momentos, afectando el clima organizacional , específicamente el ambiente humano, donde estos son afectados por los nuevos procesos incorporados dentro de las organizaciones.

Muchas veces la historia evita determinar una fecha exacta para el momento en que termina una edad y comienza una nueva, puesto que la sociedad es cambiante. Esto se debe a que el cambio siempre ha sido un proceso continuo.

### **2.2.2 La Organización como un Sistema Abierto**

La organización puede ser considerada en términos de un modelo de sistema abierto general, el sistema abierto está en constante interacción con su medio ambiente y lograr un Estado Estable o equilibrio dinámico, al tiempo que retiene la capacidad para trabajar o la transformación de energía. La supervivencia del sistema, en efecto, no sería posible sin un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y flujo de salida. El sistema biológico o social, se puede hablar de un proceso continuo de reciclamiento. El sistema debe recibir una entrada suficiente de recursos para mantener sus operaciones y también por exportar al medio ambiente los recursos transformados en cantidades suficientes para continuar el ciclo.

Al presentar la organización como un sistema abierto, se debe tener pendiente que estos tiene un sin fin variables, en las que algunas no se pueden comprender, controlar, ni predecir.

Acerca de esto **Kast (1990)**, dice que: “Los sistemas abiertos son los que se encuentran en relación dinámica con un medio ambiente, y reciben de él los insumos, los procesan y luego lo envían al exterior en forma de productos”. (p.417).

Los sistemas abiertos en las instituciones son vistos como un conjunto de partes relacionadas entre si que constituye un todo, donde ellas contribuyen y reciben algo de ese modo.

Se puede decir que estos sistemas están en constante intercambio con el medio ambiente en donde recibe insumos en diferentes formas que pueden ser energía, información o materiales, los cuales son procesados por el sistema y se produce así una exportación de producto.

### **2.2.3 Cambio**

Los cambios ocurren por la necesidad creciente de información, competencia que obliga a toda institución a crear conciencia acerca de las demandas del futuro, a la transformación y adaptación de los diversos procesos que implican los cambios, los cuales le van a permitir a la organización un grado de competitividad y mejoramiento continuo.

**Guizar, (1998)**, señala el cambio como: “Palabra clave en el desarrollo Organizacional considera, redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio”. (p.7)

La experiencia del proceso de transformación y cambio en las organizaciones ha dejado una enseñanza de importancia fundamental, referida a la necesaria vinculación e involucramiento de la vida interna de las organizaciones en el contexto dinámico de los cambios ocurridos en el conjunto del sistema, es por ello que la innovación constituye un factor determinante en la evolución de la sociedad.

**Robbins, (1996)**: Señala que: “el cambio es hacer las cosas diferentes”.(p.718)

El cambio es un enfoque planificado que describe el proceso sistemático que se

debe introducir en el comportamiento de las personas; en su estructura y tecnología, con el propósito de abordar el problema que enfrenta la organización.

Para que un cambio sea eficaz es necesario que quienes componen la organización tengan suficiente inteligencia, preparación y predisposición al cambio.

#### **2.2.4 Cambio Planeado**

Los individuos como las organizaciones viven bajo un proceso de cambio, ya que tanto el uno como el otro van evolucionando. Cuando se quiere un cambio, se debe empezar por tratar de comprender aquellas fuerzas externas e internas, con el fin de ver realmente lo que son, hacia donde van y si encajan en la realidad.

**Stoner, y Otros (1996)**, definen cambio planeado como: “el intento sistemático para rediseñar un organización de tal manera que se pueda adaptar a los cambios del entorno exterior e interior o alcanzar nuevas metas”(p.232).

El cambio planeado está constituido por esfuerzos dirigidos a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema total.

Este sistema experimenta cierto desequilibrio, ya que los modelos de comportamiento hasta el momento adoptado no satisfacen sus deseos o necesidades.

Se plantea que el cambio planificado debe contar con un agente de cambio que es la persona encargada de supervisar el esfuerzo que realizan los individuos en dicho cambio, conjuntamente con otros miembros, implementar las estrategias necesarias para alcanzar con éxito el mismo. El agente puede trabajar en la misma organización o en otras, es decir, existen agentes de cambios internos que son los que obtendrán información de primera mano sobre la empresa, y por el otro lado el externo que son los empleados de otras organizaciones ajenas al proceso de cambio que se está

realizando en determinada empresa y por sus características carecen de información sobre algo específico de instalación.

Al respecto **Stoner (1996)**, señala que: “el agente de cambio es la persona que encabeza o dirige el proceso de cambio en el contexto de una organización” (p.457)

### **2.2.5 Importancia de Planificar un Cambio**

Toda organización no debe llegar al punto de adquirir una postura cerrada ya que existe un alto nivel de competencia entre ellas, por eso se debe planificar el cambio; cabe destacar que las modificaciones no pueden ser escogidos al azar, porque se podría poner en peligro la Institución.

Es importante que los cambios que se vayan a implementar sean estudiados y planificados de una manera minuciosa, respetando y tomando en cuenta todos los elementos que forman parte del proceso, para así lograr que la empresa obtenga los beneficios requeridos para un mejor funcionamiento.

**Audirac y Otros (1999)**, plantea la importancia de planificar el cambio.

- 1 Cuando existen cambios rápidos y radicales del entorno**
- 2 Para lograr que los efectos del cambio perduren.**
- 3 Para obtener un cambio participativo**
- 4 Para establecer metas deseadas**
- 5 Para poder predecir los efectos del cambio**
- 6 Para determinar posibles unidades cambio**
- 7 Para manejar adecuadamente la resistencia al cambio**
- 8 Para alcanzar las situaciones deseadas a través de acciones prácticas y seguras. (p.49).**

Los cambios cuando son planeados o estudiados con anticipación, pasan a generar un ambiente favorable y ventajoso en la organización, ayudando al agente a transformar, crear y desarrollar las herramientas adecuadas de una manera efectiva y

satisfactoria, para lograr las metas y objetivos propuestos.

### **2.2.6 Tipos de Cambio**

El cambio es importante en el estudio de la conducta humana y en las organizaciones, puesto que viven bajo un proceso constante de transformaciones. Frecuentemente éstos van evolucionando y adquiriendo nuevas conductas y situaciones que los obligan a adquirir nuevas alternativas para enfrentar el entorno donde se desenvuelven.

Al momento de implantar cualquier transformación es importante estudiar la conducta de los individuos pertenecientes a la empresa, ambas partes están sometidas a estas modificaciones, obligando a escoger el camino difícil del cambio, para formar parte del medio donde se desenvuelve.

Dentro de cada organización los cambios pueden darse a nivel individual y organizacional. **Stewart (1992)**, señala lo siguiente:

**Cambio individual. Toda persona cambia y los cambios físicos son más fáciles de contemplar, pero también se cambia intelectual y emocionalmente en el transcurso de la vida. Estas evoluciones no se acaban nunca con el individuo en el transcurso del tiempo.**

**Cambio Organizacional. Cuando las organizaciones deciden que debe existir un cambio puede ser que su entorno esté sufriendo modificaciones y debe lograr continuamente adaptación externa e integración interna; con la intención de encaminar los esfuerzos para todo aquello que se refiere al manejo de cambio. Unos serán duraderos y otros no duraderos, por el cambio preciso de la empresa, ésta podrá atender la demanda del ambiente externo y las internas, las cuales son la esencia indispensable de una organización. (p.14).**

**Según Chiavenato (1994) define:**

**El cambio Individual: En realidad existe una gran gama de conductas que**

**representan las reacciones personales en relación al cambio. El hecho es todo cambio trae consigo un grado de concientización de las personas en cuanto a su experiencia anterior en situaciones semejantes; los cambios experimentados por cada individuo le permitirá expresar aceptación al cambio o si por el contrario experimenta una sensación de amenaza o peligro y de incertidumbre acerca de su futuro.**

**Todo cambio exige ciertos ajustes personales modificaciones que ocurren de tres modos diferentes:**

- En los patrones de comportamiento
- En las actitudes personales
- En la adaptación social.

**Cambio Organizacional: 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 que de manera favorable reduce sucesivamente el tiempo requerido para la mejora y desarrollo de las organizaciones.**

**El proceso de cambio organizacional implica la reforma de conceptos y valores muy divulgados en las últimas décadas y muy incorporado en la cultura de la organización y sus dirigentes.(p. 124).**

De manera que las organizaciones a la hora de introducir un cambio, deben estar preparadas para asumirlo, para que así las personas que la integran se sientan al igual que éstas capacitadas. De esta forma se puede decir, que hoy en día el cambio es uno de los elementos más importantes de una gestión empresarial, razón por la cual las instituciones deben cambiar, ya que es la manera de seguir siendo competitiva y crecer. Para los individuos, las oportunidades generadas por las modificaciones mejoran su carrera de vida.

### **2.2.7 Etapas del Proceso de Cambio**

El cambio es un fenómeno natural que necesita del hombre para alcanzar su desarrollo y madurez, desde que éste nace se somete y adapta a constantes cambios y está obligado a incorporarse a esas modificaciones de tal manera que si no lo hacen tranca su proceso natural de evolución; esto significa el hombre nace para vivir en los

diferentes aspectos y etapas de su existencia.

Según **HODGETTS, R. y ALTMAN (1996)**, lo consideran como un proceso de tres etapas:

**-Descongelar:** Implica hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización la puedan ver con facilidad y aceptarlo, al descongelar los hábitos antiguos, se hace necesario el crear nuevas costumbres, “descongelar”, que permita la implantación de nuevas técnicas y estrategias donde le permitan al individuo saber el porque de las necesidades de la implantación de los cambios de la empresa.

**-Cambiar:** Implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevas. De acuerdo a los procesos, sistemas y tecnologías que implanten en la empresa se van a incorporar una serie de conocimientos que logran cambiar la conducta del individuo en cuanto a las nuevas tendencias que establecerán en la organización.

**-Recongelar:** Significa asegurar el nuevo patrón de conducta de su lugar por medio de mecanismos de apoyo o refuerzo, de tal manera que pase a ser la norma nueva.

La etapa de recongelamiento se da una vez que el grupo o departamento aceptan la existencia de un conflicto, de modo que es consiente que la situación actual no corresponde con la deseada. Luego de que las partes admiten la existencia del conflicto se abren las alternativas a la etapa del cambio, es aquí, estudian y consideran las posibles soluciones; eligen aquellas que consideren más importantes. (p. 389).

Al respecto **Keith Davis y Johnw. Newstrom (2003)**, afirman que:

**Descongelamiento:**

- Significa que deben hacerse a un lado las ideas y prácticas antiguas para aprender otras nuevas. Es frecuente que este paso de deshacerse de lo antiguo sea tan difícil como aprender lo nuevo. Es fácil pasarlo por alto, concentrando la atención en el cambio propuesto; pero no deshacerse de las ideas antiguas con frecuencia originaria de la resistencia al cambio.

**El cambio propiamente dicho:**

-Es el paso en que se aprenden las nuevas ideas y prácticas. Comprende ayudar a que los trabajadores piensen, razonen y desempeñen conforme a los nuevos conceptos. Puede ser una etapa de confusión, desorientación, sobrecarga y desesperación. Por fortuna, es usual que también se acompañen de esperanza, descubrimiento e interés.

**Recongelamiento:**

-Significa que lo aprendido se integre a la práctica cotidiana. Además de su aceptación intelectual, las nuevas prácticas deben adoptarse emocionalmente, para pasar a formar parte del comportamiento habitual del empleado. El simple hecho de conocer nuevo procedimiento no basta para garantizar su uso. (p.407).

Cambiar no es fácil, porque no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido, y aunque estén dispuestas, es muy sencillo volver a los antiguos patrones de funcionamiento.

**2.2.8 Fuerzas que Intervienen en el Proceso de Cambio**

El principal problema que enfrentan las organizaciones se origina en el medio ambiente o entorno que la rodea. Los cambios existen y forman parte de la vida de

toda organización, estos cambios están ocurriendo con demasiada rapidez que han sorprendido al individuo inhibiendo las habilidades para reaccionar de esta forma, es obvio que las empresas no pueden abstraerse de la realidad interna y externa del entorno; las cuales se mencionan a continuación.

### **2.2.8.1 Fuerzas Internas**

Cuando una Institución decide implementar modificaciones el gerente encargado de introducir los cambios debe de tener presente la importancia que merece el personal que allí labora, ya que éstos además de ser el recurso más valioso con el que cuenta la organización, también puede ser la fuerza que representa mayor oposición en el momento de cualquier variación.

**John (1997)**, define fuerzas internas como: “Fuerzas tendientes al cambio que se produce dentro de la organización, como problemas de comunicación, moral y fallas en la toma de decisiones, es decir, estas crean una tensión en las actividades, interacciones, sentimientos de los individuos y grupos”. (p. 636).

Estos factores son manifestados dentro de una empresa por un individuo, grupo o departamento en forma de presión o resistencia, ya sea por la falta en la toma de decisión, utilizando los medios inadecuados de comunicación o por un bajo nivel moral que el sistema gestor debe detectar para poder aplicar las correcciones pertinentes, lo que provoca incertidumbre y la necesidad de transformar el ambiente dentro de una institución con el fin de cambiar su conducta o característica de comportamiento.

**Stoner (1996)**, señala algunas fuerzas internas:

**Cultura organizacional:** ésta es una fuerza básica que guía la conducta de los individuos, por lo tanto cuando se piensa introducir algunas variaciones en la

institución se debe ir educando a las personas hacia la nueva manera de hacer las cosas, para que acepten los cambios y no se opongan.

**Interés Propio:** El agente encargado de introducir las modificaciones debe tener en cuenta que aunque los individuos se identifiquen en la nueva organización también tienen sus propias aspiraciones las cuales deben ser mejoradas de la mejor manera, ya que estos cambios de realizar un buen trabajo esperan una remuneración adecuada, seguridad en el empleo y cierta cantidad de aprecio, poder y prestigio.

**Preparación de las Metas de la Organización:** Los integrantes de una nueva organización se oponen a la introducción de nuevas metas, muchas veces por miedo a lo desconocido, es por esto que el gerente a la hora de establecer retos debe conocer con claridad a todos y cada uno de los individuos que integran el sistema para que conozcan la necesidad de la empresa y no obstaculicen el proceso (p.p. 455-456-457).

### **2.2.8.2 Fuerzas Externas**

Las organizaciones se encuentran en constante interacción con el medio ambiente lo que las lleva a entender las fuerzas externas que generan cambio en la institución y así comprender su comportamiento interno logrando adaptarse y desarrollarse como empresa.

**Robbins (1987)**, define las fuerzas externas como: "aquellas que provienen del ambiente entre otras las nuevas tecnología los cambios de valores sociales así como las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente, (económico, político y social)", (p.325).

Por lo expuesto anteriormente, estos factores externos pueden ser estudiados desde el punto de vista económico, tecnológico y social.

**En lo Económico:** Las tendencias económicas (inflacionarias y deflacionaria),

cambian de espacio pero tienen un poder inexorable, ya que estas pueden influir de manera directa en una organización independientemente cual sea su naturaleza, ya que el flujo del dinero pueden fluctuar bruscamente las tendencias competitivas lo que obliga a las empresas a prepararse para cambios repentinos en cualquier nivel.

**En lo Tecnológico y Social:** En los últimos años se han visto cambios sociales y tecnológicos, la necesidad de adaptarse a esas modificaciones han influido en la ideología predominante de la institución, por la implementación de nuevas herramientas de trabajo una de las más importante en el mundo empresarial es la computadora que impone a los empleados y patronos a dotarse de habilidades para estar a la par en las nuevas normas y procedimientos del sistema.

De manera que las instituciones para ser competitivas y mantenerse en el mercado tienen que dominar de la mejor forma posible los recientes valores sociales, además de estar al día con los avances tecnológicos del momento.

**Robbins (1996)**, menciona estas fuerzas de la siguiente forma:

**La Económica:** Las tasas de interés, el cambio de la moneda, el precio de los bonos financieros y las distintas variables del mercado laboral han continuado imponiendo cambio a la organización para defenderse de sus competidores.

**La Tecnología:** Equipos y maquinarias nuevas. Nuevos programas de reingeniería están cambiando a las empresas haciendo que estas tengan una mejor capacidad de respuesta.

**La Social:** Las tendencias sociales tales como perfil de edad, tasa de nacimiento, estado civil han cambiado las normas y expectativas tanto de la empresa como de la sociedad, (p.p 716-717-718).

Al respecto **Chiavenato (1.988)**, plantea:

**Este proceso comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en alguna parte, o en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la empresa.**

**Las Fuerzas Exógenas: Proviene del ambiente, como nuevas tecnologías. Cambio de valores sociales y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, social, político y legal). Estas fuerzas externas crean la necesidad de cambio organizacional interno pueden ser conscientemente planeados para que el ajuste a las nuevas condiciones externas, se proceda, con la mínima perturbación o desequilibrio estructural y de comportamiento dentro de la organización.**

**Las Fuerzas Endógenas: Que crean la necesidad de cambio estructural y comportamental provienen de la tensión organizacional: tensión de las actividades, interacciones, sentimientos o resultados de desempeño en el trabajo. Estas fuerzas de cambio representan condiciones de equilibrio ya perturbadas, dentro de una ó más partes de la organización. (p. 513).**

Estas fuerzas cambiantes a las cuales se someten las instituciones empresariales, si desean sobrevivir y seguir creciendo, son las claves considerables para adaptarse e integrarse a su entorno, y a la vez usar correctamente las energías individuales y grupales existentes en el campo laboral, porque así se puede coordinar los objetivos vitales de la organización.

### **2.2.9 Resistencia al Cambio**

Las organizaciones a la hora de implementar un cambio deben realizar un análisis en el sistema para tener una visión de quién o quiénes se pueden resistir a las modificaciones.

Al respecto **Audirac y Otros (1999)**, definen la resistencia al cambio como:

**“Es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, recibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrea consigo las modificaciones. Por lo tanto, se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio”. (p.44).**

La resistencia puede manifestarse en diferentes formas, es decir, no siempre se expresa en una forma explícita, a través de actitudes hostiles y negativas, como

cuestionar el proyecto de cambio, expresar apatía e indolencia, adoptar una actitud legalista o dependiente donde se limita lo estrictamente indicado a desacreditar a los indicadores de cambio.

Es por ello, que se debe insistir en la importancia que tiene el aprendizaje para los miembros de la organización a la hora de promover, manejar e incitar a un cambio, ya que, lo que se persigue es la dinámica de promover la orientación de los procesos hacia los aspectos novedosos, para materializar los objetivos en hechos palpables en pro del bienestar organizacional.

El problema más grave que debe superar el cambio organizacional, es la natural resistencia al cambio, que existe en cualquier empresa.

#### **2.2.10 Tipos de Resistencia al Cambio**

En toda institución las personas en diferentes ocasiones se resisten al cambio, ya que estos sustituyen lo conocido por lo desconocido. Existen tres tipos de resistencia, todas ellas se presentan en combinaciones y producen actitudes hacia el cambio, distintas en cada empleado.

**Resistencia Lógica:** surge del tiempo y del esfuerzo que se requiera para ajustarse al cambio, incluye las labores que deben aprenderse de nuevo, una vez

**Resistencia Psicológica:** Está relacionado con las actitudes y los sentimientos individuales de las personas respecto al cambio, se teme ante lo desconocido, desconfianza, sentir amenaza de seguridad o estabilidad, sentimientos reales y que debe reconocerse.

**Resistencia Sociológica:** Involucra los intereses y valores del grupo. Los valores sociales son poderosas fuerzas del ambiente a los que debe atenderse con todo

cuidado.

Evidentemente, las tres clases de resistencia deben manejarse con eficiencia si se espera con los empleados una cooperación con el cambio. Entonces, en una situación de trabajo ordinaria no puede lograrse un apoyo absoluto cada vez que se realiza un cambio, por ello es de esperarse un apoyo moderado o débil, o todo lo contrario una oposición total por el cambio implantado, por ello, cada persona es diferente y dará una distinta forma de apoyo a cada cambio que enfrente.

Al respecto **Davis (1991)**, señala tres categorías de resistencia, como sigue “**lógica**, con base en el pensamiento racional y científico; **psicológico**, de acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes; **sociológica**, con base en los intereses y valores (p. 335).

Los tres tipos de resistencia deben ser manejados con eficiencia para que las personas cooperen en el cambio. Las resistencias sociológicas y las psicológicas, no son irracionales, sino que son congruentes con los distintos esquemas de valores que están en juego, por lo que en una situación laboral no puede lograrse un apoyo absoluto cada vez que se proponga un cambio, debe esperarse un apoyo moderado, débil o tal vez una oposición total.

### **2.2.11 Maneras de Superar el Cambio Organizacional**

- Cualquier sector en el que la organización participe deberá aplicar medidas para superar el cambio, ésta puede ser privada, gubernamental, no lucrativa, siempre tendrá éxito en la medida que abandonen el arquetipo organización-máquina, que dominó el pensamiento y la actividad durante la mayor parte de este siglo.
  
- En principio todo gerente debe saber que la organización debe seguir un

cambio, integrar a las personas para que éstos sean los que proporcionen la base para la diferenciación y el éxito competitivo. Propiciar la responsabilidad y desempeño individuales y del grupo; buscar la continua división de trabajo, para que todos sean especiales, hacerlo participe de las actividades de la organización.

- Fomentar flujos de decisiones en redes horizontales y flexibles en torno al trabajo capacitar al personal en nuevas tecnologías, motivarlos e involucrarlos a comprometerse con el éxito de la organización y crecimiento personal. **(Figueres-Dorian, 2000)**.

### **2.2.12 Beneficios Obtenidos por los Cambios dentro de una Institución**

Las organizaciones cuando deciden implantar un cambio y éste es planificado, le permite al gerente encargado de introducir la transformación dársele a conocer con claridad a todas y cada una de las personas que la integran; de esta manera mantenerlas informadas de todo el proceso de los beneficios que éste genera.

**Bittel y Ramsey (1999)**, mencionan los beneficios obtenidos por los individuos a través de la implementación de los cambios dentro de una organización:

**Tendrán buenas condiciones de trabajo, éstas serán seguras, saludables y si es posible agradables**

**Tendrán un sentido de confianza sobre la seguridad de su puesto de trabajo y posibilidad de promoción.**

**Serán tratadas con dignidad y respeto en todo momento.**

**Tendrán la oportunidad de participar en la resolución de problemas y en la forma de decisiones, al menos en aquellos aspectos que les afecten directamente.**

**Tendrán un cierto grado de variedad y excitación en su trabajo.**

**Tendrán una gratificación estimada equivalente pos estándares de la nueva organización (p.p. 132-133).**

Por lo expuesto por Bettitl y Ramsey, se puede decir que los cambios cuando

son analizados pensando en la organización como en los individuos se crea un entorno agradable permitiéndole a las personas alcanzar sus sueños y aspiraciones dentro de la institución y a la misma vez llevar a cabo las modificaciones de una manera exitosa.

### **2.2.13 Adaptación del Personal**

Cuando se intenta cambiar la conducta de los individuos que participan en la organización puede resultar un poco incomodo, ya que se modifican sus habilidades, actitudes, percepciones, expectativas, entre otras. Es por esto que la adaptación del personal puede ser negativa y opuesta al cambio por lo tanto va a depender de cómo el agente enfoque el proceso para que estos perciban que se tratan de variaciones positivas.

El responsable de introducir estas modificaciones debe estar consciente que los miembros que conforman la organización tienen caracteres y personalidades diferentes, razón por la cual éste antes de implementar cualquier modificación debe de tenerlas presente y de esta manera podrá saber cuáles son las características positivas y negativas de cada una de las personas; el conocimientos de estos aspectos le permitirán a él elaborar y desarrollar las herramientas más adecuadas que se ajusten a las necesidades requerida por los individuos y la organización.

Por lo mencionado anteriormente se puede decir que si se toman las precauciones que eliminen la mayor parte de las fuerzas restrictivas de la institución el gerente tendrá más facilidad de motivar e incentivar a los miembros de esta manera permitiéndole que ellos se sientan capacitados y dueños de su trabajo. Además de darle la oportunidad de introducir y aflorar nuevas ideas que mejoren las ya planteadas.

Todo cambio exige algunas modificaciones, **Jeff (1998)**, señala que:

**Las modificaciones se realicen de tres formas: - Ajuste de comportamiento: Son la modificaciones objetiva que debe hacer aquellos que hacen el y trabajo ya que los patrones de comportamiento deben adaptarse para que se amolden a los nuevos reglamentos, procedimientos y métodos de operación.– Efectos Psicológicos: El cambio podría conocerse como la actitud que impulsa al individuo a cambiar para poder enfrentarse a nuevas exigencias, ya que si una persona se siente que es capaz de ajustarse a los cambios sin sacrificios personal y vislumbra el resultado final de cambio como algo sumamente beneficioso.– Adaptación Social: Son modificaciones en las relaciones entre los empleados, superiores, los grupos informales a los que pueden pertenecer y a los nuevos empleados con los que puede entrar en contacto. Con periodicidad el cambio afecta el grado de interacción social entre los individuos. (p.p 404-405).**

## **2.3 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.3.1 Reseña Histórica**

En Venezuela el Consejo de la Judicatura funcionó como un organismo de rango constitucional cuya organización y atribuciones tenían por objeto asegurar la independencia, disciplina y eficacia de los tribunales y garantizar a los jueces los beneficios de la Carrera Judicial.

Cumpliendo con el Mandato Constitucional del Artículo 217, la Ley Orgánica del Poder Judicial de 19/06/69, creo el consejo de la Judicatura y estableció que estaría formada por nueve Magistrados (La nueva Ley Orgánica del Consejo de Judicatura, publicada en Gaceta Oficial No. 36.534 del 08 de Septiembre de 1998, entró en vigencia el 23 de Enero de 1999).

El Consejo se encargaba, entre otras funciones, de:

- 1 Atender los asuntos relacionados con la Política Judicial.
- 2 Velar por la eficaz administración de la Justicia.
- 3 Señalar las necesidades de creaciones, modificaciones y supresión de servicios judiciales.
- 4 Atender las necesidades materiales de los tribunales o defensorías públicas de presos, y propender a la seguridad social de los miembros del Poder Judicial y demás funcionarios de la Administración de Justicia y en general todo cuanto atañe al Poder Judicial.
- 5 Señalar las necesidades de creación, modificación y supresión de los servicios judiciales.
- 6 Atender las necesidades materiales de los tribunales o defensorías públicas de presos, y propender a la seguridad social de los miembros del Poder Judicial y demás funcionarios de la Administración de justicia y en general todo cuanto atañe al referido Poder.
- 7 El nombramiento y remoción de los Jueces Suplentes en todo el país con excepción de los Jueces Militares.
- 8 El nombramiento y remoción de los Defensores Públicos de presos y de los Inspectores de Tribunales.
- 9 La inspección y vigilancia del funcionamiento de los tribunales.
- 10 Conocer y abrir el procedimiento disciplinario con motivo de las presuntas fallas cometidas por lo Jueces y Defensores Públicos de presos e imponer las sanciones disciplinarias correspondientes.
- 11 Apoyar a la Escuela de la Judicatura que tiene por objetivo el adiestramiento y

preparación de los aspirantes a Jueces y luego promover el mejoramiento de sus conocimientos jurídicos.

El Consejo de la República sancionó el 28 de Agosto de 1998 la nueva Ley Orgánica del Consejo de la Judicatura cuyas innovaciones establecían cambios en la organización del Consejo de la Judicatura, la Administración Tribunalicia y el Régimen Disciplinario aplicable a los Jueces.

Dentro de los cambios estructurales de la Ley preveía la creación de dos (2) Salas sobre las que distribuye las funciones del Consejo, separando las funciones administrativas de las funciones disciplinarias. La sala Administrativa estaba conformada por tres (3) Magistrados, que la Ley denominaba Consejeros, quienes eran designados, uno por la Corte Suprema de Justicia en Pleno, uno por el Congreso Nacional y el tercero por el Ejecutivo. (Art. 5, Ley Orgánica del Consejo de la Judicatura).

A la Sala Administrativa le correspondía entre otras, las funciones siguientes: designar los jueces, el pago de nominas, la administración de las sedes judiciales y el funcionamiento de la Escuela de la Judicatura.

La Sala Disciplinaria, estaba conformada por cinco (5) Consejeros, substanciaba y decidía las denuncias contra los jueces. La Ley permitía al denunciante conocer las actuaciones al participar como parte en el procedimiento contra el Juez. Además establecía un régimen disciplinario riguroso en contra del Juez.

El Consejo de la Judicatura dejó de funcionar y fue sustituido por la Comisión de Funcionamiento y Reestructuración del Sistema Judicial creada por el decreto sobre el régimen de Transición del Poder Publico el 22 de Diciembre de 1999. Todas sus atribuciones pasaron a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM) cuya designación quedo en manos el Tribunal Supremo de Justicia.

La Reforma se concreto con la Normativa sobre la Dirección, Gobierno y Administración del Poder Judicial dictada por facultad constitucional por el Tribunal Supremo de Justicia mediante resolución publicada en Gaceta Oficial No. 37.014 del 15 de Agosto de 2000.

Creada la Dirección Ejecutiva de la Magistratura las atribuciones conferidas en el Artículo 367 de la Constitución vigente pasan a ser ejercidas por el nuevo ente, manteniéndose a la Inspectoría General de Tribunales como su órgano auxiliar para vigilar e inspeccionar los Tribunales y Defensorías Publicas. La Inspectoría General de Tribunales es el ente encargado de presentar de oficio o de instancia de parte, la acusación en contra del Juez infractor solicitando su amonestación, suspensión o destitución de acuerdo a la gravedad de la falta y la decisión disciplinaria que conforme al Artículo 267 de la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela corresponde a los Tribunales disciplinarios, hasta que éstos sean creados, la dicta la Comisión de Funcionamiento y Reestructuración del Sistema Judicial adscrito a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

### **2.3.2 Misión**

Asegurar a los Organismos del Poder Judicial, el suministro de todos aquellos recursos que le agreguen valor al proceso de administración de justicia en el ámbito nacional.

### **2.3.3 Visión**

Organización del Poder Judicial que agrega valor al proceso de administración de justicia, ejecuta políticas formuladas por el Tribunal Supremo de Justicia, con personal competitivo y motivado y ejerce su liderazgo mediante el uso de métodos gerenciales avanzados y alta tecnología; y genera un servicio de calidad mundial a sus usuarios.

#### **2.3.4 Dirección**

La Dirección Ejecutiva de la Magistratura del Estado Monagas está ubicada en la Calle Carlos Mohle, entre la Avenida Bolívar y la Avenida Luís del Valle García. Edificio Sucre (Antigua Sede de PDVSA) Piso 2. Maturín - Estado Monagas.

#### **2.3.5 Objetivos de la DEM**

##### **-Objetivo General**

Velar y fortificar la Soberanía y mérito de los Tribunales, además, asegurar a los jueces la utilidad de la Carrera Judicial.

Asimismo, la Dirección Administrativa Regional tiene como propósito primordial planificar, dirigir y controlar la gerencia eficiente de los recursos humanos financieros y materiales; y el cumplimiento de la normativa establecida, con la finalidad de prestar asistencia técnica y administrativa a las dependencias judiciales adscritas a su circunscripción.

##### **-Objetivos Específicos**

- 1 Consolidar la imagen y el papel de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura Regional en cuanto al dominio y competencia externa como un órgano rector, generador y ejecutor de políticas.
- 2 Velar por la eficaz administración de la Justicia.
- 3 Vigilar la aplicación de los procesos disciplinarios.
- 4 Garantizar la creación, mantenimiento, modificación o eliminación de

Tribunales Ordinarios y Especiales, Defensorias Publicas de presos, con excepción de Militares de acuerdo con la dinámica y tendencia de crecimiento de la población.

- 5 Elevar los niveles de eficiencia en el desempeño interno de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

#### Funciones Generales de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura

1. Formular un Plan Operativo Anual (POA), así como el Presupuesto Judicial, acorde con los lineamientos emanados de la Oficina de Desarrollo Institucional y de la normativa legal que ruge en esta materia.
2. Planificar, dirigir y controlar el cumplimiento de las funciones asignadas a la Dirección Administrativa Regional.
3. Coordinar con el Juez Rector/Presidente de la Circunscripción, a fin de establecer el tipo de servicio de apoyo que requieren la Dependencias Judiciales, en coordinación con el nivel central.
4. Proveer el apoyo gerencia! y de logística asociados con los servicios de: Participación Ciudadana, Peritos, Defensa Publica, Archivos Judiciales, Ejecución de Medidas, Distribución de Expedientes, Alguacilazgo, Secretariado, Consignaciones de Valores y Estudios Sociales, en apoyo al Presidente del Circuito Judicial, al Juez Rector y a los Jueces de las diversas instancias de los Tribunales de la Circunscripción respectiva.
5. Aplicar los lineamientos del Manual de recursos Humanos y las Políticas de la Dirección General de Recursos Humanos en materia de Administración de

Personal.

6. Aplicar el Manual de Reclutamiento y Selección para funcionarios Administrativos, Asistentes de Tribunales y Personal Obrero.
7. Remitir mensualmente a la Dirección General de Recursos Humanos la información del Modulo de Nomina en medio magnético según las especificaciones del Manual de Usuario.
8. Elaborar los movimientos del personal formularios FP020 y FP023, enviándolos a la Dirección General de Recursos Humanos con los anexos correspondientes.
9. Tramitar los pagos de becas en cada Unidad Administrativa.
10. Mantener un registro actualizado por ubicación administrativa o dependencia y física de los Funcionarios Administrativos, Personal Empleado y Obrero.
11. Controlar los permisos y reposos del Personal empleado y Obrero de I Oficina Administrativa Regional y del Poder Judicial.

Para cumplir con estas funciones la Dirección Ejecutiva de la Magistratura cuenta con un Comité Directivo, quien es el órgano superior de dirección y coordinación. Integrado este Comité Directivo por: la Coordinación General como órgano responsable de la organización y ejecución de la acción institucional, igualmente del control y supervisión de los diferentes procesos de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura Directores Ejecutivos que son designados por la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia y son de libre nombramiento y remoción.

### **2.3.6 Estructura Administrativa**

La Dirección Ejecutiva de la Magistratura a fin de garantizar el cumplimiento de las funciones de dirección, administración y gobierno Previstas en el Artículo 267 de la Constitución vigente, está organizada conforme a los niveles siguientes:

#### **Comité Interno**

Entre los Comités Internos de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura están:

#### **Comité de Gerencia**

Es la instancia de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura encargada de conocer e integrar la acción institucional, a su vez se constituye por el Comité Directivo y el equipo de Directores Generales y Responsables de la Oficinas Asesoras y de Apoyo. Tiene como atribuciones las siguientes:

- a) Conocer las políticas, lineamientos y estrategias de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura y del Poder Judicial, de conformidad con el Plan Operativo Anual y el presupuesto asignado.
- b) Conocer la situación de la organización interna y el entorno del sector justicia.
- c) Conocer el funcionamiento general y específico de la Circunscripciones Judiciales.
- d) Evaluar y controlar las operaciones y desempeño de las Direcciones Generales y de las Direcciones Administrativas Regionales.
- e) Establecer directrices y acciones para el cumplimiento de las políticas, las estrategias y los lineamientos fijados por la Comisión Judicial del Tribunal

Supremo de Justicia y del Comité Directivo de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, entre otras.

#### **-Comité de Planificación institucional**

Encargado de coordinar el proceso de formulación y evaluación del plan estratégico institucional y de los planes operativos anuales, así como recomendar acciones de planificación de acuerdo con las exigencias del sector Justicia y de las necesidades y demandas del Poder Judicial. Constituido por los responsables de las Direcciones Generales y las Oficinas de Asesoría y Apoyo. El encargado de la Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Coordinar los procesos de planificación institucional de corto, mediano y largo plazo, así como la orientación en la elaboración de propuestas políticas, proyecto y programas específicos sobre la base de los resultados realizados.
- b) Vigilar la consistencia, coherencia y suficiencia de los planes, programas, proyectos y políticas formulados por las Unidades de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.
- c) Evaluar el cumplimiento de los planes programas, proyectos y políticas de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura y Poder Judicial; y recomendar acciones y estrategias.

#### **-Comité Operativo Presupuestario**

Encargado de realizar el seguimiento de la ejecución del Presupuesto Ordinario y Extraordinario designados para el ejercicio fiscal correspondiente, así como la coordinación de las acciones operativas para el cumplimiento de las metas planificadas. Está constituido por los responsables de las áreas de trabajo de finanzas,

control presupuestario, compras y contrataciones de la Dirección General de Administración y Finanzas, Estudios Técnicos y Servicios al Personal de la Dirección General de Recursos Humanos, Servicios Regionales de la Dirección General de Servicios Regionales y planificación estratégica de la Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional.

#### **-Unidades Asesoras y de Apoyo**

Entre las unidades asesoras y de apoyo se encuentran:

#### **-Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional**

Es la unidad responsable de integrar y compatibilizar el conjunto de acciones, proyectos y políticas de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura para contribuir con el logro de los objetivos y metas propuestas. Además dirige los procesos de planificación institucional y la formulación de los presupuestos ordinarios y extraordinarios a través del Comité de Planificación Institucional; y evalúa desde el punto de vista presupuestario la factibilidad de los proyectos y programas a ejecutar, entre otras.

#### **-Oficina de Asesoría Jurídica**

Se encarga de asesorar en materia jurídica, realizar estudios y emitir los dictámenes que le sean solicitados, así como presentar a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en los procedimientos administrativos y jurisdiccionales en los que sea parte o tenga interés, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales.

#### **-Oficina de Desarrollo Informático**

Esta oficina es responsable de desarrollar, evaluar y promover el uso de las tecnologías de información con el fin de hacer mas efectivos los diferentes procesos

llevado a cabo por la Dirección Ejecutiva de la Magistratura y el Poder Judicial, con el propósito de contribuir con el logro de los objetivos institucionales.

#### **-Unidades Supervisoras y Operativas**

Las Unidades supervisoras y Operativas de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura son las siguientes:

#### **-La Dirección General de Servicios Regionales**

Esta unidad define los lineamientos y las políticas estratégicas a seguir para la administración de los servicios regionales de apoyo administrativo técnico y logístico, y evaluar la gestión desarrollada por las Direcciones Administrativas Regionales a fin de optimizar, agilizar y promover un servicio transparente y oportuno a los Tribunales y Circuitos Judiciales en el ámbito regional.

#### **-La Dirección General de Administración y Finanzas**

Es la Unidad responsable de planificar, dirigir y coordinar las áreas de finanzas y contabilidad, compras y contratación, mantenimiento y servicios de la Dirección.

#### **-La Dirección General de Recursos Humanos**

Esta unidad se encarga de planificar, dirigir y coordinar programas relacionados con las áreas de reclutamiento y selección, clasificación y remuneración de cargos capacitación y desarrollo de personal, salud y bienestar social de, recurso humano de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura y el Poder Judicial, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales.

#### **-Unidades Operativas y Desconcentradas**

Las unidades Operativas y Desconcentradas de la Dirección Ejecutiva de la

Magistratura son: Las Direcciones Administrativas Regionales, responsables de planificar, dirigir y controlar la gestión administrativa en cada región, mediante la gerencia eficiente de los recursos humanos, financieros, materiales y el cumplimiento de la normativa establecida a fin de prestar asistencia técnica, logística y administrativa a las dependencias judiciales, adscritas a la Circunscripción Judicial respectiva.

#### **-Unidades Autónomas**

- 1 La Inspectoría General de Tribunales: Unidad dirigida por el Inspector General de tribunales y adscrita a la Comisión Judicial del Tribunal Supremo de Justicia.
- 2 Servicio de la Defensa Pública: Adscrita a la Comisión Judicial. Integrado por todos los Defensores Públicos en las distintas áreas de la actividad jurisdiccional.

#### **2.4 IDENTIFICACIÓN DEL DEPARTAMENTO.**

La División de Servicios al Personal tiene como objetivo primordial organizar ejecutar, planificar, dirigir, coordina, supervisar, controlar y evaluar programas relacionados con las áreas de clasificación y remuneración de cargos, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo de personal salud y bienestar social en la Dirección Ejecutiva de la Magistratura y Poder Judicial. Igualmente controla todos los servicios administrativos en las áreas de personal, estudios técnicos, registro y control de nómina, y de todas aquellas funciones inherentes a la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM) y Dirección Administrativa Regional.

**-Objetivos.**

- 1 Planificar, dirigir, supervisar y controlar las actividades inherentes a los movimientos de personal.
- 2 Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos que se rigen en materia de personal de la institución y evaluar permanentemente los resultados y su aplicación.
- 3 Mantener al día los pendientes del personal adscrito a la Dirección ejecutiva de la Magistratura.
- 4 Prestar colaboración a todos los organismos dependientes de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura en lo relativa a la aplicación de normas aprobadas en materia de administración de personal.
- 5 Promover las relaciones armoniosas entre el personal de la institución para el facilitar su funcionamiento.
- 6 Suministrar información al personal que la solicite en relación con los procesos administrativos.
- 7 Aplicar los lineamientos del manual de Recursos Humanos y las políticas de la Dirección General de Recursos Humanos.
- 8 Programar, ejecutar y controlar lo referente a las primas de antigüedad, constancias de trabajo y programación de vacaciones del personal empleado y obrero.
- 9 Recibir y analizar documentos y postulaciones de aspirantes a cargos administrativos.
- 10 Tramitar los movimientos de personal tanto empelado como obrero en lo que respecta a ingresos, egresos, traslados, ascensos, remuneraciones, suspensiones, etc.

- 11 Llevar y mantener actualizado el registro o maestro del personal empleado y obrero.
- 12 Promover y participar en la ejecución del proceso de evaluación de actuación y detección de necesidades de capacitación.
- 13 Supervisar la operación de sistema de nómina.

**FUENTE: Programa de Formación Integral del Tribunal de Justicia.**

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Todo trabajo de investigación exige de acuerdo al problema de estudio una metodología. Ésta debe ajustarse a las necesidades planteadas y conducir sin desvíos al objeto preestablecido.

Este capítulo hace referencia precisamente a la metodología que guió la realización de esta investigación, señalando dentro de sus aspectos: el Tipo de Investigación, el Nivel, Universo o Población, Técnicas de Investigación, y el Procedimiento de Análisis empleado para el desarrollo de la misma.

##### 3.1.1 Tipo de Investigación

La investigación presentada en este trabajo es de campo, a través de esta se obtuvo la información de manera directa y precisa, mediante la obtención de datos de primera mano donde se garantiza la veracidad de los resultados obtenidos.

Al respecto, **Sabino (2000)**, refiere lo siguiente: “Las fuentes primarias son datos de primera mano originales productos de la investigación en curso sin intermediario de ninguna naturaleza”. (p.89).

El tipo de investigación realizado en la División de Servicios al Personal, fue de campo ya que por medio de éste se pudo recabar toda la información directamente del lugar en estudio, facilitando el alcance de los objetivos de la misma.

### 3.1.2 Nivel de Investigación

El nivel de investigación fue de carácter descriptivo, el cual estuvo apoyado por un Marco Teórico que permitió la interpretación de las características esenciales del cambio organizacional en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura. Maturín Estado Monagas.

**Hernández (2003)**, establece lo siguiente: “Los estudios descriptivo pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren”. (p. 119).

La investigación descriptiva busca explicar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se realicen, este nivel involucra la descripción, análisis e interpretación de las condiciones existentes para el momento en que la investigación se lleve a cabo.

### 3.2 UNIVERSO O POBLACIÓN

Viene a representar uno de los elementos indispensables en la investigación, porque dan las respuestas al problema planteado, es importante destacar que la población va a comprender el número de personas necesarias para realizar dicha investigación, en este caso la misma contó con seis (6) empleados, siendo esta la población real de la División de Servicios al Personal de la D.E.M.

Según **Levin & Rubin (1996)**, definen la población: “Como un conjunto de elementos que se está estudiando, acerca de los cuales se intentan sacar conclusiones para llevar a cabo una investigación. (p. 14).

Cabe destacar que la población es la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea estudiar, en donde se pretende obtener la información

necesaria, para llevar a cabo dicha investigación.

### **3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Sirven para recopilar y obtener los datos e información relacionado con el fenómeno de estudio.

#### **3.3.1 Observación Documental**

Esta técnica permitió obtener información necesaria relacionada al tema, recolectando datos a través de tesis, folletos, libros, revistas, escritos, Internet y otros; fundamentando las Bases Teóricas del trabajo y a la vez permitió sustentar los análisis de los datos recabados.

Por consiguiente **Arias (1998)**, plantea: Que la Revisión Documental “es una etapa ineludible en todo proceso investigativo, a través de la cual se obtendrá la fuente y los datos necesarios para abordar el tema planteado”. (p. 57).

Con la observación documental se obtuvo la parte cognoscitiva necesaria sobre el problema de estudio, con la finalidad de lograr una noción concreta de lo deseado en esta investigación, de modo que se logró una orientación para el alcance de los objetivos previstos.

#### **3.3.2 Observación no Participante**

Permitió recoger la información de manera precisa según la realidad del objeto de estudio.

**Ander Egg (1983)**, señala que: “consiste en la zona de contacto del observador con la comunidad, el hecho o grupo a estudiar, permaneciendo fuera de la situación

que observa porque no pertenece a ese mismo entorno” (p. 203).

Esta herramienta permitió recopilar información en la organización, objeto de estudio para indagar de manera directa las actividades que realizan los empleados, limitándose a observar y recopilar información del grupo sin formar parte de éste.

### **3.3.3 Cuestionario**

Permite la recopilación de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de la investigación.

**Hernández (2003)**, define el cuestionario como: “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. (p. 391)

El cuestionario estuvo diseñado con un conjunto de preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple, donde el personal investigado expresó su opinión a fin de abordar con exactitud la problemática en estudio.

## **3.4 PROCEDIMIENTO**

Para dar inicio al proceso de investigación se realizaron observaciones no participantes, a través de ellas se constató la existencia de los elementos que intervienen en el tema de estudio.

Luego, a través de la revisión documental, se recolectó información necesaria para sustentar la investigación. Por último se aplicó el cuestionario para obtener datos precisos relacionados al problema de estudio, el cual estuvo estructurado con preguntas abiertas y cerradas que sirvieron como base para adquirir la información necesaria, .siendo analizados de forma cualitativa y cuantitativa, finalizando con la elaboración de las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

### **3.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.5.1 De Objeto**

El trabajo consistió en llevar a cabo un estudio del proceso de cambio organizacional en la División de Servicios al Personal. Dirección Ejecutiva de la Magistratura. Tribunal Supremo de Justicia. Maturín Estado Monagas.

#### **3.5.2 De Espacio**

Se practicó la investigación en la División de Servicios al Personal. Dirección Ejecutiva de la Magistratura. Tribunal Supremo de Justicia, ubicada en la Calle Carlos Mohle, entre la Avenida Bolívar y la Avenida Luís Del Valle García. Edificio Sucre (Antigua Sede de P.D.V.S.A.), Piso 2 Maturín Estado Monagas

#### **3.5.3 De Tiempo**

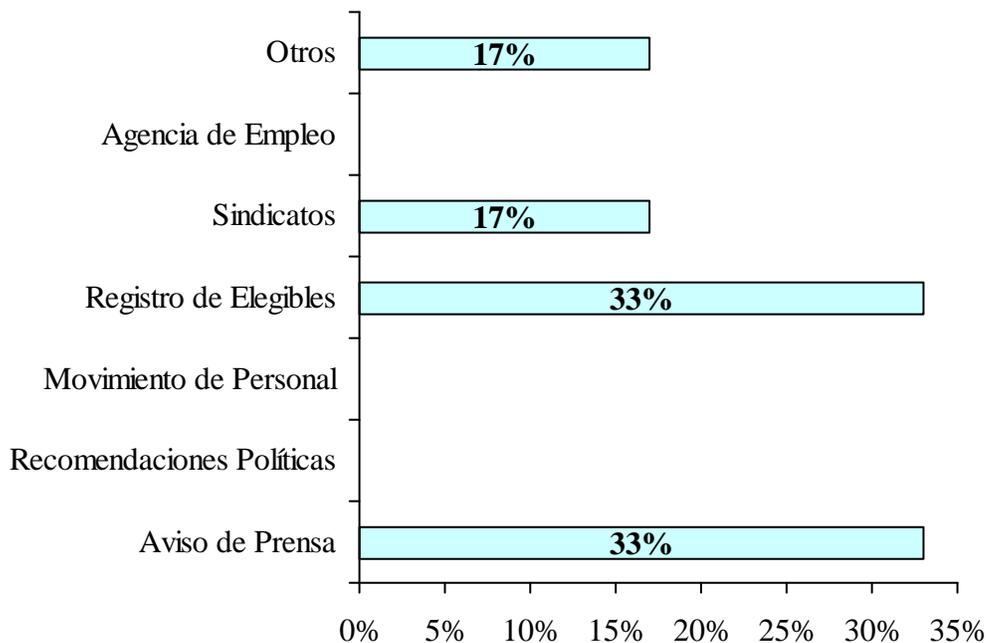
El Proyecto se desarrolló en el período 2004-2005.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas fueron tabulados y a continuación son presentados en gráficos para un mejor entendimiento.

**Gráfica 1:** Representación porcentual en relación a los medios que permitieron el ingreso de los empleados de la División de Servicios al Personal. Dirección Ejecutiva de la Magistratura (D.E.M.), Maturín Estado Monagas.



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Persona, (Marzo del 2005)

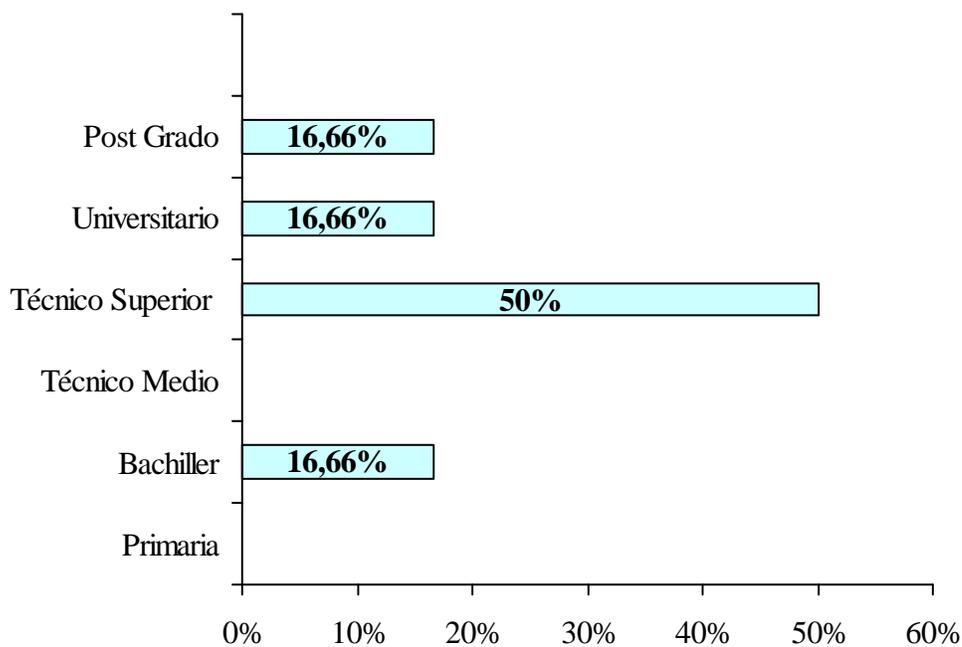
Según los resultados que presenta esta gráfica, la mayoría de los trabajadores que ingresaron a laborar en la Institución fueron por avisos de prensa y registro de elegibles, así lo demuestra el 33% de encuestados existiendo una igualdad entre éstas dos categorías mencionadas. Además el 17% se sirvió por convenios con los sindicatos; mientras que el 17% restante entró a la organización por otros medios como: recomendaciones personales y pasantes.

Cabe señalar que no ingresó a trabajar ningún empleado por agencia de empleo, movimiento de personal ni por recomendaciones políticas.

Al emplear este tipo de medio para llenar vacantes, la gerencia debe estar alerta sobre el peligro potencial de construir grupos que distorsionen su finalidad en la Institución. Además por ser una empresa que tiene que regirse por leyes emanadas del Poder Judicial.

En cuanto al movimiento de personal, la situación surge porque en oportunidades, ciertos cargos quedan vacantes, o se presenta la creación de otros que con antelación deberán estar justificados por el aumento de actividades en la Institución.

**Gráfica 2:** Representación porcentual en relación al grado de instrucción de los empleados de la División de Servicios al Personal. Dirección Ejecutiva de la Magistratura (D.E.M.), Maturín Estado Monagas.



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

En cuanto a los resultados obtenidos, se puede observar que 50% del personal que labora dentro de la institución posee un nivel de instrucción de técnicos superior, mientras que el otro 50% restantes se dividen con un 16,16% cada uno con grado de instrucción de bachilleres, universitarios y postgrado respectivamente.

Estos resultados evidencian que, la División de Servicios al Personal DEM posee empleados con grado de instrucción relativos, ya que toda empresa está en la necesidad de contratar personal que cuente con una preparación acorde al cargo que

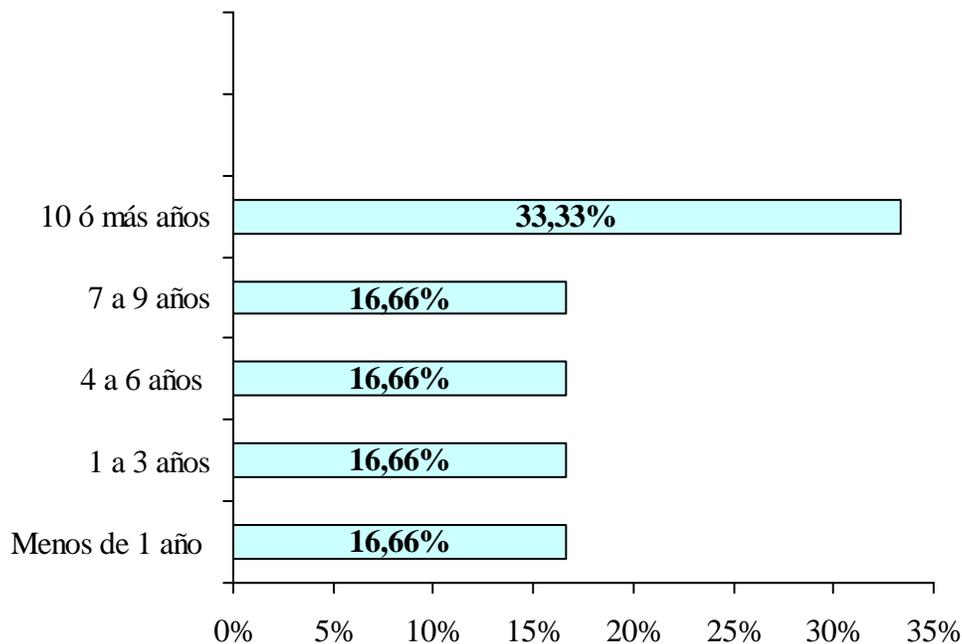
desempeña y la remuneración que perciben para así poder alcanzar una máxima calidad de trabajo; pues de esta manera se podrá predecir el éxito de cualquier Institución como también el de los mismos empleados.

Con relación a los datos presentados en la gráfica, se podrá decir que los trabajadores ocupan cargos adecuados a los conocimientos que manejan, los cuales le permiten desenvolverse mejor y desarrollar todas sus habilidades, pues cuentan con la información necesaria, la cual es producto de los estudios que han realizado.

De igual forma se observa que dentro de la empresa hay un porcentaje de empleados que son Bachilleres, Técnicos Superior, Universitarios y con Post Grado culminados, permitiendo deducir que los cargos que existen exigen un nivel determinado, siendo esto una ventaja para cualquier Institución debido a que de esta manera puedan lograr las metas tanto, individuales como organizacional.

Así mismo, se puede observar que el 16,66% está en el nivel de postgrado, lo cual permite deducir que académicamente los empleados pudieran estar motivados a continuar estudiando y preparándose profesionalmente para ascender de puestos de trabajo y alimentar sus conocimientos, sin embargo, se puede llegar a determinar que la Institución cuenta con un personal que posee un grado de instrucción acorde a las necesidades empresariales y su naturaleza.

**Gráfica 3:** Representación porcentual en relación al tiempo que tienen los empleados laborando en la Institución.



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

En relación a los datos obtenidos en esta tercera gráfica, los resultados que se presentan son los siguientes: 33,33% de los trabajadores que laboran en la División de Servicios al Personal Maturín Estado Monagas, tienen 10 ó más años trabajando en la Institución. Mientras que el 16,66% representa de 7 a 9 años de servicios, el mismo porcentaje (16,66%) de 4 a 6 años de labor en la institución, otro 16,16% tiene de 1 a 3 años y por ultimo un 16,16% menos de 1 años como empleados del organismo.

De manera que los datos reflejados permiten observar que, actualmente la institución está viviendo un proceso cambiante y que ha ingresado un nuevo personal, debido a que existe un empleado activo que posee menos de un año de labor dentro de la Institución.

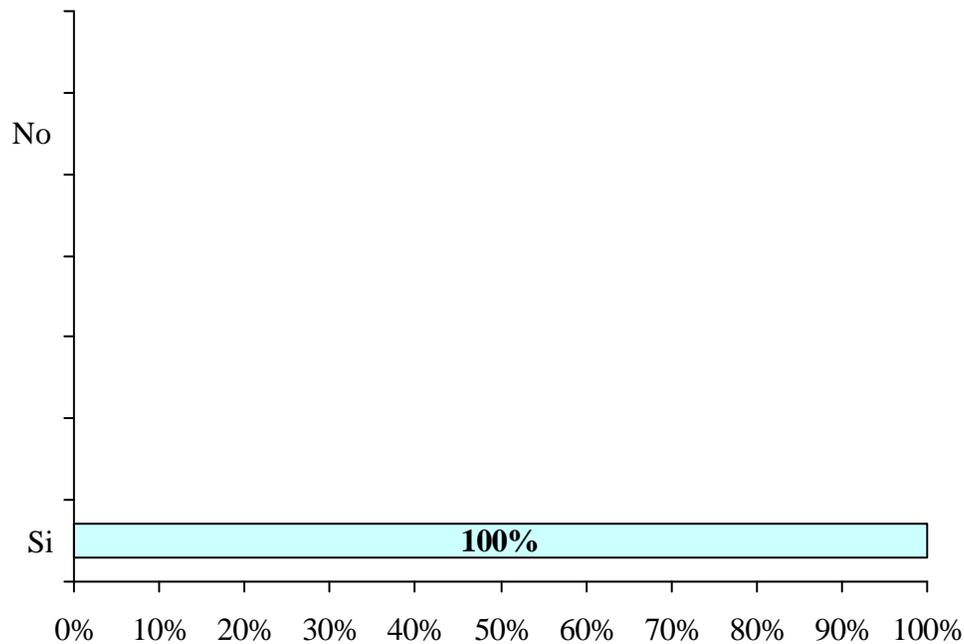
Por otra parte podría deducirse que los empleados posean una antigüedad que les permite conocer la naturaleza de la institución y percibir con facilidad la necesidad de los cambios, claro está que el comportamiento de los empleados ante las variaciones depende de los directores o gerentes de cambio, por lo tanto son ellos los que deben facilitarle la información y controlar adecuadamente toda situación de rechazo, pues del manejo de dicha información dependerá el éxito o fracaso del proceso.

De igual forma cabe destacar que en la División de Servicios del Personal DEM cuenta con un 33,33% del personal que tienen 10 ó más años de servicio, pues estos empleados son los primeros en crear un ambiente de aceptación o rechazo, es por eso que, los agentes de cambios deben fijar sus proyectos hacia ellos e integrarlos tan pronto como sea posible al proceso cambiante.

Según estos resultados se constató que existen trabajadores en la Institución con muy variado período de tiempo laborando en la misma, tal vez por ser una organización de carácter público.

De tal manera se puede ver que la Institución posee trabajadores con estabilidad laboral, que les permite desarrollarse como profesional, adquirir la experiencia necesaria para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y a su vez para lograr que la empresa, alcance una estabilidad como institución de carácter público.

**Gráfica 4:** Representación porcentual en relación al conocimiento de los objetivos por parte de los empleados de la División de Servicios al Personal de la DEM.



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal (Marzo del 2005)

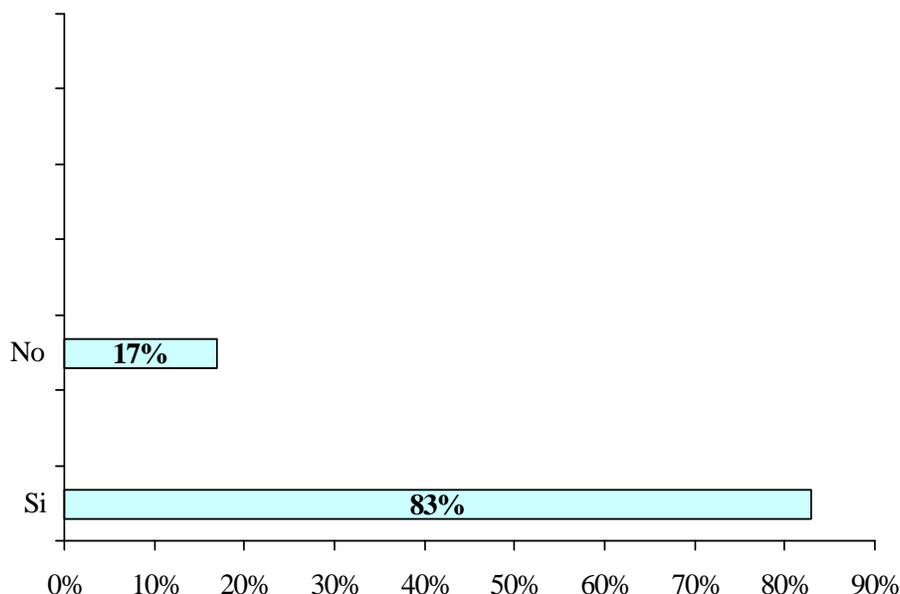
En la presente gráfica se puede observar que el 100% de los empleados de la División de Servicios al Personal, dijeron tener conocimiento de los objetivos de la Institución.

Esta apreciación puede reflejar que existe una identificación significativa puesto de los seis empleado dos de cada uno de ellos se identificaron con objetivos diferentes, los dos primeros con “ planificar, dirigir, supervisar y controlar las actividades inherente a los movimientos del personal”, otros dos con “ mantener al

día los pendientes del personal adscritos a la Dirección. Ejecutiva de la magistratura” y los dos últimos se determinan con el objetivo “Supervisar la operación de sistema de monina” donde estos se describen según las actividades que desempeñan, lo que demuestra que existe una integración miembro-organización dándole un sentido de permanencia al personal, además de contribuir a que exista un incremento en el rendimiento y efectividad del desempeño de sus actividades.

Es importante que los trabajadores conozcan cuál es la finalidad de la Institución, así pueden comprender lo que esta espera de ellos; haciendo más fácil el que superen sus limitaciones como individuos y fortalezcan el equipo al cual pertenecen. Por otra parte esto hace que empleados se sientan mas seguros de estar laborando en un organismo que los hace participe de sus objetivos.

**Gráfica 5:** Representación porcentual en relación a la ocurrencia de cambios en la División de Servicios al Personal durante el período 2004-2005



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

Con relación a los resultados arrojados por los encuestados se observó, que el 83% de la población afirma que han ocurrido cambios dentro de la División, mientras que el 17% opinó lo contrario.

En estos tiempos las organizaciones que desean mantenerse y lograr una estabilidad deben cambiar, pues es la vía más segura para alcanzar el éxito, es por esta razón que sólo esa minoría del personal empleado contestó insatisfactoria mente, ya sea por temor a ser despedidos, falla en la línea de comunicación y/o no conocer plenamente los beneficios que se obtendrían durante el proceso cambio.

Para enfatizar al respecto se tiene que, todas las organizaciones poseen su propio dominio, y éste se deja ver en su deseo de poder, liderazgo, toma de decisiones

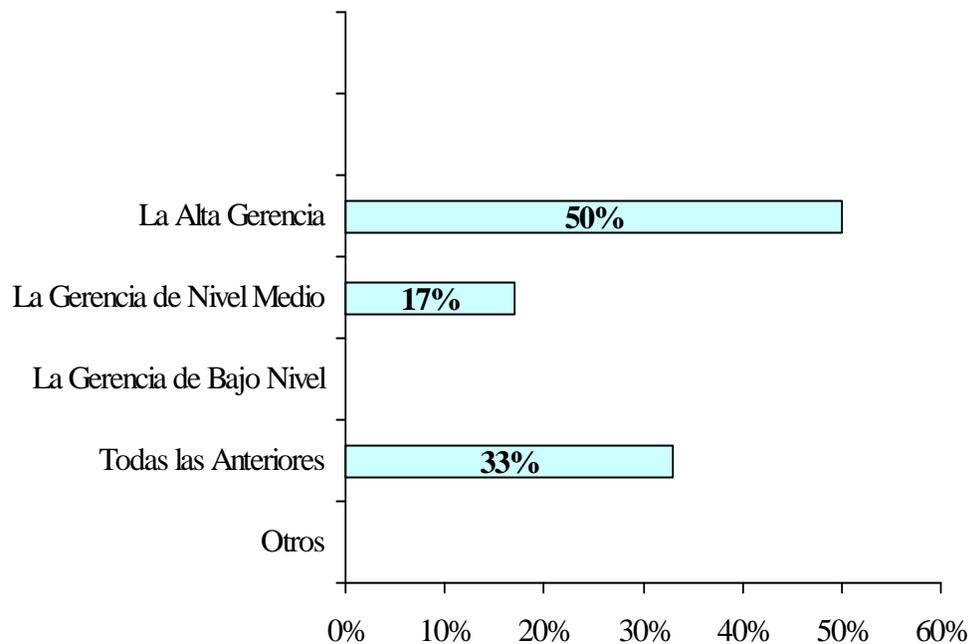
y comunicaciones, pero en ocasiones el cambio se da virtualmente de manera forzada contra la voluntad de sus miembros, mientras que en otras el mismo es algo abiertamente solicitado y aceptado.

El cambio puede ser positivo o negativo para la Institución, puede acarrear crecimiento, degradación o modificaciones de ciertos aspectos o de forma. El análisis de este se ha convertido en un centro de atención dominante en la investigación y teoría de las organizaciones. El mismo puede ser enfocado desde varias direcciones. Visualizarse desde una perspectiva política interna, con condiciones y fracciones en forma histórica o desarrollista, donde se ingresan y controlan mercados y con una propiedad que cambia en el curso del tiempo.

Las organizaciones están constantemente cambiando, movimientos en las condiciones externas como la competencia, innovación y la política gubernamental requieren que se diseñen nuevas estrategias y métodos de trabajo para que la institución continúe en un excelente nivel de operaciones. Los factores externos también promueven el cambio en el sentido de que los administradores y otros miembros del organismo puedan buscar no sólo su mantenimiento, sino su crecimiento con el fin de asegurar la obtención de mejores beneficios y satisfacción del mismo.

De manera que la transformación ocurrida, no depende sólo de la dirección sino también de todos los órganos que integran el poder judicial de la Nación.

**Gráfica 6:** Representación porcentual en relación a quién debe decidir hacer el cambio dentro de la División de Servicios al Personal.



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

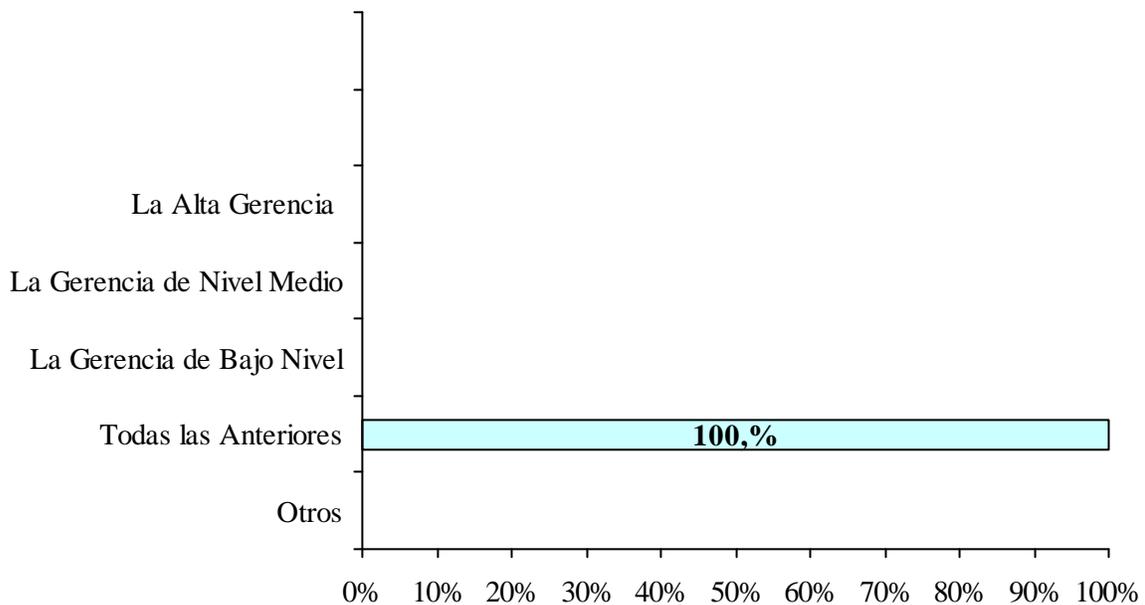
Según datos obtenidos, quien decide hacer el cambio en la División de Servicios al Personal, División Ejecutiva de la Magistratura, Maturín Estado Monagas; es la alta gerencia, emanada ésta del Departamento de Gerencia de Recursos Humanos ubicado en Caracas Distrito Federal, puesto que así lo demuestra 50% de los encuestados, mientras que el 17% manifestó la gerencia de nivel medio y por último un 33% opinaron todos los anteriores

El mundo moderno se caracteriza por un constante cambio. El ambiente general que afecta a las organizaciones es dinámico y exige de ellas una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. Es aquí donde una vez decidido hacer el cambio en cualquiera organización, empresa e institución va a jugar un papel

importante el agente a cambio porque él es la persona que promueve el cambio, es decir, sugiere, orienta, dirige el mismo y comprende los principios del aprendizaje en cuanto al proceso de cambio se refiere, al igual que reeducar para efectuarlo.

Además para la preparación y gestión de dicho cambio en el ámbito de la organización, debe cumplir con ciertas características, como el planearlo a largo plazo para fijar los objetivos a alcanzar, éste debe estar orientado a la solución de problemas que faciliten la realización de las tareas de las empresas que estén en proceso de cambio.

**Gráfica 7:** Representación porcentual en relación a quién debe estar comprometido a implantar el cambio en la Institución.



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

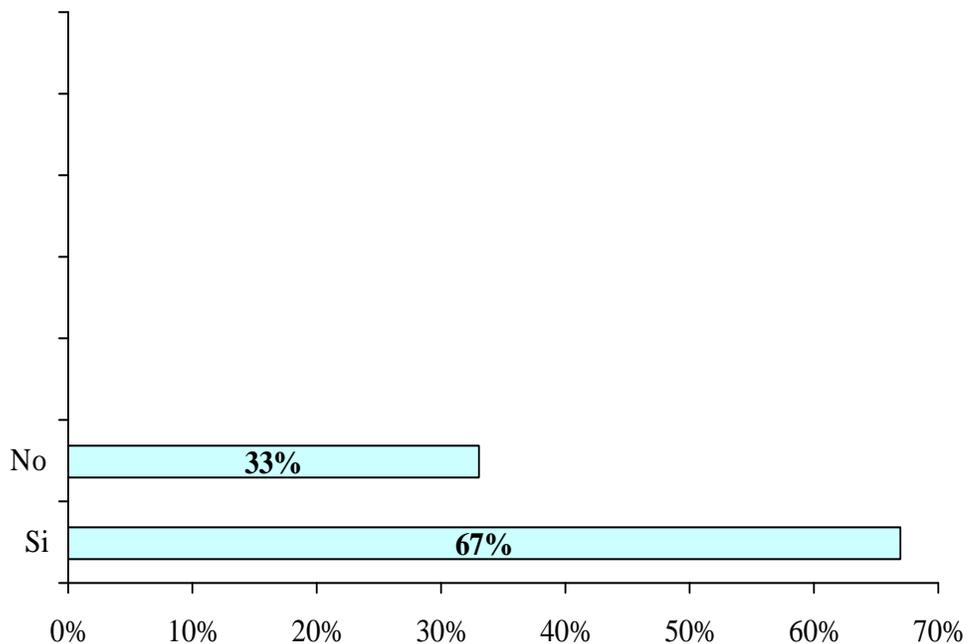
Como se puede notar a grandes rasgos, el total de los empleados encuestados (100%), coinciden con que todos los miembros de la División deben estar comprometidos a impartir el cambio.

Cabe señalar que las fuerzas para el cambio pueden provenir del ambiente externo de la institución, del interior o de los individuos que la conforman. En relación a esta situación diversas tendencias, alguna de las cuales ya se están manifestando, afectan el desarrollo de los recursos humanos, algunos de ellas se describen para desarrollar o ampliar los conocimientos al respecto de los mismos.

En sí, a la hora de la aplicación o participación en el proceso de cambio, sea quien sea, que lo administre, deben participar todos los empleados de la Institución con diversos criterios y con suficiente fuerzas de voluntad y espíritu emprendedor; para esto es indispensable aplicar sistemas de recursos humanos, a través de cursos, charlas, memorandum, foros, conferencias, congresos entre otros; de esta forma los individuos se adaptarán con mayor facilidad al proceso de cambio a implantar.

Cabe destacar que todos los empleados de la División de Servicios al Personal, señalaron la alternativa de todos los anteriores porque tienen bien claro que al efectuar el cambio deben participar desde la alta gerencia hasta la gerencia de bajo nivel, sin dejar por fuera al personal que conforma toda la Institución.

**Gráfica 8:** Representación porcentual en relación a la obtención de información sobre el proceso de cambio dentro de la Institución.



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

Como se puede observar el 67% de la población estuvo de acuerdo al responder que si fueron informados sobre el proceso de cambio dentro de la División de Servicios al Personal (D.E.M.) Maturín Estado Monagas; este conocimiento se puede atribuir a que el personal había recibido tanto por la vía formal como informal la información referente al proceso de cambio.

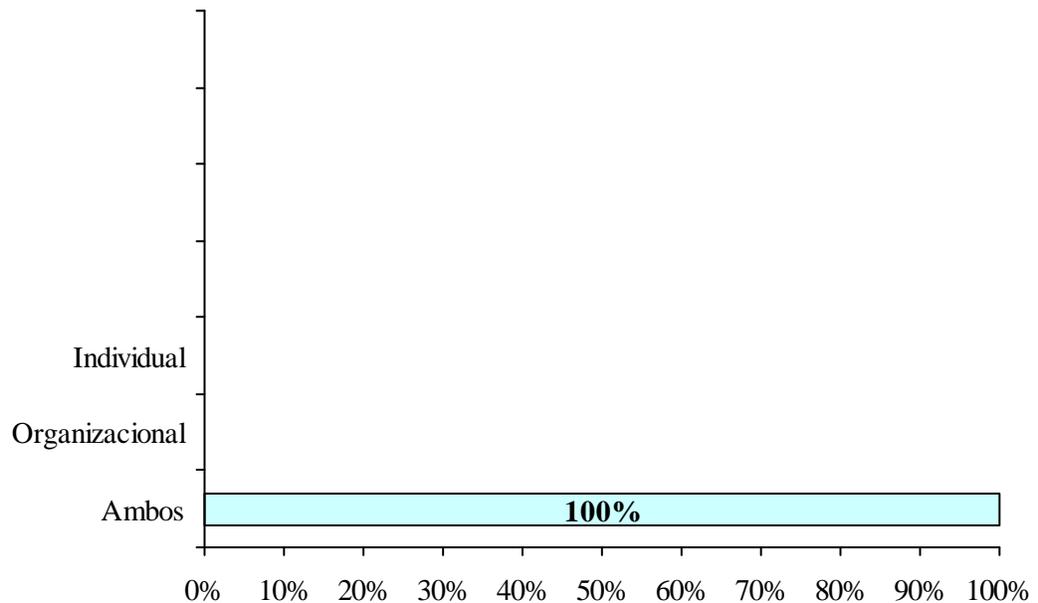
En contraposición a la respuesta anterior figura el 33% que indica su desconocimiento en relación a la existencia del cambio, pudiéndose atribuir a que la

población no recibió información concreta de la implantación del proceso de cambio durante los dos últimos años.

Introducir cambios en una organización trae consigo muchos problemas, sobre todo si las personas encargadas de dirigir el proceso no tienen claras las metas, los motivos, la necesidad y principalmente la importancia de las transformaciones, motivo por el cual es necesario crear programas de trabajo que dispongan de una visión íntegra de los pro y contra de la situación; de manera que cambiar parte o toda una empresa no es fácil, pues se necesita tiempo, disposición, voluntad y apoyo de todas las personas que integran la organización.

Actualmente Venezuela está viviendo una situación económica, política y social crítica; la cual afecta a todas las organizaciones principalmente a las de carácter público, como lo es la División de Servicios al Personal, Dirección Ejecutiva de la Magistratura, debido a que es una institución que depende completamente de la estabilidad del Gobierno Nacional permitiendo deducir, que los cambios ocurridos tales como: Modernización del Poder Judicial, incrementos de salarios, nuevos gobernantes estatales , entre otros, son producto de todas las variaciones creadas para estabilizar la situación del país.

**Gráfica 9:** Representación porcentual en relación al tipo de cambio implantado en la organización.



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

Los datos reflejan que el 100% de la población estuvo de acuerdo que ocurrieron cambios, tanto organizacionales como individuales dentro de la División de Servicios al Personal de la Magistratura estos fueron los siguientes: cambio de estructura física y de departamento, modernización del Poder Judicial, implantan un nuevo sistema de software, ingreso de personal, ascenso, profesionalización, entre otros

En toda organización, deben de ocurrir cambios que faciliten y permitan los logros de las metas, y dichos cambios pueden darse a nivel de personas y organizaciones.

Los cambios individuales son de un nivel más íntimo, el individuo decide que debe existir una mutación con el fin de tener una conducta que se adapte a una situación. Estos cambios en los individuos son más frecuentes, se podría decir, que a diario va a depender de la situación que se esté atravesando.

Toda persona cambia intelectual y emocionalmente en el transcurso de la vida, dichos cambios no se acaban nunca, o sea no se podría decir que un individuo no va a modificar su conducta nunca más, ellos están con el individuo en el transcurso de toda su vida.

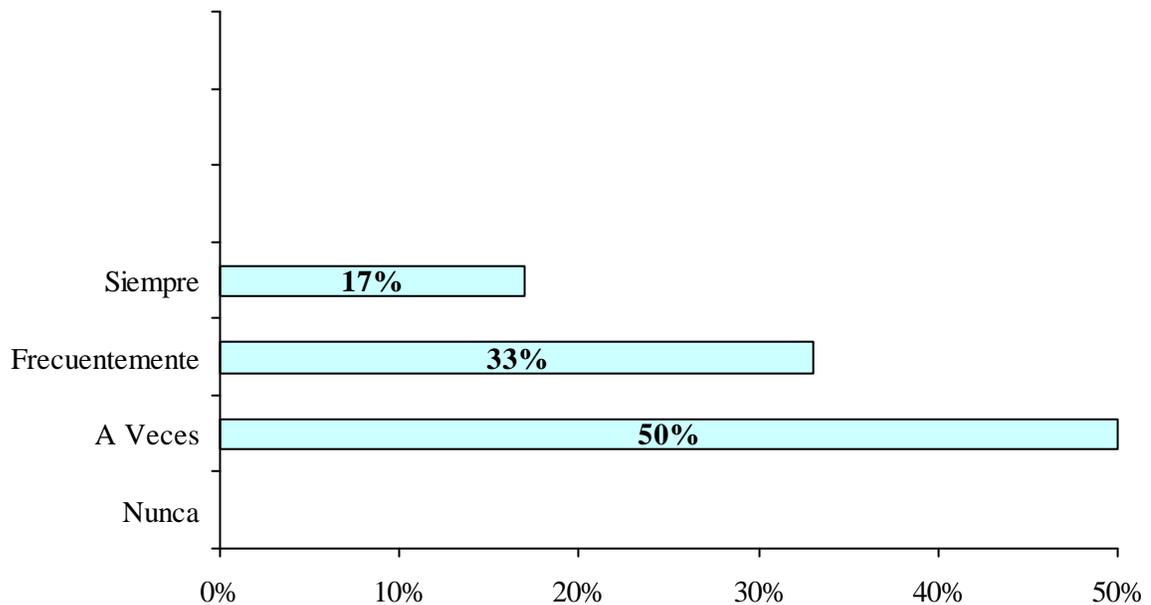
Cuando una organización cambia, puede ser que su entorno esté sufriendo un proceso de desarrollo y debe adaptarse a estos cambios para poder ir a la par de la sociedad, y necesita alterar lo planeado para adaptarlo a la nueva situación.

Se puede decir, que dichos cambios se dan a nivel de los planes, controles, retribuciones, motivaciones, debido a que muchas veces estos no se encuentran adaptados a los objetivos que desea alcanzar la Institución en ese momento.

Hoy en día los cambios son de vital o suma importancia para toda institución, es por eso que se debe cambiar tanto individual y organizacionalmente para que de alguna u otra manera puedan seguir siendo competitivos y crecer. Para los individuos las transformaciones vienen a mejorar su calidad de vida y carrera dentro de una organización y para ésta lo pone a la vanguardia que representa ahora una era moderna llena de mucha complejidad.

Por todo lo antes expuesto y como lo reflejó la gráfica, la división efectuó cambio tanto individuales como organizacionales, mejorando así las condiciones de trabajo para cada uno de sus empleados y así poder enfrentarse a los nuevos retos, metas y objetivos que se desean lograr en un tiempo determinado.

**Gráfica 10:** Representación porcentual en relación a si el personal contó con la información necesaria en el manejo de las situaciones cambiantes.



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

Se pudo determinar en el estudio realizado que el 50% de la población encuestada señalaron que a veces se le facilitó información para la gestión de los cambios, mientras que el 33% respondió que frecuentemente, otro 17% que siempre la directiva de la institución les informó como manejar la situación de cambio que debían enfrentar.

Cuando una organización decide introducir variaciones que le permitan progresar y mantenerse en el mundo de las empresas, la División de Servicios al Personal debe tener presente que lo más importante para enfrentar una situación de cambio es facilitar adecuadamente la información necesaria a los empleados, para

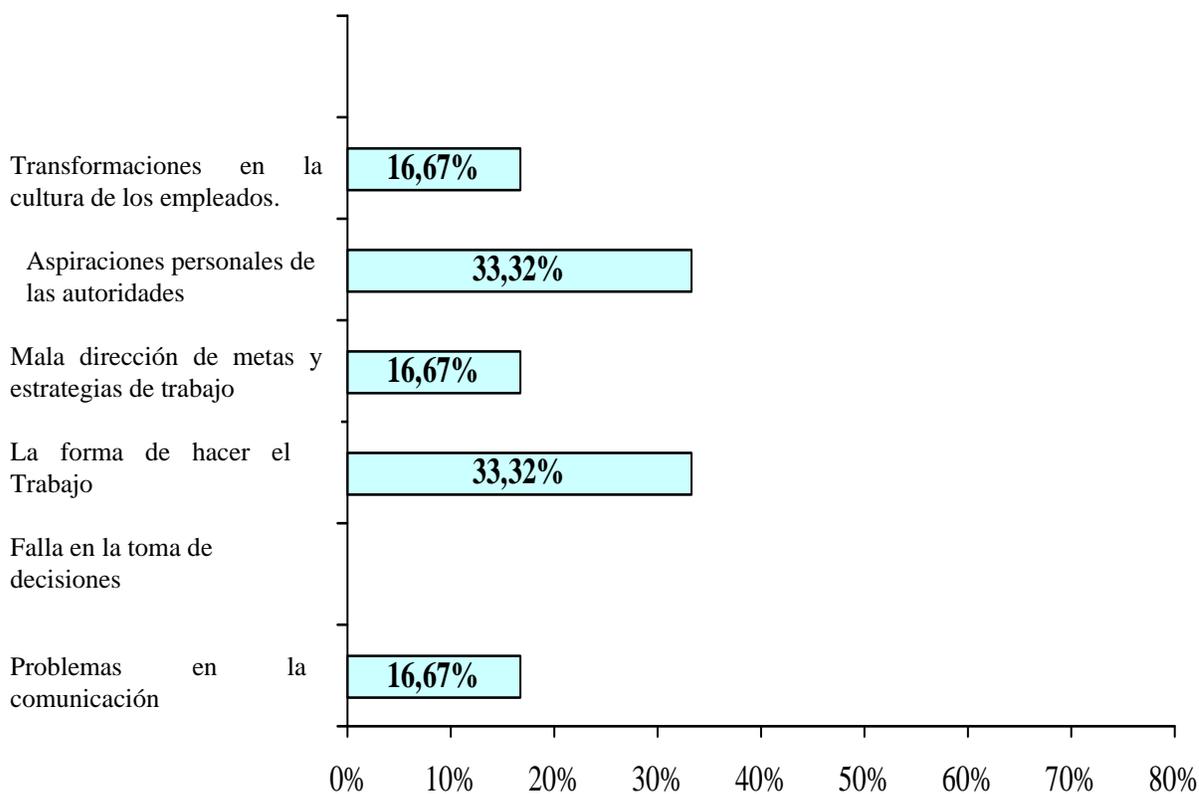
poder asignarles responsabilidades dentro del proceso de transformación acorde con sus habilidades, al cargo que desempeña.

Por lo antes expuesto las personas encargadas de dirigir el proceso deben utilizar medios seguros que les permitan transmitir el mensaje en forma directa, como son charlas, memorandum, cursos, reuniones en otras.

El 50% de las personas opinó que sólo a veces contaron con la información que les indicara lo que estaba ocurriendo en la empresa, ocasionando estos descontentos en algunos empleados y por ende en el proceso de cambio debido a que los subordinados andan a la deriva sin saber por qué hay más trabajo y para qué tiene que colaborar, aumentando de esta forma las posibilidades de que exista resistencia por parte de los trabajadores en el momento en que la División asigne más responsabilidades, desarrollen nuevos procesos e insistan en cambiar aún más la Institución.

De manera que los responsables de implementar las modificaciones en la División de Servicios al Personal, no utilizaron las herramientas adecuadas para comunicar a sus empleados la intención de crear métodos, proceso y hasta nuevas formas de hacer el trabajo debido a la implantación de nuevas tecnologías.

**Gráfica 11:** Representación porcentual en relación a las fuerzas internas que provocaron los cambios en la Institución.



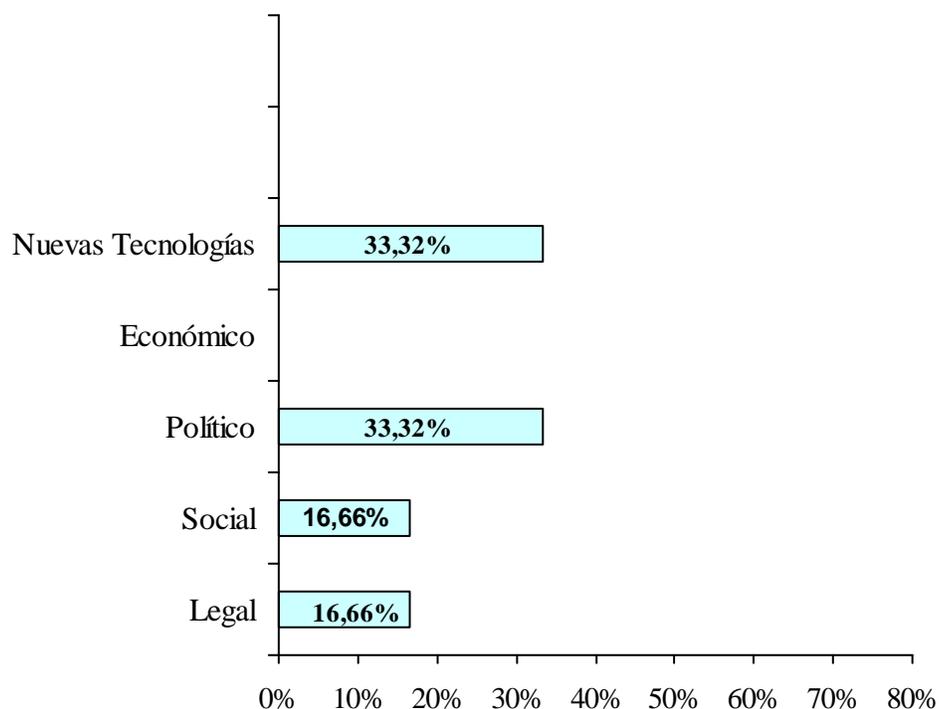
**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

Los datos indican que el 33,32% del personal empleado afirmó que uno de los motivos que provocaron los cambios fue la forma de hacer el trabajo, otro 33,32% opinaron que eran las aspiraciones personales de las autoridades así mismo un 16,67% dijeron que el problema en la comunicación, un porcentaje igual dijo que la mala dirección de metas estratégicas de trabajo y por último el 16,67% restante respondió transformaciones en la cultura de los empleados.

En la actualidad, toda organización que desee ser líder y superar a sus competidores, debe mejorar y cambiar rápidamente, ya que es indispensable que una Institución cambie su imagen, forma de hacer el trabajo, cultura, así como otros aspectos que constituyen su naturaleza y convicciones básicas, para poder aspirar formar parte de la sociedad que la rodea.

Así como los individuos difieren entre sí, las organizaciones son distintas en muchas formas, ya que poseen diversas personalidades, clientes, productos, servicios, cultura, etc.; es por eso que ninguna empresa es igual a otra, por lo tanto los cambios no pueden ser iguales en todas las organizaciones, cabe destacar que cuando una empresa decide cambiar, tiene que tener claro qué proceso de cambio debe implantar, ya que con la claridad con que esto se perciba dependerá el éxito o el fracaso del mismo.

**Gráfica 12:** Representación porcentual en relación a las fuerzas externas que impulsaron los cambios en la División de Servicios al Personal.



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

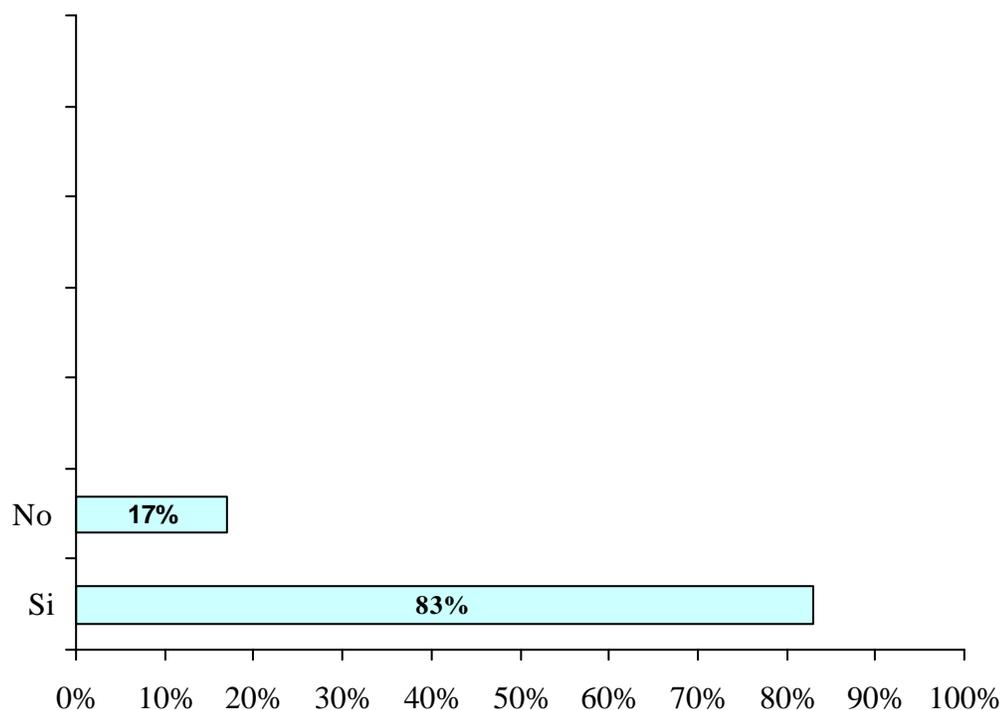
En los resultados arrojados en esta gráfica se puede visualizar que existe iguales porcentajes (33,32%) que corresponden a nuevas tecnologías y el aspecto político. Al igual que surgió el mismo porcentaje 16,66% en lo social y legal; puesto que los eventos sociales y creación de nuevas leyes afectan al Poder Judicial y la Nación en general y por ende la reestructuración en la Magistratura.

Las organizaciones son sistemas abiertos, donde existe una relación entre estructura organizativa y el medio ambiente que las rodea, porque si no, éstas se desaparecerían con el tiempo debido a que toda empresa independientemente de sus

funciones está a la disposición de la comunidad. De manera que ampliar la visión de la organización sólo es posible si se toman en cuenta componentes como la tecnología, la sociedad y la economía del país; ya que estos son los factores que contribuyen en el medio externo de una empresa que constantemente está siendo modificados de una forma rápida e inevitable que obliga a las instituciones a implantar variaciones para poder sostenerse en el mundo cambiante que las envuelve.

Por tal razón cabe destacar que la División de Servicios al Personal en el momento de tomar la decisión de cambiar, no sólo fue motivada por las fuerzas internas, sino que también por factores externos como: nuevas tecnologías, eventos sociales, modernización del Poder Judicial, entre otros, éstos impulsaron el deseo de transformarse y prepararse para vivir cambios de una manera acorde con las necesidades y las exigencias de la Institución.

**Gráfica 13:** Representación porcentual en relación a las mejoras ocurridas en el área de trabajo.



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

Con relación a los resultados arrojados por los encuestados, se observó que el 83% de la población afirman que sí han ocurrido mejoras en el área de trabajo, mientras que el 17% opinó lo contrario; de tal manera que los datos reflejados permitieron destacar que las mejoras en la División de Servicios al Personal fueron: cambio de estructura de sede, mayor espacio físico, nuevo sistema de software, aumento de remuneración, gerencia, entre otros.

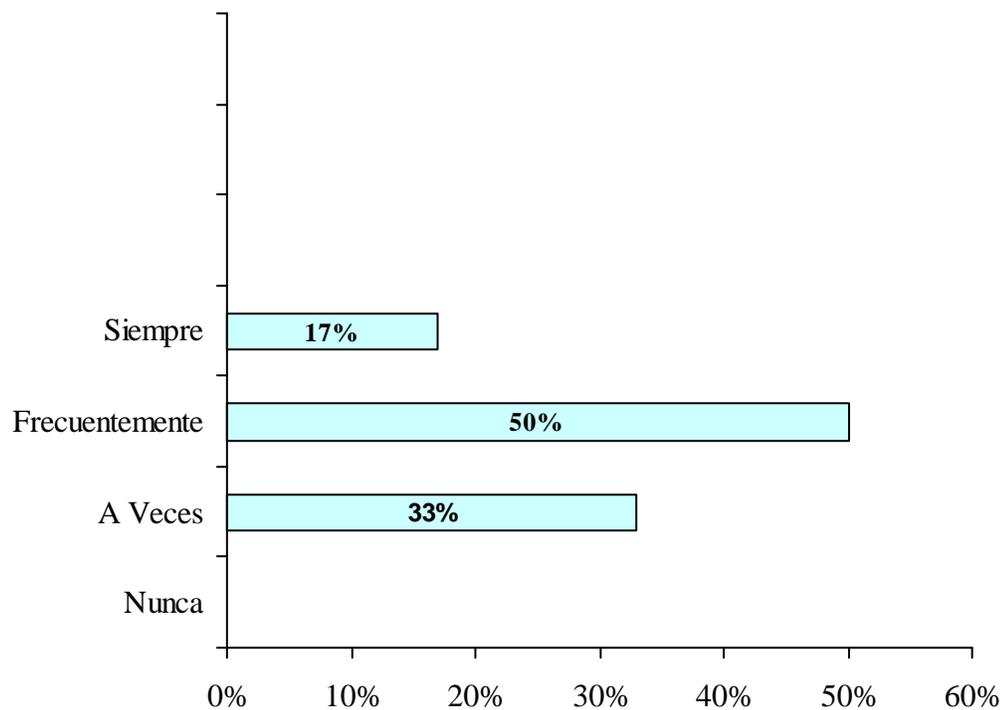
En una empresa pueden existir modificaciones en todos los niveles o departamentos, pero sin embargo en el momento de planear el cambio las autoridades

competentes de la Institución consideran de suma importancia las transformaciones de la estructura física y tecnológica; ya que, crear un ambiente físico en el que los empleados se sientan satisfechos y motivados a realizar mejor las tareas que tienen bajo su responsabilidad, es dar un paso adelante porque se estará contando con personas discretas y dispuestas a trabajar en pro del beneficio de la empresa, permitiendo así que la Institución logre alcanzar la excelencia.

Claro está, no siempre que se hable de mejoras en el área de trabajo tiene que ver con cambio físico, pues notada transformación necesariamente es palpable, estas también pueden ocurrir enfocadas en lo personal, por ejemplo: la forma de realizar las actividades, líneas de comunicación, habilidades, actitudes, percepciones y expectativas; ya que todo progreso es cambio positivo que permite mejorar la calidad de vida de los individuos en el área de trabajo tanto laborar como personal.

De tal forma que los resultados evidencian que el 83% de la población opinaron que sí han ocurrido mejoras en el área de trabajo, lo que se refleja que la organización está viviendo un proceso de cambio con el fin de lograr que la empresa se adapte a las exigencias del medio.

**Gráfica 14:** Representación porcentual en relación a la flexibilidad y adaptación de los empleados en el momento de implantar el cambio.



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

El 50% de la población dijo que frecuentemente su conducta fue flexible y adaptable, mientras que sólo un 33% opinó que sólo a veces y por último el 17% que opinó que siempre.

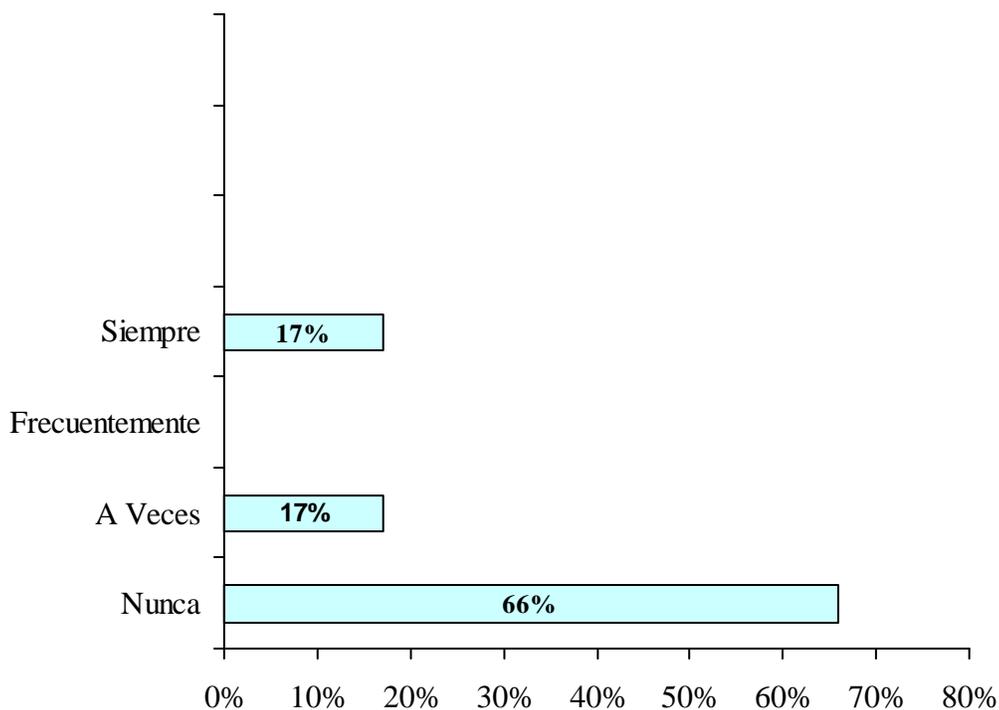
Siempre en una organización los empleados tienden a abstenerse al cambio, ya que éstos no se sientan preparados para enfrentar una situación como la planteada, no crean que los cambios sean una vía para alcanzar el éxito o simplemente no quieren involucrarse. Las personas de dirigir las modificaciones deben utilizar los recursos disponibles para crear herramientas que permitan involucrar a los empleados,

asegurando así su participación en las transformaciones actuales o factores a implementar.

Cambiar algo en una organización implica el esfuerzo y colaboración de todos miembros de la institución, pero no todos los trabajadores tienen el mismo grado de aceptación o rechazo, ya que cada persona es individual, de las cuales dependerá la calidad con la que perciban la situación. Por lo cual si la institución no cuenta con el apoyo de los mismos será imposible el desarrollo exitoso de cualquier Nación.

Los resultado reflejan que un 17% de los empleados siempre tuvo una conducta de adaptación lo que en todo momento ha facilitado la introducción y desarrollo de las modificaciones de la empresa, por otra parte un 50% respondió que frecuentemente y un 33% que a veces, permitiendo a estos datos deducir que así como hay empleados que aceptaron la necesidad de crear una organización con nuevas ideas también existen personas que no adoptan siempre una conducta flexible.

**Gráfica 15:** Representación porcentual en relación a la frecuencia con que los empleados opinaron a cerca de los cambios a implantar en la Institución.



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

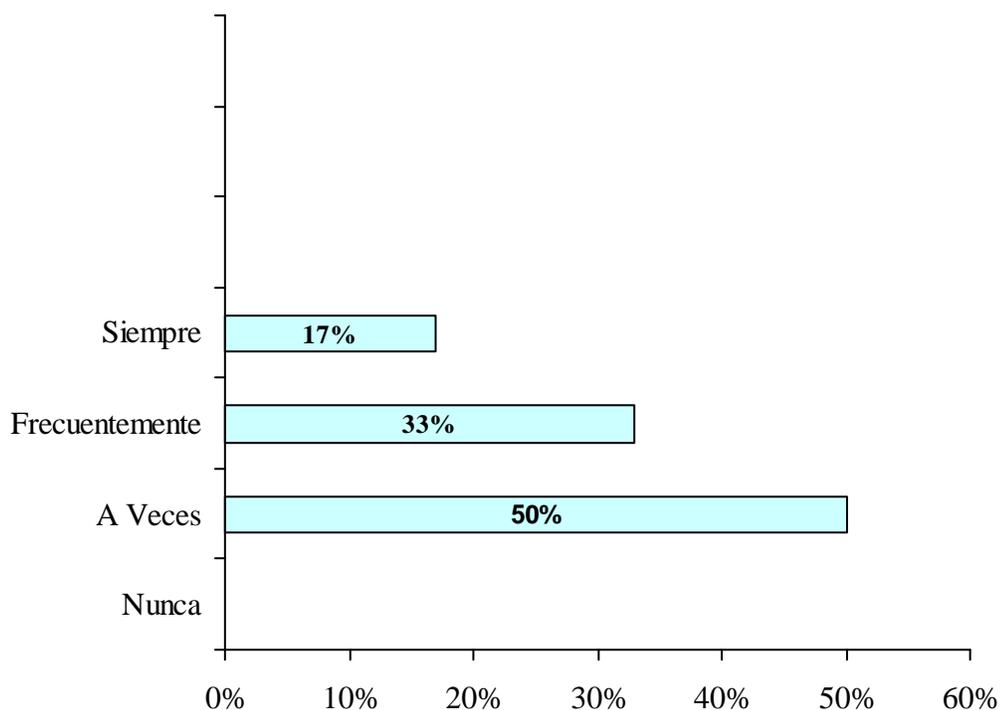
Con relación a los resultados emitidos por la población en estudio, el 66% resaltó que nunca las autoridades solicitaron su opinión, mientras que un 17% afirmó que a veces formaron parte de la decisión de cambiar y otro 17% restante aseguró que siempre estuvieron informados de dichos cambios.

Las autoridades de la Institución para introducir cambios no sólo deben consultar con sus especialistas en área organizacional, sino que también es importante que cuenten con técnicas que permitan indagar acerca de la opinión de los empleados ante transformaciones que están siendo consideradas a desarrollarse en la empresa, pues esto permitirá saber si sus ideas no están aisladas de la realidad al mismo tiempo

se podrá determinar cuáles son los trabajadores que deben estar involucrados con los cambios de quienes están dispuestos a colaborar para así estar preparados y poder transformar las energías negativas en positivas.

Dichos cambios pueden ser vitales para sobrevivir y lograr los objetivos de la organización, pero toda gerencia debe tener en cuenta que sus subordinados tengan la disposición para aceptar los cambios, ya para que éste tenga resultados exitosos, se debe hacer énfasis primero en la colaboración y en la disposición que tienen los empleados.

**Gráfica 16:** Representación porcentual en relación a la frecuencia con que los cambios ocurridos benefician a la institución en general.



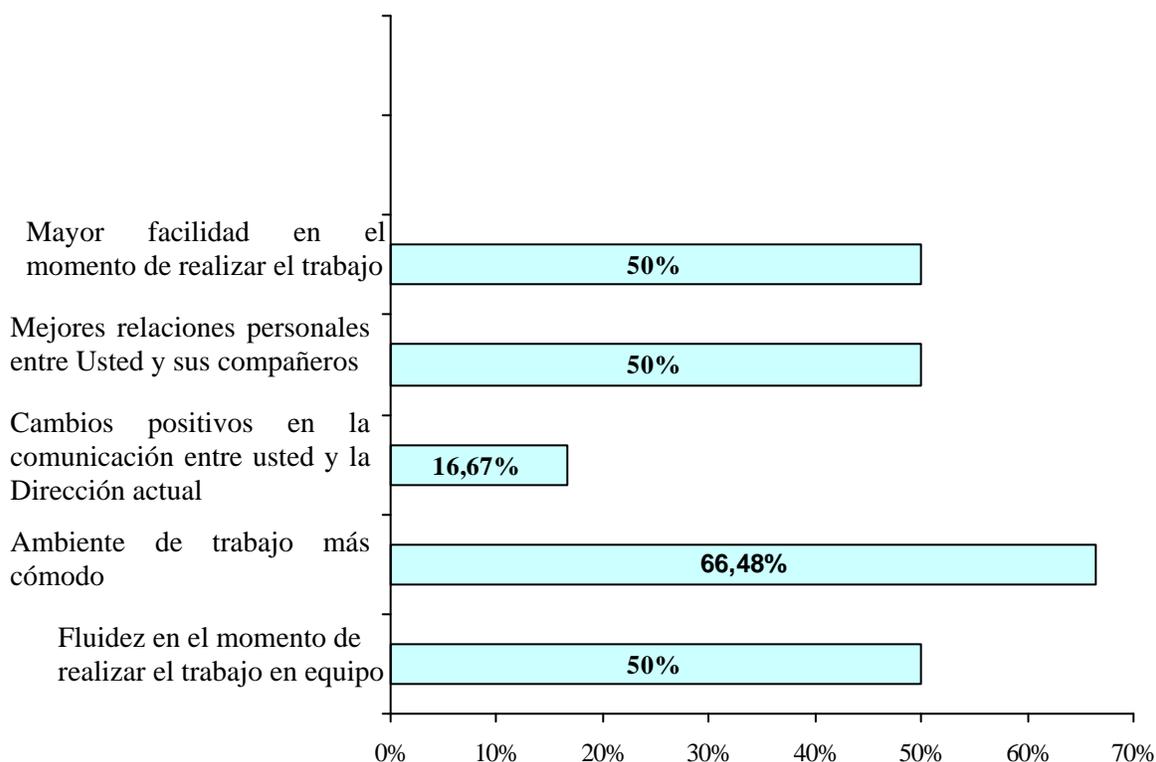
**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

En el análisis de la gráfica se pone en manifiesto que un 50% de la población encuestada que a veces el cambio podría beneficiar a la empresa, el 33% consideró que el cambio beneficiará a la empresa trayendo consigo mejoras laborales y más empleo dentro de la misma.

Así mismo, sólo el 17% aseguró que todo cambio ocurrido en cualquier empresa puede beneficiarlo y ser favorables siempre y cuando el proceso traiga consigo opciones que cubran las expectativas del personal, en atención a lo particular que resulta para la organización un proceso de reestructuración.

Aun cuando un porcentaje significativo, los empleados no tiene suficiente información sobre el proceso de cambio. Hay que considerarlo beneficioso, ya que esto podría ser positivo para la modificación y su desarrollo efectivo, trayendo consigo todo provecho que desea alcanzar con dicho cambio en el personal que labora en la División de Servicios al Personal, la cual alcanzaría mejoras en el trabajo, salario y las actividades se realizarían con más eficiencia y el empleado lograría sus objetivos personales.

**Gráfica 17:** Representación porcentual en relación al provecho de los empleados en la institución con los cambios ocurridos.



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

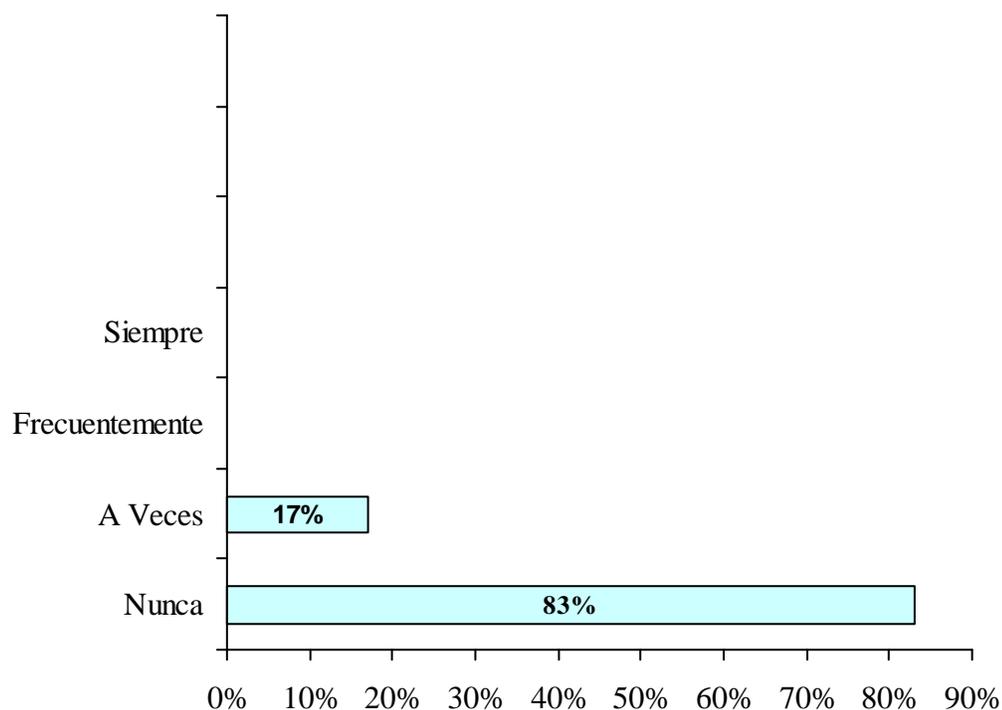
Los resultados afirman que un 66,48% de la población resaltó, un ambiente de trabajo más cómodo, mientras que un 50% indicó que los cambios mejoraron la forma de hacer el trabajo, luego otro 50% hubo mejoras en las relaciones personales, otro 50% afirmó fluidez en el momento de realizar el trabajo; y un 16,67% restante opinó que era los cambios positivos en la comunicación entre los empleados y la Dirección. .

Al introducir un cambio en una organización los beneficios que éste traiga consigo debe estar dirigido a un bien específico, ya que toda transformación para ser

positiva debe generar bienestar al personal de la Institución y hacer que ella misma entre en un mercado más competitivo logrando todos los objetivos.

Se puede decir que las organizaciones han vivido cambios sectoriales que han generado beneficios a todas partes sin ningún tipo de privilegios, ya que actualmente los empleados opinaron en relación a estas interrogantes señalando que la Institución había generado mejoras con las transformaciones, ya sea en la realización del trabajo, un ambiente más cómodo, en las relaciones personales permitiendo esto reaccionar, y a su vez afirmar que la existencia de modificación en la Institución, es buscar una mejor adaptación al medio ambiente y por el progreso de los mismos individuos.

**Gráfica 18:** Representación porcentual en relación a la existencia de resistencia a lo cambios ocurridos.



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

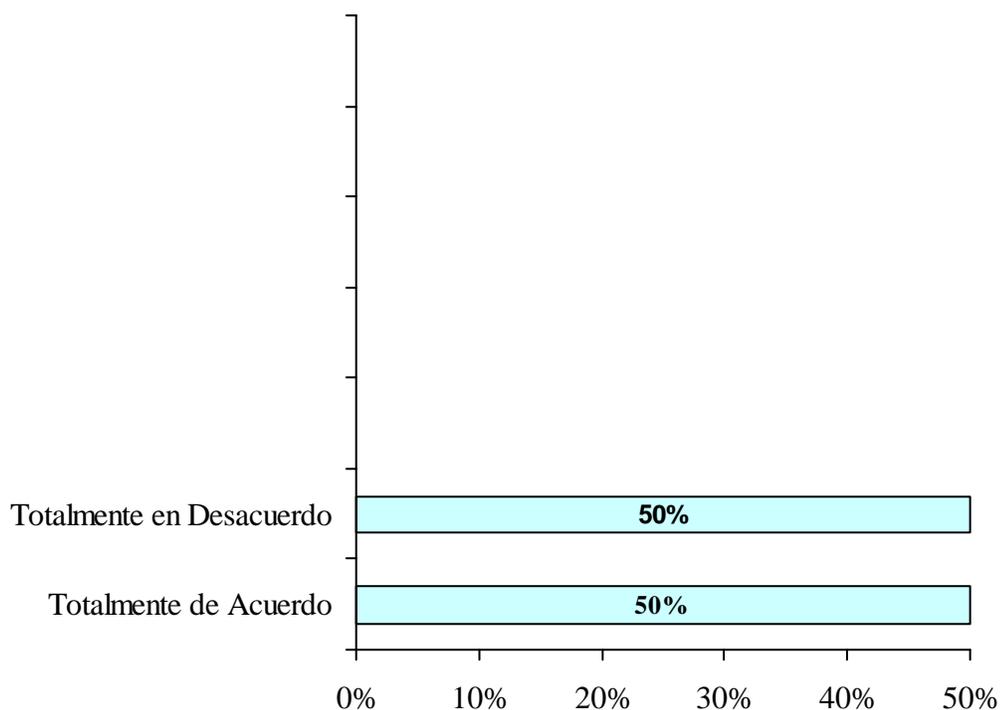
En la presente gráfica, se observa que el 83% afirmó, que nunca ellos o algunos de sus compañeros intervinieron para evitar que se desarrollaran los cambios, mientras el 17% reconocieron que a veces intentaron oponerse a que se realizaran transformaciones en la empresa.

Los datos comprueban que la mayoría de la población negó haber tenido en algún momento la intención de adoptar una postura cerrada ante la introducción de variaciones en la División de Servicios, lo que afirma que la Institución cuenta con el apoyo de los empleados, tanto directiva como subordinados para poner en práctica cambios que permitan a la organización superar la crisis que la envuelve y al mismo

tiempo desarrollar habilidades que ayuden al organismo público a integrarse y ajustarse al ambiente externo al que día a día debe enfrentarse.

Por tal razón, cabe destacar que la aprobación, apoyo y confianza de los empleados para el desarrollo de todas las modificaciones, es imprescindible, ya que el cambio por recorrer dentro del proceso debe contar con la participación de todos los miembros de la organización; porque el recurso humano es vital para el funcionamiento de la misma, facilitando así el curso de las actividades.

**Gráfica 19:** Representación porcentual en relación a la estabilidad de los trabajadores en la institución durante el proceso de cambio.



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

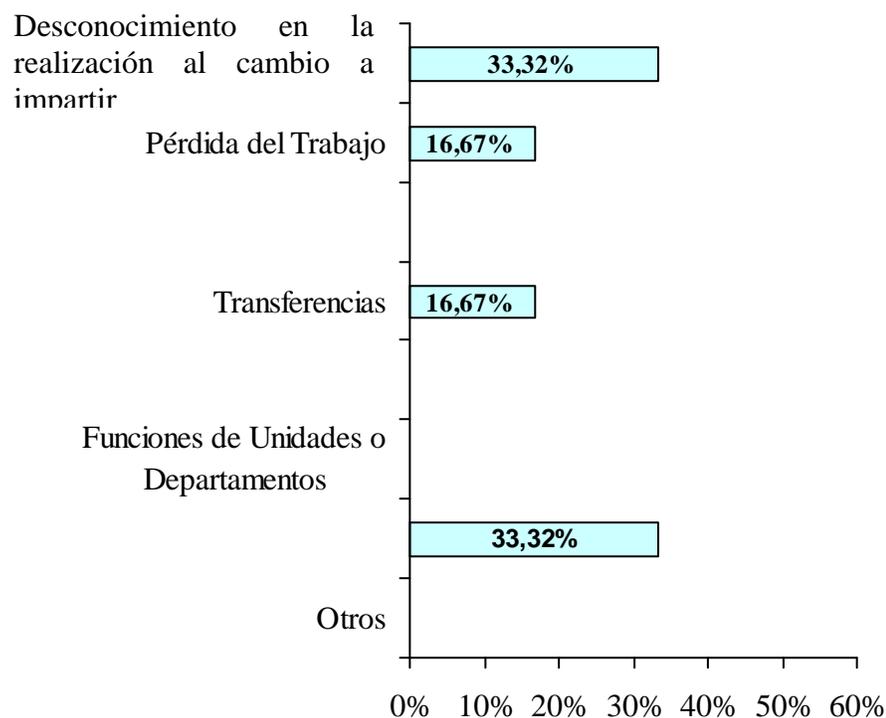
De acuerdo a los resultados obtenidos, hay una igualdad de un 50% que está de acuerdo; y otro 50% en desacuerdo el cual opinó que el proceso de cambio dentro de la organización, no garantizará estabilidad.

El 50% que está de acuerdo aseveró que con el cambio la organización no sólo logró estabilidad sino, que además tomará un nuevo rumbo organizativo que permitirá el alcance de los objetivos y la formulación de lineamientos útiles para la gerencia eficiente de la Institución.

Esta estabilidad se alcanzará a través de la etapa correspondiente a la fase de recongelamiento que consiste en la puesta en práctica de nuevas ideas y la aplicación del aprendizaje obtenido.

Es importante hacer referencia que todo cambio a implementar debe ser organizado, controlado y evaluado continuamente para lograr tanto el éxito del proceso como de la Institución.

**Gráfica 20:** Representación porcentual en relación a los aspectos que ocasionan resistencia al cambio.



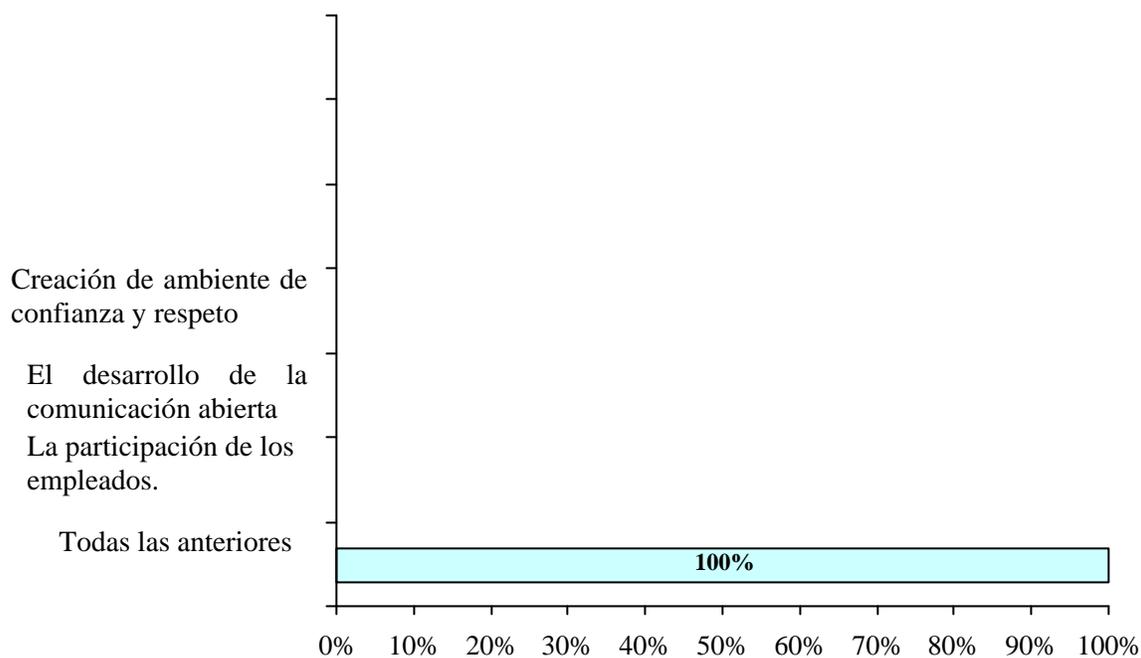
**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

En lo que a los resultados arrojados en esta gráfica se refiere; se visualiza que un porcentaje de (33,32%) manifestó que la resistencia al cambio se produce por ignorancia o desconocimiento que tiene el trabajador en relación al cambio. Mientras que otro (33,32%) afirmó que lo que producía resistencia eran todas las anteriores, o sea todas las opciones expuestas en la gráfica. Un 16,67% afirmó que todo se deriva del temor a la pérdida del trabajo, e igual porcentaje consideró que tal actitud se debe a las transferencias. Estos resultados no son sorprendentes; puesto que en toda organización, cuando el personal desarrolla sus habilidades, destrezas y conocimientos para llevar a cabo sus actividades cotidianas, se pone de manifiesto la

resistencia al cambio. Bien sea por la presentación de procedimientos, sistemas y tecnologías nuevas que se imponen para hacer más fáciles las labores, funciones y actividades, pero que inevitablemente producen reacciones negativas ante la reciente propuesta que está produciendo, causando inseguridad e incertidumbre en los individuos.

En sí, son muchas las razones por las que ciertas personas se resisten al cambio, puede ser porque lo desconocido le produce temor, de allí que una reestructuración organizacional puede provocar incertidumbre en relación con los efectos sobre el trabajo o la pérdida de éste.

**Gráfica 21:** Representación porcentual en relación a los aspectos que contribuyeron a la reducción de la resistencia al cambio.



**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la División de Servicios al Personal, (Marzo del 2005)

En la gráfica N° 21, se deja al descubierto una opinión positiva de los entrevistados, puesto que el 100% afirmó estar de acuerdo con todas las alternativas.

La disminución de la resistencia se puede lograr de varias maneras. La participación de los miembros de la organización en la planeación del cambio puede reducir la incertidumbre. La comunicación en relación a lo propuesto, también ayuda a clasificar las razones a los efectos ocasionados al respecto.

Para que una Institución obtenga la aceptación general de un cambio, la gerencia debe estar consciente de la forma cómo se puede reducir la resistencia, por

lo que se considera lo siguiente; por una parte la creación de un ambiente de confianza y respeto, relaciona tanto a la gerencia, como a los demás hasta con sus experiencias pasadas. Hay que propiciar un desarrollo de comunicaciones abiertas, puesto que es mucha la información que es tratada de forma confidencial en la organización, lo que crea un clima de desconfianza y temor.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

De acuerdo a los resultados de la investigación sobre cambio organizacional en la División de Servicios al Personal de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, se elaboraron las siguientes conclusiones:

- Se pudo observar que los trabajadores tuvieron diversos medios que permitieron el ingreso a la Institución, tales como: Aviso de prensa, registro de elegible, sindicato, otros.
- Se determinó que la mitad de la población encuestada tiene un grado de instrucción de T.S.U., mientras que el resto del personal tiene un nivel de instrucción de bachilleres, universitario y de postgrado, lo que permite establecer que la empresa cuenta con un personal calificado, para un buen desempeño de sus puestos de trabajo.
- La mayoría de los trabajadores tienen laborando en la institución más de 10 años. Esto es producto a que todos desarrollan acorde las tareas de acuerdo al nivel de experiencia y al cargo que ocupan dentro de la Organización.
- Los empleados manifestaron tener claros los objetivos, fijando sus actividades en el cumplimiento de éstos.
- La mitad de los empleados de la División opinaron que la alta gerencia es quien decidía el cambio, mientras que la minoría arrojó que todo el personal que labora en la misma debe administrar el cambio.

- Dentro de la magistratura ocurrieron cambios tanto organizacionales como individuales (Modernización del Poder Judicial, nuevos sistemas de software, cambio de estructura, mejor espacio físico, aumento de salario, ascensos e ingreso de personal, entre otros) según la información suministrada por los empleados.
- El personal manifestó que los cambios ocurridos benefician a la Organización.
- La mayoría de los empleados señalaron que las fuerzas internas que propiciaron el cambio en la Institución fueron la forma de hacer el trabajo y las aspiraciones personales de las autoridades, cabe destacar que otro motivo fue la modernización del poder judicial.
- Las fuerzas externas que provocaron los cambios dentro de la División fueron las nuevas tecnologías y el entorno político, representando estos el mismo porcentaje.
- Se pudo observar que fueron pocas las personas que se opusieron al proceso de cambio.
- La resistencia por parte de los empleados ha sido un factor que las autoridades han manejado adecuadamente debido a que cuentan con las herramientas necesarias para contrarrestar las fuerzas negativas.
- Los empleados de la D.E.M. han sido frecuentemente flexible y adaptable al proceso de cambio, ya que la mitad de ellos se moldearon a los nuevos reglamentos, procedimientos y métodos de operación
- Se observó que un cincuenta por ciento de los empleados dieron su opinión que la empresa había logrado su estabilidad después del proceso de cambio, mientras que el otro restante manifestó estar en desacuerdo.

- La mayoría del personal contaba con la información necesaria para implantar el proceso de cambio, lo que permitió evitar la resistencia al cambio.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

En función de las conclusiones del análisis realizado al proceso de cambio en la División de Servicios al Personal, Dirección Ejecutiva de la Magistratura, se sugiere tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Es recomendable que los gestores de cambio destaquen las mejores perspectivas de los empleados y les hagan saber que son la clave del proceso, que sin su apoyo y participación éstos no se darán de la manera esperada.
- Utilizar los medios adecuados de información que les permitan participarles de manera sencilla, clara y entendible a todos y a cada uno de los miembros de la Institución sobre el proceso que se llevará a cabo y la importancia que éste tiene, tanto para ellos como para la Institución.
- Realizar cambios que beneficien tanto la alta gerencia, como para los demás miembros de la División, Dirección Ejecutiva de la Magistratura.
- La División de Servicios al personal debe requerir la opinión de los empleados con respecto a cualquier cambio que pudiera generarse en la misma; ya que de esta forma se evitará la resistencia por parte de los subordinados.
- Es recomendable que se establezcan mejores canales de comunicación a la hora de implementar nuevos cambios y así lograr que el personal pueda establecer opiniones y sugerencias sobre lo que se está planteando.

- Continuar desarrollando transformaciones que permitan el crecimiento tanto de los trabajadores como de la institución; siendo ésta una vía segura para alcanzar el éxito.
- Que la Dirección Ejecutiva de la Magistratura apoyen a sus empleados a continuar preparándose académicamente.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS F.: **Mitos y Errores en la Elaboración de Tesis y Proyectos de Investigación**. Caracas. Editorial Prentice, C.A., 1998.
- AUDIRAC C., Carlos A y Otros: **ABC del Desarrollo Organizacional**. México. Editorial Trillas, 1999.
- CHIAVENATO, Adalberto: **Administración de Recursos Humanos**. 5<sup>ta</sup> Edición. Bogotá, Editorial Mc Graw-Hill, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Administración de Recursos Humanos**. 2<sup>da</sup> Edición. Colombia, Editorial Mc Graw – Hill, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto: **Administración de Recursos Humanos**. México Editorial Mc Graw-Hill. 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto: **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 2<sup>da</sup> Edición. Colombia. Editorial: Mc Graw-Hill., 1999.
- DAVID A. Kolb y Otros: **Psicología de la Organización**. Phh. Prentice Hall Hispanoamericana. Año 1991.
- DAVIS, K. y Newstrom, J. **Comportamiento Humano en el Trabajo**, 11<sup>a</sup> Edición. México, Editorial Mac Graw – Hill 2003.
- DAVIS, K. y Newstrom, J. **Comportamiento Humano en el Trabajo**. 8<sup>va</sup> Edición. México. Editorial Mac Graw – Hill, 1992.

EDGAR H. Schin: **Psicología de la Organización**. 3<sup>era</sup> Edición. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, 1995.

ELORDUY, J. **Estrategia de Empresa y Recursos Humanos**. España. Editorial Mc. Graw-Hill. 1993.

EVER, M.: **Organizaciones**. México. Editorial Limusa, 1993.

EZEQUIEL Ander-Egg: **Técnicas de Investigación Social**. Edición 21. Buenos Aires Argentina. Editorial Humanistas , 1996.

FIGUERES, D.: [HHP/WWWMONOGRAFÍAS.COM/Trabajos/Ualola](http://HHP/WWWMONOGRAFÍAS.COM/Trabajos/Ualola) em Pr.Esa. Ahtm/ Internet, 2000.

FREMONT, Kast y ROSENWEIG, Jame. **Administración en las Organizaciones**. Edición 4<sup>ta</sup>. México Editorial: Mc Graw-Hil., 1998.

GONZÁLEZ, Martín; OLIVARES Socorro: **Comportamiento Organizacional, Enfoque Latinoamericano**. México Editorial CECSA, 1999.

GORDON, Judith. **Comportamiento Organizacional**. 5<sup>ta</sup> Edición. México. Editorial Prentice may, 1999.

GUIZAR Montufar, Rafael. **Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones**. , España. Editorial: Mc Graw – Hill. Madrid

HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, y Otros. **Metodología de la Investigación** 3<sup>era</sup> Edición. Editorial Mc Graw-Hill, 2003.

- HODGTTTS, R. y ALTMAN, S.: **Comportamiento Organizacional**. México. Editorial Florida Internacional, 1996
- JEFFS, H. **Administración de los recursos Humanos**. Tomo I. México. Editorial Limusa, S.A, 1998.
- JOHN, M y Otros. **Gestión de Competitividad**. España. Editorial Mc Graw-Hill, 1997.
- KAST, D. y KAHUL, R.: **Psicología Social**. México: Editorial Trillas, 1990.
- KAST, F. y ROSENNZWEIG, J. **Administración en las Organizaciones**. México. Editorial Mc Graw Will, 1990.
- KEITH Davis y John W. Newstron: **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Edición Undécima. México. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, 2003.
- LEVIN, Richard; DAVID, Rubin. **Estadística para Administradores**. 6<sup>ta</sup> Edición. México. Editorial Prentice Hall, 1996.
- MONDY, W. y NOE, R.: **Administración de Recursos Humanos**. (6<sup>ta</sup> Ed.). México, 1997.
- PROGRAMA DE FORMACIÓN INTEGRAL DEL TRIBUNAL SUPREMO DE JUSTICIA.
- ROBBINS, S.: **Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica**. 7<sup>ma</sup> Edición. México Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, 1996.

ROBBINS, Stephen.: **Comportamiento Organizacional**. 8<sup>va</sup> Edición. México. Editorial Prentice Hall, 1999.

ROBBINS, Stephen: **Comportamiento Organizacional**, México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1987.

SABINO, Carlos: **El Proceso de Investigación**. Venezuela, Editorial Panapo. 2000.

SABINO, Carlos: **El Proceso de la Investigación**. Venezuela. Editorial Panapo 2002.

STEWART, Jim.: **Gerencia para el Cambio**.Bogota. Editorial: Legis-Fondo Editorial, 1991-1992.

STONER, J.: **Administración**. 4<sup>ta</sup> Edición. México, Editorial Prentice – Hall. Hispanoamericana, 1994.

STONER, J.; FREEMAN, E. y GILBERT D. **Administración**. 6<sup>ta</sup> Edición. México, Editorial Prentice Hall. 1996.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administración**.6<sup>a</sup>. México. Editorial: Prentice Hall-Hispanoamericana, 1996.

WENDELL, L. French; CECIL, H. Bell. **Desarrollo Organizacional**. 5<sup>a</sup> Edición .México. Editorial PHH Prentice Hall, 1996