

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS



**ANALISIS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA CONTRALORIA
MUNICIPAL DE MATURÍN EDO. MONAGAS AÑO 2004-2005**

AUTORES

Araya, Yuri

Rojas, Ronny

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Maturín, Julio del 2005

**ANALISIS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA
CONTRALORIA MUNICIPAL DE MATURÍN EDO. MONAGAS
AÑO 2004-2005**

AUTORES:

ROJAS, RONNY

ARAYA, YURI

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de:
Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**

Aprobado por:

**Lic. Alejandro Zárate
Asesor Académico**

**Msc. Vilmarys García
Jurado**

**Lic. Nellys de Pibernat
Jurado**

MATURÍN, JULIO DEL 2005

AGRADECIMIENTO

Al Licenciado Alejandro Zárate, por su colaboración, dedicación y orientación, por su apoyo para la elaboración de este trabajo.

A los integrantes del Jurado la profesora Nellys de Pibernat y Vilmarys García por su apoyo en el éxito de esta investigación.

A todos los integrantes de la Contraloría Municipal de Maturín, quienes nos permitieron realizar nuestro Trabajo de Investigación, brindándonos toda la colaboración necesaria para culminar nuestro trabajo satisfactoriamente.

A nuestro amigo Robert Gómez por su gran apoyo y colaboración para la realización de nuestro trabajo.

A todos aquellos que de una u otra forma nos prestaron su valiosa colaboración.

Yuri Araya y Ronny Rojas

DEDICATORIA

Le dedicamos a Dios Todopoderoso por guiarnos y darnos las fuerzas para alcanzar esta meta, y permitirnos seguir adelante en todos nuestros proyectos y anhelos.

A nuestros padres por estar ahí, en cada uno de los momentos de nuestras vidas, por tendernos siempre sus manos, apoyándonos y dándonos lo mejor de ellos para que sigamos adelante. Gracias por darnos la oportunidad de estar aquí.

Yuri Araya

Gracias a mi hijo Manuel David, quien me ha dado toda la fuerza y valentía necesaria para levantarme cada vez que sea necesario.

Ronny Rojas

A mis hermanos Rommel y Romina por brindarme todo su apoyo y fortaleza en esta meta. A Yuri Araya por ser tan especial y estar a mi lado en este momento tan valioso de mi vida.

A ustedes les dedicamos este logro.

Yuri Araya y Ronny Rojas

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
INDICE GENERAL	v
INDICE DE CUADROS	vii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1. Planteamiento y Delimitación del Problema.....	4
1.2. Objetivos de la Investigación.....	6
1.3. Justificación de la Investigación	7
1.4. Definición de Términos.....	8
CAPITULO II	11
MARCO TEORICO	11
2.1. Evolución Histórica del Cambio Organizacional.....	11
2.2. Cambio Organizacional.....	13
2.2.1 Importancia del Cambio Organizacional.	14
2.2.2 Fuerzas del Cambio Organizacional.	15
2.2.3. Tipos de Cambios Organizacionales.....	17
2.2.4. Etapas del Cambio Organizacional.....	18
2.2.5. Objetivos del Cambio Organizacional.....	20
2.2.6. Condiciones que propician el cambio en las organizaciones.....	21
2.3 La Resistencia al Cambio.....	23
2.3.1. Clases de resistencia.....	26
2.3.2. Factores de la Resistencia al Cambio.....	27
2.3.3. Resistencia a nivel individual.	28
2.3.4. Reducción a la Resistencia al Cambio.....	30
2.3.5. Posibles beneficios de la Resistencia al Cambio.....	31
2.4. Identificación de la Empresa.....	32
2.4.1. Breve Reseña Histórica.....	32
2.4.2. Misión	33
2.4.3. Visión	33
2.4.4. Objetivos	33
2.4.5. Estructura Organizativa.....	34
CAPITULO III.....	35
MARCO METODOLÓGICO.....	35
3.1. Tipo de investigación	35
3.2. Nivel de investigación.....	36
3.3. Población.....	36
3.4. Técnicas de recolección de información.....	37
3.5. Procedimiento del análisis.	38

CAPITULO IV	39
PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	39
CAPITULO V.....	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
5.1. Conclusiones.....	56
5.2. Recomendaciones.....	58
Bibliografía	59
ANEXOS	59

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1	39
distribucion absoluta y porcentual del tiempo de servicio que tienen los empleados de la contraloria municipal de maturin- estado monagas.....	
CUADRO N° 2	41
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS CON RELACIÓN AL NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL DE LA CONTRALORIA MUNICIPAL DE MATURÍN ESTADO MONAGAS	
CUADRO N° 3	42
distribucion absoluta y porcentual de la opinion del personal con respecto a la ocurrencia de cambios en la contraloria municipal de maturin- estado monagas.....	
CUADRO N° 4	44
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION DE LOS EMPLEADOS CON RELACIÓN A LAS FUERZAS QUE IMPULSARON EL CAMBIO OCURRIDO EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE MATURÍN- ESTADO MONAGAS.....	
CUADRO N° 5	45
distribucion absoluta y porcentual de la opinion del personal con respecto a los medios de informacion de los cambios en la contraloria municipal de maturin- ESTADO MONAGAS.....	
CUADRO N° 6	47
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES CON RESPECTO A SU INTERVENCIÓN EN LOS CAMBIOS IMPLANTADOS EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE MATURÍN- ESTADO MONAGAS.....	
CUADRO N° 7	48
DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO A SU ADAPTACION A LAS MODIFICACIONES OCURRIDAS EN LA CONTRALORIA MUNICIPAL DE MATURIN- ESTADO MONAGAS.....	
CUADRO N° 8	49
distribucion absoluta y porcentual de la opinion del personal con respecto a los factores que provocaron alguna resistencia en el proceso de cambio en la contraloria municipal de maturin- ESTADO MONAGAS.....	

CUADRO N° 9	51
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL CON RELACIÓN A LOS ASPECTOS QUE CONTRIBUYEN A LA REDUCCIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE MATURÍN- ESTADO MONAGAS	
CUADRO N° 10	52
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO A LA ETAPA EN QUE SE ENCUENTRA ACTUALMENTE EL PROCESO DE CAMBIO EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE MATURÍN- ESTADO MONAGAS	
CUADRO N° 11	54
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES CON RELACIÓN A SU CONSIDERACIÓN SOBRE LAS MODIFICACIONES OCURRIDAS EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE MATURÍN- ESTADO MONAGAS.....	

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NUCLEO DE MONAGAS**

**ANALISIS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA
CONTRALORIA MUNICIPAL DE MATURÍN EDO. MONAGAS AÑO
2004**

REALIZADO POR:
ARAYA, Yuri
ROJAS, Ronny

ASESOR:
ZARATE, Alejandro
Fecha: Junio 2005

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo principal analizar los cambios organizacionales implantados en la Contraloría Municipal de Maturín, con el fin de conocer las modificaciones a nivel estructural, personal y tecnológico; para efectos de estudio se establecieron objetivos y bases teóricas que permitieron orientar la investigación. El nivel de la investigación fue descriptiva y el tipo de investigación de campo, en la cual se aplicaron como herramientas para obtener la información suministrada de los trabajadores de la institución, la observación directa no participante y el cuestionario. Una vez recabada la información se procedió a vaciarlos en cuadros donde se obtuvieron las cifras absolutas y porcentuales para luego ser analizadas en forma cuali-cuantitativa. Entre las conclusiones más resaltantes que se derivaron del estudio, destacan que los cambios generados en la institución, prevalecieron los de carácter gubernamental que implicó una transformación estructural y física de la institución, también los cambios tecnológicos y la influencia de la resistencia al cambio de los empleados en este proceso. Entre las recomendaciones más significativas para disminuir o evitar la resistencia al cambio prevalecieron la integración del personal en el proceso de cambio, manteniéndolos informados, comunicando los posibles beneficios y estableciendo una comunicación abierta de los procesos de la organización.

INTRODUCCIÓN

En las empresas, se considera de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes. El proceso de cambio juega un papel significativo en las organizaciones actuales y representa una estrategia vital para salvaguardarse en este mundo cada día más globalizado y competitivo.

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la institución. La estrategia de progreso consiste en ejercer un dominio sobre el cambio, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que se produce a ritmos cada vez más acelerados y las empresas deben estar preparadas para asumirlos.

El cambio puede ser diferente dependiendo de la organización y particularmente en algunas de reciente creación de alcance global, en donde la influencia que tienen los empleados y trabajadores como "agentes de cambio" es tomada en cuenta para llevar a cabo el cambio organizacional.

Un proceso de cambio bien conducido implica lograr una transformación personal que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso, en muchas ocasiones, se tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. Todo cambio afecta en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual en el interior de la organización.

Por consiguiente, se debe estar siempre alerta, y aunque no es posible detener el vertiginoso ritmo de los cambios, al menos se debe estar consciente del equilibrio inestable en que se transforma constantemente, siendo imprescindible detenerse cuantas veces sea necesario para escuchar, para tratar de entender, reenfocando los objetivos, logros y metas hacia una dirección común.

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro, mucho más provechoso, donde las fuerzas deben romper con el equilibrio interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando en una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas, esto afecta no solamente la relación de los empleados con las empresas sino también con la gerencia y sus propios compañeros de trabajo. Además influye en los niveles de confianza que los empleados y trabajadores tienen en la organización.

Al momento de la contratación los empleados y la empresa hacen un compromiso entre ellos, los empleados desarrollan ciertas expectativas psicológicas sobre la organización que cuando son violadas a través de una reestructura o cambio organizacional tiende a crear desconfianza, resistencia y una falta de lealtad en el empleado.

Las organizaciones actuales deben estar atentas a las nuevas tendencias y a los efectos de un mundo acelerado para ejecutar los cambios que permitan mantenerse competitivas cada día. Por lo tanto, el objetivo que se persiguió en la presente investigación fue analizar el cambio organizacional en la Contraloría Municipal de Maturín, Estado Monagas durante el periodo 2004-2005, y para cumplir con este propósito fundamental el estudio se estructura de la siguiente forma:

Capitulo I: El problema y sus generalidades, en este capitulo se describe el planteamiento y delimitación del problema, en el cual se nombra la importancia del tema y su razón de estudio; así mismo, la justificación de la investigación. También, se determina el objetivo general y los específicos por los cuales hicieron realidad el logro eficaz de esta tarea y finalizando se definen los términos para un mejor entendimiento en el manejo del tema.

Capitulo II: Marco teórico, es de gran importancia en toda investigación ya que en el se desarrollan los conceptos básicos y todo lo relacionado acerca de los cambios organizacionales incluyendo la evolución histórica y descripción de la empresa.

Capitulo III: Marco Metodológico, en este capitulo se señala la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, donde se describe el tipo y nivel de la investigación, población, técnicas utilizadas en la investigación y procedimientos del análisis.

Capitulo IV: Presentación y análisis de los resultados, en el se presenta y analiza los datos obtenidos de las técnicas de investigación, donde los resultados están presentados en cuadros estadísticos para su mejor entendimiento.

Capitulo V: Conclusiones y recomendaciones, en este ultimo capitulo se desarrolla las conclusiones de la investigación y recomendaciones de acuerdo a la realidad encontrada en el estudio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1. Planteamiento y Delimitación del Problema.

Tanto las organizaciones como las personas que en ellas trabajan están en constante cambio. Cuando se revisan y modifican los viejos objetivos, se establecen otros nuevos, se crean nuevos departamentos y se reestructuran los viejos; las personas dejan la empresa o cambian de cargos; nuevas personas son admitidas; los productos sufren variaciones profundas; la tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones o crean nuevos problemas; es, por esta razón que se hace necesario que el personal de las empresas, compañías u organizaciones estén en constante capacitación y entrenamiento para todos esos cambios que se van presentando día a día.

La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser que quien no se adapte al cambio morirá en el camino de allí que existe un consenso de que el cambio es una realidad que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

El compromiso no es descubrir una verdad que hasta ahora haya escapado a otros, sino generar nuevas capacidades prácticas de acción con estrategias metodológicas adecuadas para contrarrestar las fuerzas que afectan a la organización a establecer un cambio en su estructura organizacional.

El ambiente en general que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento y es dinámico, este exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia pues las instituciones deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Por lo tanto, para sobrevivir y competir hay que adaptarse a las variaciones de forma rápida y eficazmente.

El cambio organizacional se refiere a la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje; también se pueden percibir, como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios organizacionales rompen la armonía existente para convertirla en otra de mucho más provecho, las fuerzas deben interactuar con otras fuerzas que tratan de oponerse lo que se denomina resistencia al cambio, las organizaciones al plantearse un cambio, tiene que aplicar una serie de estrategias para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.

La estrategia de progreso consiste en ejercer un dominio sobre el cambio. Una de las estrategias del cambio organizacional es el Desarrollo Organizacional, que se preocupa de conocer y sistematizar las conductas de las personas para afrontar y

dirigir en mejor forma los cambios y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistentes.

La Contraloría Municipal de Maturín es un ente gubernamental autónomo encargada de evaluar la gestión de ingresos, egresos y bienes del municipio de la Alcaldía de Maturín, la cual está en constante trato con el público y con diversos cambios de programas. En esta organización fueron establecidos cambios en la estructura física de las oficinas donde labora el personal, así como también algunos puestos de trabajo fueron reorganizados, lo que ha provocado cierta resistencia de parte del personal, esto entre otros cambios significativos para la misma, fueron sometidos a análisis.

Debido a lo anteriormente expuesto el trabajo estuvo destinado a analizar el cambio organizacional en La Contraloría Municipal de Maturín del Estado Monagas durante el periodo 2004-2005.

1.2. Objetivos de la Investigación

Objetivo General.

Analizar el Cambio Organizacional de la Contraloría Municipal de Maturín-Edo. Monagas.

Objetivos Específicos.

- Identificar los cambios organizacionales en la Contraloría Municipal de Maturín.

- Describir las fuerzas externas e internas que motivaron los cambios organizacionales en la Contraloría Municipal.
- Detectar la existencia de resistencia al cambio en la organización.
- Analizar los factores que provocan la resistencia al cambio del recurso humano que labora en la institución.
- Detectar la etapa en que se encuentra el proceso de cambio en la organización.

1.3. Justificación de la Investigación

Las organizaciones están compuestas por un conjunto de personas que laboran bajo normas, políticas y procedimientos que regulan la conducta ayudando a mantener el orden organizacional, con una misma misión y visión de lo que desean ser como organización, en pro de la búsqueda de la mejor eficiencia y productividad.

Cada día viene acompañado con nuevos cambios y retos a afrontar en el mundo organizacional, que de alguna u otra manera ejercen influencia sobre los trabajadores, lo que es igual a la organización. Debido a esto, el recurso humano de una organización debe tener presente que lo vital es adaptarse y aceptar los cambios que se presentan; sin embargo, para el recurso humano la resistencia al cambio es uno de los principales efectos que crean cambios organizacionales.

Además de todo lo indicado, otros de los aspectos que justifican la investigación son los siguientes: El análisis de los cambios organizacionales ocurridos en la institución servirán para conocer las modificaciones realizadas en la misma estableciendo los efectos creados en la organización debido a estos cambios, especificar los cambios que dieron origen a la resistencia al cambio, conocer las

estrategias utilizadas para realizar los cambios organizacionales ocurridos en la institución.

Realizar este análisis resultará beneficioso para poder establecer algunos aportes, que llevarán a obtener posibles soluciones para los problemas que existen en este ente gubernamental, entre las que se enumeran:

- Dotar a la institución de una herramienta de información coherente y objetiva relacionada con el cambio organizacional, que resultara de suma importancia para toma de decisiones.
- Permitirá esta investigación a la gerencia tener una visión del alcance, la complejidad y el tipo de desafío que enfrentará.
- Establecer estrategias que permitan al personal adaptarse a los cambios establecidos.
- Generar en los empleados de la institución una percepción positiva de los cambios y minimizar la resistencia hacia lo mismos.

1.4. Definición de Términos

Adaptabilidad: Criterio de efectividad que pone al descubierto la capacidad de una organización para responder a los cambios provocados por fuerzas internas o externas. (Rosenberg, 1997, Pág.11).

Cambio: Redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y practicas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio. (Guizar M, 1998, Pág. 07)

Cambio organizacional: Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo mediante el aprendizaje, conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. (Cornell, 1993, Pág. 196).

Comportamiento organizacional: Estudio y aplicación del conocimiento acerca de cómo las personas actúan dentro de la organización. (Davis y Newstrom, 1987, Pág.579).

Clima organizacional: Es el grupo de propiedades del ambiente de trabajo que los empleados perciben en forma directa e indirecta y que se supone que es una fuerza mayor para influir en la conducta de los empleados (Gibson, 1992, Pág. 570)

Conflicto organizacional: Es la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicas y enfrentados dentro de una organización. (Chiavenato, 2000, Pág. 536).

Desarrollo organizacional: Programa dirigido a cambiar actitudes, valores y creencias de los empleados para que puedan mejorar la organización. (Dessler, 1996, Pág.690).

Eficacia: medida de la producción en relación a los inputs humanos y otros tipos de recursos. (Rosenberg, 1997, Pág. 156)

Motivación: Se relaciona con el interés, aspiraciones y nivel de energía de la persona para realizar las actividades. (Dessler, 1996, Pág.218).

Norma: Es una regla que se debe seguir o a la que se deben ajustar las operaciones. (Brooks, 1990, Pág.144).

Organización: Es una red esencialmente dirigida por personas y orientada hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos. (Wendell, 1998, Pág.201).

Resistencia al cambio: Cuando la persona consiente o inconscientemente, se opone a la libre asociación de ideas y a todo elemento que significa un progreso. (Mondy, Noe, 1997, Pág. 228)

Planificación administrativa: Definición de normas, sistema de valoración o de decisión que al definir y puntualizar los objetivos de una empresa, puede guiar y regular los métodos y las políticas de la organización. (Diccionario de Administración y Finanzas, 1997, Pág.07).

Políticas: Guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección en la toma de decisiones. (Mondy, Noe, 1997, Pág. 645)

Procedimiento: Organización del trabajo basado en su flujo de una operación a otra. (Davis y Newstrom, 1987, Pág.587).

Recursos humanos: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización sin importar cual sea su nivel jerárquico a su tarea (Chiavenato, 2000, Pág. 128).

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Evolución Histórica del Cambio Organizacional.

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.

Entre los períodos que se pueden citar está la esclavitud, el cual fue muy coercitivo y devastador, ya que el hombre suprimía al mismo hombre para lograr los objetivos y metas que se planteaban. Por esto no se pudo mantener y tuvo que implementarse otra manera de vivir, es así como surge la edad media donde los reyes ofrecían a las personas seguridad, protección y le arrendaban las tierras para que las cultivarían a cambio de obediencia y lealtad durante toda la vida y así poder obtener riquezas. (Santos, 2001, Pág. 164)

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. Las empresas se transformaron en verdaderos colosos industriales en donde laboraban muchas personas buscando un mejor porvenir. En 1939 estalla en Europa la Segunda Guerra Mundial abarcando luego a Asia y Estados Unidos, en el conflicto muchas empresas se vieron obligadas a colaborar en la construcción de armamento bélico cambiando su estructura habitual y a ritmos muy acelerados en la manufacturación de los productos, al culminar la guerra muchas industrias y empresas quedaron devastadas pero las que lograron levantarse contaban ya con nuevas técnicas que les permitieron subsistir en un mundo cambiado.

Uno de los personajes que más ha contribuido con el estudio del cambio organizacional a partir de la década de los 60 fue Harry E. Greiner, quien realizó 18 estudios relacionados con el tema. Este autor considero que se pueden diferenciar un programa de cambio exitoso de otro fracasado. Al respecto diseñó tres métodos para comenzar un programa de cambio, estos métodos son la acción unilateral, el poder compartido y la autoridad delegada. Estos factores enfocados por Greiner constituyeron un avance en el estudio del proceso de cambio. En este sentido el señala... “Es un esquema explicativo tentativo para enfocar el proceso de cambio como un todo y también para tener en cuenta etapas administrativas específicas dentro de este proceso general”. (Greiner 1967, Citado por Bartlett y Kaiser, p.66).

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.

Otro aporte muy importante sobre este proceso de transformación por donde tiene que pasar el hombre y la organización lo dio Alvin Doffner 1970 citado por Faria Mello (1997) refiriéndose a los cambios explica:

La aceleración de los cambios y el choque consecuente ya no constituye un peligro potencial distante en el proceso que vendrá sino un hecho real que ya tiene lugar hoy en día, con un creciente número de personas y de organizaciones.(p. 48)

En fechas más recientes (1995) Balmon y Deal destacan la importancia de acompañar a los cambios importantes, a lo que ellos denominan situaciones de transición en las cuales se brinda asistencia a los involucrados para que los cambios no tengan impactos negativos tan severos y pueda afectar a la organización.

En los últimos años se ha hecho más notable el interés sobre tópicos relacionados al cambio en las organizaciones, la globalización y la era digital ha obligado a las empresas a agilizarse a ritmos muy acelerados y de tener como doctrina que los cambios son inevitables, la estrategia es estar siempre alerta. Por lo tanto, la evolución del cambio organizacional no ha terminado y se sigue trabajando perfeccionando las técnicas existentes y con miras a crear nuevas y mejores técnicas

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. (Dessler, 1996, Pág. 123-124)

2.2. Cambio Organizacional.

Es también llamado gestión de cambio o gerencia de cambio en las organizaciones de hoy, el cambio organizacional es un proceso que involucra diversos factores conjugados de la organización, entre estos están: el recurso humano, la tecnología, cultura organizacional.

El Cambio Organizacional se basa en la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Así mismo, se puede decir, que son el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional, lo que termina en muchas ocasiones, afectando las relaciones y sentimientos del personal, creando a su vez una resistencia de parte de los mismos. (Chiavenato, 2000, Pág. 288)

Cuando los cambios organizacionales se producen estos suelen afectar a varios elementos constituidos en la empresa como son los objetivos organizacionales, tareas, estructuras, procesos, personas, valores, recursos. El encargado en dirigir un proceso de cambio debe tener claro la meta del cambio, definirlo y sobre todo no confundir problemas con soluciones, tener la seguridad de que está utilizando herramientas apropiadas, en la secuencia correcta y que el resultado será positivo para la organización en general.

2.2.1 Importancia del Cambio Organizacional.

Las organizaciones actuales no pueden acoger una actitud cerrada frente a una situación de cambio, pues quedarse en el mismo lugar es imposible en la actualidad. Las exigencias del entorno obligan a las empresas a emplear procesos de cambios que le permitan formar parte de el, es por esto que las instituciones deben cambiar para sobrevivir en el mundo actual. Vale preguntar ¿Para que el cambio organizacional? Una de las respuestas seria, porque el mundo, hoy por hoy exige evolución.

Refiriéndose de un punto de vista de perpetuidad Ventocilla (1996) argumenta:

El cambio abarca todo nuestro entorno, esa es quizás la primera y mas importante señal de la época, y es con los datos que de el emergen que debemos tomar las decisiones adecuadas y oportunas, que nos permitirán hacer de nuestras organizaciones sistemas que perduren en el tiempo (Pág.23)

Otra perspectiva que da importancia es la necesidad de evitar la monotonía, hacer el trabajo de una manera por mucho tiempo agobia y desgana al personal y en otras palabras, hace el trabajo por hacerlo. Mantener vivo a un personal es garantizar que toda una organización este enérgica y que pueda perdurar en el tiempo y a fin de cuentas esa es la meta su perdurabilidad.

2.2.2 Fuerzas del Cambio Organizacional.

Es complejo predecir cuando se dará un cambio y aun mas, un cambio organizacional, ya que éste depende de muchos factores externos e internos, pero lo si se sabe es que las situaciones están constante modificaciones siendo una mas drásticas que otras. Estos cambios están ocurriendo con demasiada rapidez que han sorprendido al individuo inhibiendo las habilidades para reaccionar, de esta forma es obvio que las organizaciones no pueden abstenerse de la realidad externa e interna.

- **Fuerzas internas:** Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del [análisis](#) del [comportamiento organizacional](#) y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de [equilibrio](#), creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de [estrategias](#) metodológicas, cambios de directivas. (Brooks , 1990, Pág.83)

En las organizaciones existen fuerzas internas que pueden repercutir de manera positiva o negativa para generar cambios, entre los factores o casos internos autores de modificaciones se pueden ejemplificar según Stewart (1992), los siguientes:

- Cuando ingresa un nuevo personal de alta jerarquía, en ocasiones vienen con nuevas reglas, costumbres y modos de trabajos, lo que es definido como personal clave.
- La existencia de organizaciones sindicales, a veces las personas quieren o no sindicalizarse, las políticas establecidas por ellos o el poder de los sindicatos.
- Según el nivel de motivación que se le da a los trabajadores ya sea por medio de ofertas salariales, adiestramiento, evaluaciones, otros; se verán afectados los niveles de rendimiento en la producción de trabajo de parte de los empleados.
- Las relaciones entre individuos y grupos. La falta de comunicación entre los integrantes de equipos de trabajo, como por parte de los supervisores con sus supervisados. De no existir una buena comunicación puede verse afectado el objetivo que persiga la organización.
- **Fuerzas externas:** Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta [fuerza](#): Los decretos gubernamentales, las [normas](#) de [calidad](#), limitaciones en el [ambiente](#) tanto físico como económico.(Brooks , 1990, Pág.83)

Entre los factores externos que se pueden ejemplificar según lo expuesto por Stewart (1992), existen los siguientes:

- El medio social, tiene gran influencia en el entorno laboral de cada individuo como de manera grupal; la forma de vestirse, las religiones, costumbres, normas, culturas, edad, educación y nivel de vida, entre otros aspectos, que suelen modificar en cierta forma el entorno en la organización.

- La introducción de nueva tecnología, maquinarias, equipos, herramientas de trabajo. El hecho de tener que aprender a utilizar nuevas técnicas, procedimientos y obtener nuevos conocimientos para poder desenvolverse en el medio, ya que cada vez se vuelve más exigente, tiende a ser cambios en ocasiones un poco drásticos para los empleados.
- El factor económico puede tener efecto sobre los niveles de ingreso de los trabajadores; estos provocados por las tasas de interés, tasas de cambio, políticos, fiscales, tamaño de la población del mercado, demanda, producción, entre otros.
- La política, también tiene influencia sobre las organizaciones, por sus leyes nacionales e internacionales, intereses políticos, y relaciones internas en el país como externas con otros países.



Fuente: Brooks, (1990), Pág.83

2.2.3. Tipos de Cambios Organizacionales.

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

Existen cuatro clases de cambios en las organizaciones:

- a) **Estructurales:** Afectan la estructura organizacional, los órganos (divisiones o departamentos, que pueden fusionarse, crearse, eliminarse o ser subcontratados con proveedores externos, gracias a la llegada de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (que pueden reducirse para horizontalizar la comunicación), y las modificaciones en el esquema de diferenciación versus integración existente.
- b) **Tecnológicos:** Afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales. La tecnología afecta la manera en como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios.
- c) **De productos o servicios:** Afectan los resultados o las salidas de la organización.
- d) **Culturales:** Cambios en las personas, en sus comportamientos actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.(Mondy y Noe, 1997, Pág. 89)

Para las organizaciones es importante identificar que tipo de modificación va incorporar, si va a ser de forma gradual o radical, ya que al ser planificados e introducidos correctamente puede resultar de manera efectiva, como también se facilitara el camino por recorrer en un proceso que para las empresas en estos tiempos es vital.

2.2.4. Etapas del Cambio Organizacional.

Cambiar no es fácil, primeramente por que ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. Kurt Lewin estructuró un proceso

en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero, el cual para que se de adecuadamente existen tres pasos básicos:

- a) **Descongelamiento:** Durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.
- b) **Cambio:** Se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.
- c) **Nuevo Congelamiento (Consolidación Del Cambio):** Esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso. (Santos, 2001, Pág. 266)

El cambio organizacional posee estas etapas que intervienen tres conceptos bien identificados: una situación inicial de la cual la organización quiere salir y

establecer cambios, empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema actual. La segunda una situación que es el cambio implantado, y por ultimo, el establecimiento del cambio como parte organizacional.

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

2.2.5. Objetivos del Cambio Organizacional.

Cuando una empresa u organización se propone cambiar, se establece a si misma metas u objetivos, los cuales desea lograr a través de estos cambios.

Objetivos a corto plazo:

- Cambiar la forma de hacer el trabajo.
- Cambiar la estructura de los departamentos.
- Generar una nueva cultura organizacional.
- Optimizar la utilización de recursos.
- Bajar los costos de funcionamiento.
- Logro de resultados con oportunidad.

Objetivos a mediano y largo plazo:

- Mejorar la calidad y eficiencia en los recursos técnicos, financieros y humanos.
- Reducir costos de los procesos.

- Aumentar la productividad.
- Mejorar los niveles de desempeño de las personas.
- Optimizar los tiempos de respuesta en la prestación de servicios y la obtención de resultados. (Mondy, 1997, Pág. 196-197)

La complejidad del entorno actual, saturado de competencia, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que el cambio organizacional sea mas necesario para las organizaciones, ya que su objetivo primordial es darles sentido de dirección, rediseñar u optimizar los procesos organizacionales, desarrollar estructuras aptas para que funcionen oportunamente, y ayude a materializar la visión trazada por la organización.

2.2.6. Condiciones que propician el cambio en las organizaciones.

Las organizaciones no pueden estructura fijas o estáticas, es importante crear, estudiar y aplicar los cambios en el nivel de la institución que exige ser modificada o determinar si toda la empresa amerita cambios para el logro efectivo de las metas propuestas.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, las condiciones vitales es esencialmente tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional. Para realizar un proceso de cambio exitoso es condición fundamental el autoconvencimiento de los directivos de la organización y la concienciación del personal respecto a la necesidad del cambio. Tener claro que es importante que la organización tenga habilidad para cambiar, ya que si no lo hace, no sobrevivirá.

Cuando el cambio llega voluntariamente, es más fácil de asimilar, ya que generalmente existe una actitud positiva hacia ese cambio y se sabe lo que éste involucra y en qué punto la situación va a ser diferente. Cuando el cambio es impuesto por la organización, la reacción con frecuencia es negativa o es más difícil de asimilar, ya que existen dudas sobre cómo afectará en la rutina diaria o en el futuro. (Hall, 1983; Pág. 89)

2.2.7 Necesidad de cambios organizacionales

El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos necesarios para asegurar el fracaso o el éxito de una organización.

Según Santos (2001)

Es de gran importancia para las empresas tener el grado de madurez y de aceptación de la necesidad de establecer cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores. (pág. 156)

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes. (Hodgetts y Altman, 1981, Pág. 328)

Si se promueve como necesidad de cambio en las organizaciones en pro de adaptarse a un entorno más competitivo, se puede deducir que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio en general, puede fomentar características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional.

En otras palabras, es indispensable que la gente posea una cultura generadora de cambios, ir por la vía hacia la excelencia constante y poder estar siempre a flote en un entorno de competitividad.

2.3 La Resistencia al Cambio.

Al introducir un cambio en las organizaciones por muy planeado que este sea no existe una garantía absoluta del éxito, no puede esperarse que las variaciones sean aceptadas con entusiasmo por todas las partes involucradas, ya que la situación cambiante exige esfuerzos y modificaciones en su desenvolvimiento laboral creando así inseguridad e inestabilidad en el proceso, dando pie a la resistencia por parte de los miembros.

Según Hall (1983)

La Resistencia al Cambio son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo. Los empleados se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de estatus o de autoestima. (pág. 38-39)

La resistencia es un estado de negación a modificaciones impuestas en una organización, de manera que existen motivos por los que los individuos se oponen a una situación determinada. Los individuos tienden a resistir al cambio por que le asusta y lo ven como amenazador y que pueda afectar su estabilidad en la posición que se encuentra. En ocasiones la manifestación de desagrado lleva a conductas nocivas para la organización como quejas, ausentismo, sabotaje, huelgas, lentitud en la realización de trabajo.

Los ambientes favorables a la resistencia según Santos (2001), se dan cuando hay:

- Sentimientos de incompetencia no resueltos.
- Inconformidad con el curso que toma el proyecto.
- Falta de confianza en uno mismo o en los líderes del cambio.
- Estrés excesivo y pobre manejo de la ansiedad.
- Pérdida de control en el entorno en el que habitualmente se tenía control.
- Mayor frecuencia de situaciones de conflicto.

Siempre habrá individuos que resistan la necesidad del cambio (y luego al cambio en sí mismo), aún en los procesos de cambio mas exitosos encuentran resistentes, especialmente en aquellos gerentes que centralizan y acumulan en ellos gran cantidad de actividades y decisiones. Por supuesto, para ellos, la amenaza consiste en que cualquier cambio puede romper el delicado equilibrio que han logrado, dejando al descubierto situaciones potencialmente peligrosas.

Es bueno tener en cuenta que si bien la resistencia es inherente al cambio, las estrategias para enfrentarla y acompañarla, dependerán de las causas que la originan. Por ejemplo:

- Existe incertidumbre sobre el impacto e implicaciones del cambio.
- La persona siente que no tendrá cabida después del cambio.
- Tiene que asumir riesgos para los que no está preparado o le suenan incongruentes.
- Se siente incapaz de desenvolverse en el nuevo rol.
- Siente que perderá contacto con la gente con la cual habitualmente se relaciona.
- Tiene limitación de recursos para llevar a cabo el cambio.
- Siente que perderá poder o influencia.
- Siente que tiene que defenderse del cambio.

Adicionalmente, una de las más frecuentes fuentes de resistencia es el hábito. Esto es la inercia que fuerza a que la gente siga haciendo lo que venía haciendo de la forma en que lo venía haciendo.

Los responsables de los cambios deben estar firmes y visiblemente comprometidos con el esfuerzo a realizar, para que los empleados perciban la necesidad de cambiar y confíen en el proceso. Estudiar cuidadosamente el fenómeno de la resistencia al cambio para así adoptar con precisión las condiciones que la disminuya y faciliten la viabilidad al cambio.

2.3.1. Clases de resistencia.

Existen tres tipos de resistencia, que producen actitudes hacia el cambio, distintas en cada empleado; estos tipos son:

- a) **Resistencia Lógica:** Surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo. Estos representan costos reales que deben soportar los empleados. Aún cuando a la larga el cambio puede ser favorable para ellos, los costos a corto plazo deben pagarse primero.
- b) **Resistencia Psicológica:** Esta relacionado con las emociones, los sentimientos y las actitudes. Es lógica en términos de las actitudes y los sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio. Pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia, o sentir amenazada su seguridad. Aún cuando la gerencia considere que no existe justificación de esos sentimientos, éstos son reales y deben conocerse.
- c) **Resistencia Sociológica:** Con base a los intereses y valores del grupo. Los valores sociales son poderosas fuerzas del ambiente a las que debe atenderse con cuidado. Representan coaliciones políticas, valores opuestos de los sindicatos, y juicios distintos de comunidades diversas. Los administradores deben hacer que las condiciones del cambio sean lo más favorables posibles para manejar con éxito las resistencias sociológicas. (Guizar M, 1998, Pág. 112-113)

Las tres clases de resistencias deben ser manejadas con eficacia para que las personas cooperen en el cambio. Las resistencias sociológicas y las psicológicas son congruentes con los distintos esquemas de valores de los individuos 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.

Es por ello, que se debe exhortar en la importancia que tiene el aprendizaje de la conducción de estas clases de resistencia en el momento de promover, manejar e incitar a un cambio, ya que, lo que se persigue es la dinámica de sembrar la orientación de los procesos hacia los aspectos novedosos, para materializar los objetivos en hechos palpables en pro del bienestar y futuro de la organización.

2.3.2. Factores de la Resistencia al Cambio.

Existen varios factores que originan la resistencia al cambio de parte de los trabajadores, cualquier cambio que pueda hacer sentir algún temor, inseguridad, descontento o desmotivación al personal puede tornarse un factor de la resistencia. Algunos de los factores más comunes que se encuentran al momento de un cambio son los siguientes:

- **Factores Económicos:** Ésta es la razón más obvia; los trabajadores se oponen al empleo cuando temen perder sus empleos o cuando un nuevo invento reduce el valor de sus destrezas perjudicando sus oportunidades individuales de promoción. Incomodidades: Aquí el trabajador se siente amenazado, pues su vida tenderá a ser más difícil; se le asignarán deberes adicionales.
- **Incertidumbre:** Lo nuevo es siempre amenazador, extraño, generador de miedo, aún cuando sea una mejora en comparación con lo viejo; todo esto radica a que se dan influjos de información errónea.
- **Símbolos:** Los símbolos siempre representan algo; un símbolo no se puede eliminar sin amenazar la mente de las personas. Relaciones personales: Los

trabajadores se oponen a los cambios que amenazan su posición o sus destrezas, adquiridas a través de su experiencia y socialmente valiosas.

- **Resentimiento:** Los trabajadores se sienten incómodos y resentidos por el aumento de órdenes y de control.
- **Actitud de Sindicatos:** Los sindicatos se resisten a los cambios, pues en ocasiones la administración no los consulta. (Bartlett y Kaiser, 1987, Pág. 222-223)

Las organizaciones que caen afectadas por factores de resistencia al cambio tienen que activar o implantar estrategias destinadas para influir en sus trabajadores para poder minimizar los efectos de los mismos, en muchas ocasiones se transforman en un problema grave que ha sido causa de fracasos en procesos de cambio.

2.3.3. Resistencia a nivel individual.

El cambio es interpretado por el individuo según sus propias actitudes. Lo que la persona piensa del cambio determina la forma en que reaccionará. La resistencia individual dependen de la historia personal de cada uno, sus procesos biológicos, sus antecedentes y todas las experiencias sociales en su vida diaria.

- **Percepciones.** Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla.
- **Personalidad.** Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio, especialmente a aquellas cuyo pensamiento es muy rígido y dogmático.

- **Hábitos.** A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El hábito también brinda comodidad y seguridad. Que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, hasta cierto grado, en si las personas perciben ventajas en cambiarlo.
- **Amenazas al poder y la influencia.** Algunas personas de las organizaciones tal vez contemplen el cambio como una amenaza a su poder e influencia. El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben que reducen su poder e influencia.
- **Temor a lo desconocido.** Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. La incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.
- **Razones económicas.** El dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos. (Hodgetts y Altman, 1981, Pág. 323-324)

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida factores de resistencia, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos que sean positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los [problemas](#) del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

2.3.4. Reducción a la Resistencia al Cambio.

En las organizaciones se puede buscar enfocar la energía humana hacia metas propuestas, por lo que la mayor parte de las oposiciones que se generan tienen una causa lógica y entenderlas es de vital importancia para la gerencia, dependiendo de esto hay que tratar estrategias específicas destinadas a vencer la resistencia, entre las cuales Hodgetts (1992) nombra:

- **Educación y comunicación:** Compensa la falta de información manejada y las primeras inspiraciones del proceso, buscando de esa forma que perciban la necesidad y las razones que se dieron para llegar a ello.
- **Participación e intervención:** Persigue que las personas involucradas intervengan en el desarrollo del cambio y asegurarse de que satisfagan sus necesidades personales o grupales.
- **Ambiente de confianza y respeto:** Los integrantes deben sentirse en un entorno que sea el más favorable y saludable, que cubra sus necesidades como ser humano, y sea propicio para minimizar cualquier resistencia.
- **Facilitación y apoyo:** Apoyo adicional a las personas a través de capacitación o adiestramiento para entender la transferencia y dispersar los temores inculcados con respecto al futuro.
- **Negociación y consenso:** Significa que la gerencia debe hacer uso de un proceso formal para tratar de obtener la aceptación voluntaria de un cambio.
- **Manipulación y nombramiento forzado:** La gerencia puede manejar la información a su conveniencia para lograr conseguir el apoyo de los grupos de resistencia sin tener que recurrir a extensas explicaciones, es decir, participando lo que tiene más relevancia y reservándose el resto.

- **Coerción explícita e implícita:** Lleva consigo la fuerza con que se coacciona al personal a respetar las decisiones, les agrade o no, por lo cual, requiere del poder formal e informal que se da dentro del ambiente organizacional para que acepten el cambio.(p. 729)

La actitud desfavorable o resistencia que presentan algunos individuos ante situaciones innovadoras pueden ser nocivas para la organización, se tiene que erradicar estas actitudes informando, estimulando, fomentando las intenciones claras, educando al recurso humanos de lo positivo y necesario que son las modificaciones organizacionales. Facilitar al individuo o grupo que intercambie opiniones, explicando el método para el cambio, demostrar la existencia del problema y proporcionar apoyo para alistar a las personas, puede reducir en gran parte la resistencia y abrir las puertas de forma saludable a los cambios a implantarse.

2.3.5. Posibles beneficios de la Resistencia al Cambio.

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que muestra básicamente tres aspectos:

- Habla de la importancia que el sistema concede al cambio.
- Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene.
- Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presente.((Bartlett y Kaiser, 1987, Pág. 296)

La resistencia es la fuerza equivalente y de sentido opuesto que nace al mismo tiempo que el cambio. Tiene como aporte positivo, ser el contrapeso que validará la capacidad del cambio para imponerse como valor genuino. Es un mensaje hacia los

promotores del cambio en la organización, para que revisen en forma profesional y continua la validez de los principios y objetivos que originaron la fuerza de cambio.

2.4. Identificación de la Empresa.

Nombre: Contraloría Municipal de Maturín- Estado Monagas.

Ubicación: Calle Sucre, Transversal a la Av. Bolívar. Edificio Magallanes, Piso 1 y 2.

N° de trabajadores de la organización: Sesenta y dos (62) empleados administrativos.

2.4.1. Breve Reseña Histórica.

La Contraloría Municipal de Maturín fue creada, mediante Ordenanza, en fecha 25 de Septiembre de 1979, publicada en Gaceta Municipal Numero extraordinario de esa misma fecha, posteriormente , de conformidad con lo previsto en el artículo 1^o de la Ordenanza sobre la Contraloría Municipal, sancionada por el Consejo del Municipio Maturín del Estado Monagas en fecha 3 de abril de 1997, se le atribuye autonomía orgánica y funcional en los siguientes términos "*La Contraloría Municipal ejercerá por propia autoridad y con autonomía orgánica y funcional el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales o públicos, así como las operaciones relativas a los mismos, de conformidad con la Ley Orgánica de Régimen Municipal y esta Ordenanza*". Esta norma resulta de la aplicación de lo ya preceptuado en artículo 91 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal de 1989.

En 1999 y con la nueva Constitución, ningún instrumento jurídico había potenciado tanto a las Contralorías Municipales y hoy por hoy La Contraloría Municipal es una institución de rango constitucional, con vida propia.

2.4.2. Misión

Dirigir, planificar, organizar, coordinar y evaluar los planes, programas y actividades de la Institución Contralora a fin de garantizar a la ciudadanía el adecuado uso de los recursos públicos para contribuir a elevar las condiciones de vida en el Municipio, contando para ello con un recurso humano altamente calificado y un marco político claramente definido.

2.4.3. Visión

Ser el mejor equipo profesional y humano, dotado con los mejores equipos y herramientas de tecnología de vanguardia con el que podamos evaluar los recursos materiales y financieros asignados al Municipio.

2.4.4. Objetivos

- Dirigir, planificar, coordinar y controlar las actividades de control de gestión de la Alcaldía del Municipio de Maturín y de los entes de la Administración Descentralizada Municipal, con el fin de garantizar la transparencia y adecuada gestión del Erario Público Municipal.
- Vigorizar las relaciones Interinstitucionales en el marco del principio de cooperación entre los poderes públicos, tal como lo establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- Profundizar las relaciones interpersonales dentro de la Institución y establecer la horizontalidad comunicacional con el personal.
- Desarrollar una política comunicacional para mantener a la comunidad informada sobre el desarrollo de los proyectos, obras y servicios que se adelantan en el Municipio y estimular la participación ciudadana en la

gestión contralora, de conformidad con lo previsto en el nuevo texto constitucional y la también nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

- Educar al funcionariado local en cuanto a las normas y procedimientos adecuados para su mejor desempeño.
- Fomentar el uso austero de los recursos materiales y financieros asignados a las Instituciones.
- Elevar el rigor Investigativo como función de la Contraloría apoyándose en el personal técnico encargado de las inspecciones fiscales de las diferentes áreas y en las comunidades organizadas.
- Inducir a las autoridades del Ejecutivo Municipal al establecimiento de un programa de capacitación permanente con miras a la optimización del Recurso Humano de la Alcaldía.

2.4.5. Estructura Organizativa

- Contralor.
- Sub-Contralor.
- Consultor Jurídico.
- Dirección de Ingeniería.
- Dirección de Control Previo.
- Dirección de Control Posterior.
- Departamento de Personal. (Contraloría Municipal de Maturín 2005)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

En función del tipo de datos y herramientas que se utilizaron, se trabajó con la investigación de campo por cuanto los datos fueron recabados directamente y de fuentes primarias de la Contraloría Municipal de Maturín, Estado Monagas.

Sabino (1994), define la investigación de campo de la manera siguiente:

Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recopilan en forma directa de la realidad, a través del trabajo concreto del investigador. Esa información obtenida directamente de la experiencia empírica, es llamada primaria, denominación que alude al hecho de que es información de primera mano, original, producto de la investigación en curso, donde no existe intermediaciones de ninguna naturaleza. (pág. 136).

Los datos de interés fueron obtenidos en la realidad, mediante el trabajo directo del investigador y se trabajó con el método deductivo que a partir de los [principios](#) generales descubiertos se reduce a casos particulares, a partir de un enlace de juicios lógicos de los hechos generales. Este método permite la formación de hipótesis, según Zorrilla y Torres (1992) lo definen como “Aquel que parte de datos generales aceptados como validos y que, por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones” (Pág. 33).

3.2. Nivel de investigación.

La investigación fue realizada bajo un nivel descriptivo, lo cual permitió describir, analizar e interpretar características que sirvieron para el diagnóstico del cambio organizacional en la Contraloría Municipal de Maturín.

Al respecto Hernández Sampieri (1992) señala que:

La investigación descriptiva busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis midiendo o evaluando diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. (pág. 61)

3.3. Población.

La población que se estudió en el análisis de esta institución estuvo compuesta por sesenta y dos (62) empleados administrativos que laboran en la misma.

La Población representa el factor más importante de la investigación por ser los que ofrecerán respuestas al problema en cuestión, según Ibáñez (1990) define a la población como “Conjunto de personas, elementos o cosas que se encuentran en un lugar determinado y poseen características comunes” (pág.211).

En base a que la población fue manejable no se requirió utilizar criterios o procedimientos para calcular muestra. En tal sentido se trabajó con la totalidad de la misma.

3.4. Técnicas de recolección de información.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron varias técnicas de recolección de información como:

- I. *Revisión bibliográfica:*** Consiste en la recolección de información extraída de los textos y materiales bibliográficos que estén relacionados con el objeto de estudio para utilizarla como base en la realización del marco teórico. Ibañez (1990) afirma al respecto que: “Comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información escrita sobre un tema acotado previamente y sobre el cual, se reúne y discute toda la información recabada y utilizada” (Pág.443).
- II. *Observación directa no participante:*** Es un método que utilizó el investigador llegando y observando de manera directa el lugar de la escena que fue estudiada en el momento en que los empleados están ejerciendo sus funciones, manteniéndose ajeno al entorno donde se realiza el estudio. Cornell (1993) dice al respecto que es un: “Método directo que describe la situación en el momento que ocurren los eventos en una población a estudiar, estando ajeno al medio que observa” (Pág.335).
- III. *Cuestionario:*** Naghi (2002) lo define como: “Método para recopilar datos primarios por medio de entrevistas formales” (Pág. 163). Es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones. El mismo fue aplicado a la población objeto de estudio.

3.5. Procedimiento del análisis.

Se diseñó un cuestionario que se aplicó a la población en estudio lo que permitió la recopilación de datos, que luego dieron curso a la obtención de resultados concretos.

Una vez recabada toda la información por medio del cuestionario, la cual fue de gran importancia para la investigación, se llevó a cabo un proceso de codificación y tabulación de los datos de forma manual, los cuales permitieron describir los resultados obtenidos a través de cuadros estadísticos en cifras absolutas y porcentuales para su posterior análisis cualitativo y cuantitativo, que condujeron a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los cuadros estadísticos con cifras absolutas y porcentuales donde se vaciaron los datos arrojados por el cuestionario aplicado al personal de la Contraloría Municipal de Maturín- Estado Monagas, con el fin de analizar los cambios organizacionales ocurridos en esta institución.

En este espacio se muestran los cuadros con sus respectivos análisis a fin de constatar la opinión emitida por los trabajadores para determinar como ha influido el proceso de cambio en sus labores.

CUADRO N° 1
distribucion absoluta y porcentual del tiempo de servicio que tienen los empleados de la contraloria municipal de maturin- estado monagas

TIEMPO DE SERVICIO	FA	%
Menos de 1 año	2	3,22
1 año a 3 años	17	27,42
4 años a 6 años	9	14,52
7 años a 9 años	5	8,06
10 ó más años	29	46,78
TOTAL	62	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Contraloría Municipal de Maturín- Edo. Monagas, Diciembre del 2004.

En relación a los datos obtenidos en este primer cuadro, los resultados que se presentan son los siguientes: 46,78 % de los empleados que laboran en la Contraloría de Maturín tienen 10 o más años en la institución. Mientras que un 27,41 % de 1 a 3 años, un 14,51 tienen 4 a 6 años, 8,06% para los que poseen 7 a 9 años y un 3,22 % restante indican tener menos de 1 año de servicio.

Según los resultados, se constata que la entidad cuenta con una parte representativa de empleados con un tiempo relativamente largo, esto podría garantizar que es un personal que confronta de la mejor manera la adaptación a nuevos procesos de trabajo.

El término de estabilidad laboral constituye un aspecto relevante en los entes públicos, todo individuo tanto el [gerente](#) como [la organización](#) enfrenta complejas situaciones de temor y todo el entorno se transforma en los periodos electorales que la percepción que si el gerente a cargo es destituido, todo el personal es también removido de sus puestos laborales.

Es notable que a pesar de ser una organización de carácter público y que produce la apreciación de que se despide o emplea al personal de acuerdo al contralor de turno; sin embargo, en este caso los resultados recabados de esta investigación han demostrado que no es así y que un alto porcentaje del personal posee un tiempo de servicio bastante largo.

CUADRO N° 2
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS
EMPLEADOS CON RELACIÓN AL NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL
PERSONAL DE LA CONTRALORIA MUNICIPAL DE MATURÍN ESTADO
MONAGAS

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	FA	%
Primaria	3	4,48
Secundaria	15	24,14
T.S.U.	13	20,97
Universitario	31	50
TOTAL	62	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Contraloría Municipal de Maturín- Edo. Monagas, Diciembre del 2004.

De acuerdo a los valores obtenidos se deduce que un porcentaje bastante representativo de trabajadores (50 %) poseen título universitario, 24,14 % tienen un nivel de instrucción secundaria, siguiendo con el 20,97 quienes son T.S.U y por último el 4,84 posee un grado de instrucción primario.

La formación académica es un punto de partida para la persona, ya que le permite obtener los conocimientos necesarios para desarrollarse laboralmente de manera eficiente.

En la actualidad para una organización es vital poseer un personal dotado y con un grado de instrucción determinado y siempre en vías de incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas; de esta forma se aumenta la eficiencia y ejecución de las tareas, contribuyendo a su vez con el bienestar de los trabajadores y de la organización.

Es necesario señalar que la gerencia de la Contraloría Municipal se ha preocupado por establecer criterios, formas de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de contar con un personal que reúna el perfil exigido por los cargos, lo cual conducirá a una mayor eficiencia en el ejercicio de sus deberes y responsabilidades.

CUADRO N° 3
distribucion absoluta y porcentual de la opinion del personal con respecto a la
ocurrencia de cambios en la contraloria municipal de maturin- estado
monagas

OCURRENCIA DE CAMBIO	FA	%	CAMBIOS IMPLANTADOS.	FA	%
Sí	62	100	Exigencias gubernamentales	47	75,80
No			Introducción de nuevos programas	24	38,70
			Mejorar las condiciones de trabajo	6	9,68
			Renovar a la institución	4	6,45
TOTAL	62	100			

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Contraloría Municipal de Maturín- Edo. Monagas, Diciembre del 2004.

el cuadro No 3 muestra que el 100% del personal expresó que si ocurrieron cambios en la Contraloría Municipal. Entre los datos recabados se evidencia que un 75,80% de los empleados expreso que entre los cambios ocurridos destaca la exigencia gubernamental, 38,70% manifestó la introducción de nuevos programas, 9,68% señalo la mejora de las condiciones de trabajo y por ultimo un 6,45% planteó que se cambio para renovar a la institución.

Los datos demuestran que se hicieron cambios en la Contraloría Municipal debido a las exigencias gubernamentales; las estructuras de decisión de estos entes se dirigen por medio de estatutos, leyes o decretos establecidos o planteados por la Contraloría General de República y regido por la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

El cambio en una organización significa pasar de una conducta a otra, y afecta a los individuos, grupos y organizaciones completas. Por lo general, las transformaciones ocurren por los cambios en la estructura organizativa de una empresa, ocasionadas por funciones, adquisiciones, rápido crecimiento y reducción de su tamaño, en si la búsquedas de renovar la organización es vital para su perpetuación como competencia.

La introducción de nuevos programas permite también establecer cambios que llevan a la empresa en una vía de permanente mejora en un mundo globalizado donde la tecnología es un requisito indispensable.

En este sentido, el cambio en las organizaciones y la variación de la forma de hacer las tareas afecta a los individuos, la identificación de los factores que impulsan los cambios en el recurso humano tiene que poseer una prevalencia para el conocimiento y aceptación de lo que está por venir.

CUADRO N° 4
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION DE LOS
EMPLEADOS CON RELACIÓN A LAS FUERZAS QUE IMPULSARON EL
CAMBIO OCURRIDO EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE
MATURÍN- ESTADO MONAGAS

FUERZAS DE CAMBIO	FA	%
Instalaciones apropiadas	27	43,55
Política gubernamental	25	40,32
La demografía	5	8,07
Mercado financiero	2	3,23
Todas las anteriores	3	4,83
TOTAL	62	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Contraloría Municipal de Maturín- Edo. Monagas, Diciembre del 2004.

Este cuadro muestra que un 43,55 % de los empleados encuestados expresan que la principal fuerza que motivó modificaciones en la Contraloría es el cambio físico, la segunda fuerza es la política gubernamental cubriendo el 40,32 % de las opiniones, seguido por 8,07 % quienes piensan que es la demografía , el 3,23 % se inclinan por el mercado financiero y un 4,83% se inclinan a opinar que son todas las fuerzas nombradas en el cuadro .

En las organizaciones surgen fuerzas que pueden o no servir de impulsor de cambio, estas suelen provenir por dos vías una internamente que promueve la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento proveniente del interior de la empresa, y la otra externamente que se origina en el entorno o medio ambiente que rodea la organización que logra influir y afectar para generar cambios.

Las organizaciones pueden quedar afectadas por diversas fuerzas de cambio, por lo cual las empresas deben tener conocimiento de todos los posibles orígenes y

estar dispuestos a proceder un proceso de cambio para estar siempre a la vanguardia y no dejar que la competencia se anticipe. Poseer instalaciones apropiadas fue la principal fuerza interna que origino el cambio en la institución, y al estar en una constante búsqueda del mejor ambiente laboral, lo que garantiza que el recurso humano se sienta más cómodo con su trabajo y el entorno que lo rodea.

La política gubernamental y el mercado financiero fueron razones externas de influencia y que afectan en muchos casos a la totalidad a las empresas y las obliga a entrar en reestructuraciones. La demografía es también muy esencial para las organizaciones y su permanencia en las actividades y su nivel de competitividad.

Es inevitable que existan fuerzas que ocasionen cambios en una institución, ya que al formar parte de la sociedad éstas se verán afectadas por los diferentes acontecimientos que ocurran dentro o fuera de su entorno.

CUADRO N° 5
distribucion absoluta y porcentual de la opinion del personal con respecto a los
medios de informacion de los cambios en la contraloria municipal de maturin-
ESTADO MONAGAS

INFORMACION SOBRE LA NECESIDAD DEL CAMBIO	FA	%	MEDIOS DE INFORMACIÓN	FA	%
SI	54	87,1	Reuniones	43	69
NO	8	12,9	Charlas	20	32
			Memorandum	10	16
			Conversaciones informales	4	6
			Otros	2	3

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Contraloría Municipal de Maturín- Edo. Monagas, Diciembre del 2004.

El presente cuadro muestra que el 87,09 % de la población de la institución dijo que recibió la información necesaria para la comprensión de la necesidad del cambio en la Contraloría Municipal de Maturín y un 12,90%, señaló que no fue informado. Entre los datos recabados en el cuadro N° 5 señala que el 69% de los empleados fueron informados en reuniones con respecto al proceso de cambio, 32% manifestó que se uso charlas, 16% a través de memorandums, seguido de 6% por conversaciones informales y 3% por medio de otras fuentes de información.

La influencia de la información en la población trabajadora al momento de realizar algún cambio o proceso es de suma importancia, ya que esta permite la existencia de un ambiente laboral equilibrado, como también la objetividad entre lo que se quiere unida a las metas que se traza cada organización.

Muchas veces sucede que hay una gran cantidad de información que es importante para el personal y sin embargo, en la empresa es tratada como confidencial, cuando en realidad no es así. A menudo se restringe información a los empleados por diversas razones, lo que es una falta de voluntad de la gerencia o del jefe de departamento compartirlo.

A todo el personal se le debe informar sobre los cambios que se pretendan realizar, ya que de esta manera el personal se sentirá tomado en cuenta, y su participación puede ser de gran utilidad para reducir la resistencia al cambio. En fin, la comunicación es indispensable para mejorar el apego al cambio, todas las personas que integran la empresa deben estar informadas para que se sientan seguras y mantengan el nivel de cooperación en el grupo.

En la Contraloría Municipal los trabajadores son informados y notificados del cambio por diferentes medios, mostrando una parte formal y abierta a la vía de la información de las transformaciones en la institución. En tal sentido, se deduce que el personal directivo de la Contraloría Municipal se ha preocupado por brindar

inducción al personal respecto a las necesidades de cambio la cual minimizaría las posibilidades de resistencia al mismo.

CUADRO N° 6
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS
TRABAJADORES CON RESPECTO A SU INTERVENCIÓN EN LOS
CAMBIOS IMPLANTADOS EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE
MATURÍN- ESTADO MONAGAS

SOLICITUD DE OPINIÓN EN EL PROCESO DE CAMBIO	FA	%
Nunca	42	67,74
Algunas veces	13	20,96
Siempre	7	11,29
TOTAL	62	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Contraloría Municipal de Maturín- Edo. Monagas, Diciembre del 2004.

Este cuadro señala que el 67,74 % de los trabajadores indico que nunca se les solicitó su opinión en los procesos de cambio de la Contraloría Municipal, el 20,96 % expresó que en algunos casos se les pidió su opinión y un 11,29 % que siempre se le solicita su opinión.

Los resultados muestran que la opinión activa en el proceso de cambio del ente gubernamental fue prácticamente nula, donde la mayoría de los empleados no efectúo su aporte expresando su aprobación o desaprobación del proceso, no obstante un pequeño grupo ha participado directamente en ciertas actividades vinculadas con las transformaciones generadas.

Una manera fundamental de crear aceptación para el cambio consiste en solicitar la opinión al recurso humano. Esto alienta a los miembros de la empresa a hacer sugerencias que impulsan a la aceptación progresiva del cambio.

Por consiguiente, la resistencia al cambio tiende a disminuir, aumentando el grado de aceptación en la medida en que la intervención del empleado sea tomada en cuenta. Sin embargo, la gerencia no ha tomado en cuenta este factor lo cual podría generar un aumento en la resistencia a los cambios implantados en la Contraloría Municipal.

CUADRO N° 7
DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION DE LOS
EMPLEADOS CON RESPECTO A SU ADAPTACION A LAS
MODIFICACIONES OCURRIDAS EN LA CONTRALORIA MUNICIPAL
DE MATURIN- ESTADO MONAGAS

ADAPTACIÓN DE LAS MODIFICACIONES	FA	%
Si	42	67,75
No	20	32,25
TOTAL	62	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Contraloría Municipal de Maturín- Edo. Monagas, Diciembre del 2004.

El Cuadro N° 7 muestra que 67,75% del personal expresó que si se adaptaron a los cambios efectuados en el área de trabajo de la Contraloría Municipal, sin embargo, 32,25% manifestó que no se han adaptado al nuevo proceso de cambio.

De acuerdo a esto, se deduce que los trabajadores se adaptaron rápidamente a los cambios efectuados sin resistencia, mientras que por otro lado, un pequeño grupo de trabajadores no se sienten identificados con los nuevos procesos, debido a que

tienen temor de las nuevas tareas que tienen que aprender y desarrollar, perder el trabajo o ser cambiados a otro departamento.

Por lo general, cuando se dan cambios en las empresas traen como consecuencia que la mayoría del personal tiende a resistirse a nuevos planteamientos, por lo tanto, se debe contar con estrategias para que esa transformación no afecte directamente al recurso humano, utilizando mecanismos como la participación, donde a los individuos o grupos se les informe con claridad y precisión sobre la necesidad y los beneficios que pueden generar el nuevo cambio, conllevando a la adopción de actividades positivas y a la participación abierta de los individuos.

Cuando se produce un cambio dentro de la organización, lo que se busca es incrementar los niveles de eficiencia tratando de hacer las cosas de una manera novedosa. Para poder asumir las responsabilidades y transformaciones al recurso humano debe enfocársele la parte positiva de los cambios, es la premisa de las políticas gerenciales bien efectuadas en este campo.

CUADRO N° 8
distribucion absoluta y porcentual de la opinion del personal con respecto a lOS
FACTORES que provocaron alguna resistencia en el proceso de cambio en la
contraloria municipal de maturin- ESTADO MONAGAS

FACTORES	FA	%
Nueva ubicación de la empresa	18	29,03
Cambio de actividades	15	24,19
Amenaza de la seguridad laboral	13	20,97
Temor a lo desconocido	12	19,36
Ninguna	4	6,45
TOTAL	62	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Contraloría Municipal de Maturín- Edo. Monagas, Diciembre del 2004.

El cuadro No 8 muestra que un 29,03% del personal expresó que el factor que mostró mayor resistencia en el proceso de cambio es la nueva ubicación de la empresa. Luego 24,19% consideraron que el cambio de actividades provocó resistencia, seguido de un 20,97% que indicó que la amenaza a la seguridad laboral; 19,36% que el temor a lo desconocido; y, por último 6,45% señaló que ningún factor provocó resistencia.

Las empresas que ponen en funcionamiento un proceso de cambio ya sea por fuerzas externas o internas tienen que enfrentarse a un escenario casi inevitable que es la resistencia al cambio. El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones, ha radicado en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación del personal y los cambios en los procesos.

Para ello se debe establecer una vía estratégica y una ejecución táctica, que implique renovar la visión del personal, la cual a medida que avanzan los cambios respondan efectivamente al reto. Estimular al recurso humano a una iniciativa de nivel estratégico, sobre la necesidad de actualizar, evolucionar, acelerar o revolucionar sus actividades dentro de la organización, de cara hacia la búsqueda de una condición y posición más abierta a minimizar la resistencia a las nuevas reestructuraciones organizacionales.

Por tal razón, la participación tanto de la alta dirección como de todos los trabajadores juega un papel importante dentro del proceso de cambio, ya que a través de ella se logra un bienestar organizacional e incentiva al personal a sentirse como participante e identificado más con la empresa, creando una mínima resistencia y cultivando una cultura de cambio efectiva.

CUADRO N° 9
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL CON RELACIÓN A LOS ASPECTOS QUE CONTRIBUYEN A
LA REDUCCIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA
CONTRALORÍA MUNICIPAL DE MATURÍN- ESTADO MONAGAS

REDUCCION A LA RESISTENCIA AL CAMBIO	FA	%
La creación de un ambiente de confianza y respeto	35	56,45
La participación de los empleados	26	41,94
El desarrollo de la comunicación abierta	9	14,51
Todas las anteriores	3	4,83

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Contraloría Municipal de Maturín- Edo. Monagas, Diciembre del 2004.

En este cuadro se puede observar que el 56,45 % de los trabajadores considera que la creación de un ambiente de confianza y respeto contribuye a la reducción de la resistencia al cambio, el 41,94 % señala que la participación de los empleados es un factor muy significativo para reducir la resistencia, el 14,51 % expresó que el desarrollo de una comunicación abierta entre el personal de la Contraloría Municipal y por último un 4,83 % indico que todas las anteriores.

Al momento de plantearse cambios en una organización, la directiva de la misma debe conocer cuales son los temores de su personal de esta forma pueden contribuir a disminuir la resistencia al cambio. Uno de los factores principales que ayudan a contrarrestar la resistencia es el involucrar a los trabajadores, tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias, de esta forma no se sentirán ajenos al nuevo proceso, la armonía y estabilidad del ambiente laboral también viene siendo un factor de importancia.

La comunicación abierta entre los empleados y jefes juega un papel necesario, donde expresen los temores, se explique la necesidad del cambio, las nuevas tareas y los posibles impactos que estos puedan provocar.

En fin, al iniciarse un cambio dentro de la organización es necesario aplicar estrategias que minimicen el riesgo de la resistencia al cambio, proporcionando al personal la confianza, la comunicación, la participación con el propósito de que se tenga una actitud positiva junto a los cambios.

CUADRO N° 10
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL CON RESPECTO A LA ETAPA EN QUE SE ENCUENTRA
ACTUALMENTE EL PROCESO DE CAMBIO EN LA CONTRALORÍA
MUNICIPAL DE MATURÍN- ESTADO MONAGAS

ETAPAS DE PROCESO DE CAMBIO	FA	%
Puesta en practica de nuevos procedimientos	54	87,09
Supervisión y control de los nuevos procedimientos	15	24,20
Inicio y preparación del cambio	13	20,97
Informarles a los trabajadores los objetivos del cambio	1	0,16

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Contraloría Municipal de Maturín- Edo. Monagas, Diciembre del 2004.

El Cuadro N° 10 señala que el 87,09% del personal expresa que el proceso de los cambios se encuentra en la etapa de puesta en practica de nuevos procedimientos, con un 24,20% opina que la etapa en la cual se presentan es la supervisión y control de los nuevos procedimientos, seguido con un 20, 97 % de los trabajadores que consideran que esta en inicio y preparación del proceso y terminando con un 0,16 %

quien indica estar en la etapa de informarles a los trabajadores los objetivos del cambio.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se determina que el cambio implantado se encuentra en una etapa de recongelamiento, ya que se encuentran en el proceso de adaptación y a la puesta en práctica de las tareas relacionadas con los cambios.

Los cambios se dan con la finalidad de que las organizaciones logren las metas u objetivos planteados, para que estos a su vez se den de manera eficaz y como se quiere es necesario hacer una planificación previa conjuntamente con un análisis profundo de los diferentes factores internos y externos que se ven involucrados en el proceso.

En tal sentido, se puede decir que los empleados de la Contraloría Municipal de Maturín se encuentran en la adaptación y puesta en práctica de nuevos conocimientos, normas y procesos; así como a nuevas herramientas y equipos de trabajo que les serán necesarias para mantenerse en el grupo de trabajo y para poder facilitarles el alcance de los planes establecidos.

CUADRO N° 11
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS
TRABAJADORES CON RELACIÓN A SU CONSIDERACIÓN SOBRE LAS
MODIFICACIONES OCURRIDAS EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL
DE MATURÍN- ESTADO MONAGAS.

MODIFICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN	FA	%
Excelente	6	9,67
Buena	36	58,06
Mala	0	0
Regular	20	32,25
TOTAL	62	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Contraloría Municipal de Maturín- Edo. Monagas, Diciembre del 2004.

El Cuadro N° 11 señala que el 58,06 % de los trabajadores de la Contraloría Municipal de Maturín, consideran que las modificaciones fueron buenas, seguido del 32,25 % opinan que regulares y por último el 9,67 % consideran que fueron excelente.

Para el recurso humano al referirse sobre modificaciones en su organización implica un choque de opiniones dinámico, al estar implantados y en marcha los cambios la experiencia personal de cada individuo considera qué tan positivo o negativo haya sido el proceso, para algunos la adaptabilidad es un reto que implica mucho temor que conlleva a percibir que su situación en la organización va a empeorar, en cambio a otros trabajadores los hace considerar que son estrategias para mejorar.

Es importante resaltar que toda modificación en una organización es realizada para alcanzar metas u objetivos o para mejorar los ya existentes. Por eso las modificaciones no pueden expresarse con entusiasmo por todas las partes

involucradas ya que éstas le exigen esfuerzo y cambio en su desenvolvimiento laboral creando así inseguridad sobre el proceso de cambio que se implementa en la organización.

Cabe destacar que no todas las personas involucradas en los cambios van a ser afectadas de igual manera, se presentarán diferentes actitudes de parte de los trabajadores según como estos tomen los cambios.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

Al finalizar con los análisis respectivos de los cuadros estadísticos se llegaron a las conclusiones siguientes:

- Entre los cambios generados en la institución, prevalecieron los ocurridos en la estructura física y la reorganización de puestos de trabajo.
- La fuerza interna de cambio que influyeron para que se dieran las modificaciones en la institución fueron la necesidad de instalaciones apropiadas, lo cual origino el cambio físico de la Contraloría Municipal de Maturín y la fuerza externa fue la política gubernamental que fomento la renovación administrativa del ente publico.
- Entre los factores que provocaron alguna resistencia en el proceso de cambio ocurrido en la Contraloría Municipal de Maturín, se detectaron primeramente la nueva ubicación de la empresa, el cambio de actividades y la amenaza de la seguridad laboral, que de alguna manera afecto en la adaptación del personal a los nuevos procesos.
- Entre los empleados de la institución hubo cierta resistencia a los cambios, ya que la mayor parte del personal estuvo ajeno al proceso, aún cuando manifestaron estar de acuerdo; expresando a su vez la necesidad de comunicación, relación interpersonal y el desarrollo gerencial y humano para lograr un ambiente laboral en armonía.

- Los trabajadores mencionaron que el proceso de cambio estaba en la etapa de puesta en práctica los nuevos procedimientos; es decir, lo que se denomina como Nuevo Congelamiento o Consolidación del Cambio, que es la última etapa en el proceso de cambio.
- La mayoría del personal que labora en la Contraloría Municipal, tienen más de diez (10) años de servicio, es decir, en la entidad existe estabilidad laboral.
- Más del cincuenta por ciento (50 %) del personal que labora en la institución tiene un grado de instrucción profesional, lo que permite enfrentar y saber manejar los retos que se presentan en la organización.
- La mayoría de los empleados manifestó haber recibido información sobre la necesidad de los cambios, la cual fue comunicada principalmente a través de reuniones, charlas, memorandums; expresando a su vez que las modificaciones ocurridas en la institución fueron entre buenas y excelentes, sólo un pequeño grupo las asimilaron como regulares.
- Todos los trabajadores asumieron tener capacidad para realizar algún aporte con el objetivo de mejorar el proceso de cambio, tanto con sus opiniones como con sus actitudes y desenvolvimiento al ejecutar las labores de trabajo.

5.2. Recomendaciones.

Considerando las conclusiones señaladas se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Involucrar a los trabajadores en el proceso de cambio e informarles los beneficios que traería el proceso para la institución, de manera que se logre la participación para así disminuir la resistencia presentada por los involucrados.
- Garantizar el uso y difusión de los medios de comunicación, para que el personal sea informado en detalle de los cambios que se vayan a realizar y de la necesidad y beneficios de los mismos, de esta manera lograr que se sientan tomados en cuenta en la toma de decisiones.
- Al realizar cambios en una organización, deben ser planificados y producto de las necesidades de la institución.
- Mantener la integración entre los trabajadores de la organización, buscando una comunicación abierta, la participación de todos, respeto y disciplina, de esta manera se logrará un ambiente de confianza y en armonía.
- Hacer que el recurso humano en todo momento conozca las políticas, normas, visión y misión de la empresa, con la finalidad de que sean cumplidas y que tengan conocimiento de lo que busca la organización.
- Que los encargados de propiciar el proceso de cambio utilicen canales de comunicación adecuados y altamente efectivos, a través de los cuales se logre la retroalimentación entre los participantes.
- Que los directivos, conjuntamente con los jefes de los departamentos ofrezcan a los trabajadores la capacitación necesaria con respecto a los cambios que se desean implantar.

BIBLIOGRAFÍA

ANDER-EGG, E (1983). **Técnicas de la investigación social**. Argentina: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.

BARTLETT, Alton; KAYSER, Thomas A (1987). **Cambio de la conducta organizacional**. México: Editorial Trillas.

BROOKS, E. (1990). **Cambio Organizacional**. Gran Bretaña: Editorial The MacMillan Press Ltd

CHIAVENATO, Idalberto (1994). **Administración de recursos humanos**. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, Idalberto (2000). **Administración de recursos humanos**. (5^{ta} Edición) Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

CORNELL, Michael (1993). **Principios de la Investigación Científica**. Estados Unidos: Editorial American Management Association.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John (1987). **El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organización**. (7^{ma} Edición) México: Editorial Mcgraw-Hill.

DESSLER, Gary (1996). **Administración de Personal**. (6^{ta} Edición). México: Editorial Printice-Hall Hispanoamericana.

ESPINOZA, Mariela; MARTINEZ, Isabel (2001). **Análisis del proceso de cambio organizacional en la oficina principal de personal de la**

Gobernación de Estado Monagas. Maturín, 2000. Trabajo de grado. U.D.O. Nucleo Monagas.

FARIA MELLO, Fernando Achilles (1997). **Desarrollo organizacional .Enfoque integral.** Mexico : Editorial Limusa S.A

GARZA M, Ario (1988). **Manual de Técnicas de Investigación para Estudiantes de Ciencias Sociales.** México: Editorial Harla

GIBSON L, James; IVANCEVICH M, John; DONNELLY H, James (1996). **Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos.** (8^{va} Edición). Chile: Mcgraw-Hill/Irwin.

GUIZAR M, Rafael (1998). **Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones.** México: Editorial Mc Graw-Hill.

HALL, Richard (1983). **Organizaciones, estructura y proceso.** (3^{ra} Edición). México: Editorial Printice-Hall Hispanoamericana.

HERNÁNDEZ, Sampieri (1992). **Metodología de la investigación.** México: Editorial Mc Graw-Hill

HODGETTS M, Richard; ALTMAN, Altman (1981). **Comportamiento en las organizaciones.** México: Editorial Nueva Editorial Interamericana.

IBÁÑEZ BRAMBILA, B (1990). **Manual para la elaboración de Tesis.** México: Editorial Trillas.

MONDY, R. Wayne; NOE, Robert M (1997). **Administración de Recursos Humanos**. México: Editorial Printice-Hall Hispanoamericana, S.A.

NAGUI N, Mohammad (2002). **Metodología de la Investigación**. (2^{da} Edición). México: Editorial Limusa

QUIJADA P, Rosa G (2001). **Análisis del cambio organizacional implantado en la dirección del registro civil del Municipio Maturín, Monagas 2001**. Trabajo de grado .U.D.O Monagas.

ROSENBERG, J.M (1997). **Diccionario de Administración y Finanzas**. España: Editorial Océano/ Centrum

SABINO, C (1994). **El proceso de investigación**. (3^{ers} Edicion). México: Editorial Trillas.

SANTOS, J.A. (2001) **Cambio Organizacional**. El Salvador: Editorial Acción Consultores.

VENTOCILLA, Eleodoro (1996). **Cambios globales y locales**. Venezuela: Editorial Corporación Calidad 2010

WENDELL L, French; CECIL H, Bell (1998). **Desarrollo organizacional**. (6^{ta} Edición). México: Editorial Prentice –Hall.

ZORRILLA, Santiago; TORRES, Xamar (1992). **Guía para elaborar una tesis**. México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS



cuestionario

Estimado trabajador (a):

El siguiente instrumento tiene el propósito de recolectar información veraz y objetiva, a fin de efectuar un análisis del cambio organizacional en la Contraloría Municipal de Maturín, Estado Monagas año 2004. Cuyo estudio servirá de base para optar al título de Lic. en Gerencia de Recursos Humanos.

Instrucciones:

- A) Lea Cuidadosamente cada pregunta.**
- B) Marque con una equis (X) las alternativa (s) que considere pertinente.**
- C) Se agradece no dejar preguntas sin contestar.**
- D) Toda la información es confidencial.**

¡Gracias por su colaboración!

Br. Araya, Yuri.
Br. Rojas, Ronny.

Maturín, Diciembre del 2004

1. Tiempo de servicio que tiene en la institución.

Menos de 1 año _____ 7 años a 9 años _____
1 año a 3 años _____ 10 o mas años _____
4 años a 6 años _____

2. ¿Cual es su nivel de Instrucción?

Primaria _____
Secundaria _____
TSU _____
Universitario _____
Otro, especifique _____

3. ¿Sabe usted si la institución ha pasado por algunos cambios recientes?

Si _____ No _____

De ser afirmativa su respuesta, por favor explique:

4. ¿Cuales de las siguientes fuerzas considera usted que impulsaron los cambios ocurridos en la institución?

Introducción de nuevos programas _____
Mejorar las condiciones de trabajo _____
Exigencias gubernamentales _____
Renovar a la institución _____
Otro _____
Especifique _____

5. ¿Cual de los siguientes razones considera usted que impulsaron el cambio físico en la organización?

La demografía _____
Política gubernamental _____

Mercado financiero _____
Instalaciones apropiadas _____
Todas las anteriores _____
Otros _____ Especifique _____

6. ¿Se le facilito a usted toda la información necesaria para que comprendiera la necesidad de cambiar?

Si _____ No _____

7. ¿A través de que medios se le informo de las variaciones que iban a ser implantadas en la organización?

Charlas _____
Reuniones _____
Memorandum _____
Conversaciones informales _____
Otras _____ especifique _____

8. ¿Se le solicito a usted su opinión acerca de los cambios establecidos en la organización?

Siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

9. ¿Como considera usted esta modificación en la institución?

Excelente _____
Buena _____
Regular _____
Mala _____

10. ¿Se ha adaptado usted a las modificaciones ocurridas en la institución ?

Si _____ No _____

De ser afirmativa o negativa su respuesta, por favor explique:

11. ¿Cual de los siguientes factores considera usted que provocaron alguna resistencia al proceso de cambio implantados en la empresa?

- Cambio de actividades _____
- Amenaza de su seguridad laboral _____
- Temor a los desconocido _____
- Nueva ubicación de la empresa _____
- Ninguna _____
- Otras _____ Especifique _____

12. ¿Cual de los siguientes aspectos cree usted que contribuye a la reducción de resistencia al cambio?

- La creación de una ambiente de confianza y respeto _____
- El desarrollo de comunicación abierta _____
- La participación de los empleados _____
- Todas las anteriores _____
- Otro _____ Especifique _____

13. ¿En que etapa considera que los cambios se encuentran en los actuales momentos?

- Inicio y preparación del proceso _____
- Informarle a los trabajadores los objetivos del cambio _____
- Puesta en práctica de nuevos procedimientos _____
- Supervisión y control de los nuevos procedimientos _____
- Otras _____ ¿Cuales? _____

14. ¿Cuales de las siguientes herramientas, brinda la institución a su personal con la finalidad de prepararlos física y psicológicamente en relación al cambio que se lleva a cabo en la organización?

Charlas _____
Cursos _____
Seminarios _____
Congresos _____
Ninguna de las anteriores _____
Otras _____ Especifique _____

15 ¿Considera usted que está en capacidad de hacer algún aporte para optimizar el proceso de cambio en la Contraloría Municipal de Maturín?

Si _____ No _____

16. En caso de responder afirmativamente. ¿Cual aporte realizaría usted para optimizar el proceso de cambio en la Contraloría Municipal de Maturín?

Mantener el proceso en marcha _____
Cumplir con los nuevos procedimientos de trabajo _____
Ser eficiente y eficaz en la realización del trabajo _____
Tener iniciativa orientada a la participación _____
Todas las anteriores _____
Otro _____ Especifique _____