



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CUMANÁ – ESTADO SUCRE**

**RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS OBREROS DE
LA EMPRESA MOLINOS NACIONALES, C. A. (MONACA) CUMANÁ,
ESTADO SUCRE, AÑO 2009.**

Asesor Académico:

Profa. Oly Mata

Presentado por:

Br. Oleida Maita

C.I.: 14.816.281

Br. Yetsi Zambrano

C.I.: 15.741.563

Proyecto de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos

Cumaná, Diciembre de 2010

**RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS OBREROS
DE LA EMPRESA MOLINOS NACIONALES, C. A. (MONACA) CUMANÁ,
ESTADO SUCRE, AÑO 2009.**

APROBADO POR:

ASESOR

Profa. Oly Mata.

JURADO

JURADO

Profa. Verónica Morgado

Prof. Teodifer Gómez

Este trabajo fue evaluado con la categoría de:

Cumaná, diciembre de 2010

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
LISTA DE TABLAS	vi
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1 Planteamiento del Problema	4
1.2 Objetivos de la Investigación	9
1.2.1 Objetivo General	9
1.2.3 Objetivos Específicos	10
1.3 Justificación	10
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes de la Investigación	12
2.2 Bases Teóricas	14
2.2.1 Origen del Cambio Organizacional.....	15
2.2.2 Cambio Organizacional	18
2.2.3 Tipos de Cambio	19
2.2.4 Fuerzas que generan el cambio	20
2.2.5 Modelos de Cambio	24
2.2.5.1 Modelo de Cambio de Lewin	24
2.2.5.2 Modelo de cambio de Sistemas.....	25
2.2.6. Resistencia al Cambio Organizacional	26

2.2.6.1 Definición	26
2.2.6.2 Tipos de Resistencia al Cambio	27
2.2.6.3 Razones de la Resistencia al Cambio en los Centros de Trabajo	30
2.3. Bases Legales	32
2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)	32
2.3.2 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).....	33
2.4. Marco Institucional	34
2.4.1 Descripción de la Empresa.....	34
2.4.2 Reseña Histórica	35
2.4.3 Misión	36
2.4.4 Visión.....	36
2.4.5 Objetivos	36
2.4.6 Estructura Organizativa de Molinos Nacionales, C. A.	38
2.4.6.1 Estructura Organizativa a Nivel Nacional.....	38
2.4.6.2 Estructura Organizativa de MONACA – Planta Cumaná	40
2.5 Definición de Términos Básicos.....	45
CAPÍTULO III	49
MARCO METODOLÓGICO	49
3.1 Diseño de Investigación	49
3.2 Nivel de Investigación	50
3.3 Población	50
3.4 Fuentes de Información	51
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	51
3.6 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	52
CAPÍTULO IV	55
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	55

4.1 Razones de la Resistencia al Cambio Organizacional en los trabajadores de Molinos Nacionales, C.A. (Monaca)	55
CAPÍTULO V	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
5.1 Conclusiones	88
5.2 Recomendaciones	90
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

DEDICATORIA

A **Dios**, porque me dio la fortaleza para luchar y por guiar cada paso que doy en mi vida, gracias mi señor por brindarme la capacidad de culminar esta pequeña tarea.

A mi madre, **Santa Maita**, por ser la persona que ha dado la vida, amor y comprensión, por el sacrificio que has hecho, de darme una educación para ser una persona de bien en el futuro. Eres mi modelo a seguir, por ser una gran mujer. **Te amo mucho madrecita.**

A mi querida hermana **Beatriz**, por darme siempre ánimo, por estar a mi lado cada vez que la he necesitado, por todas tus bellas palabras hacia mí. **Te adoro.**

A mi abuela **Nuncia Maita**, por su amor, dedicación, por ser mi confidente, porque siempre ha estado pendiente de mis preocupaciones y sueños, porque eres mi segunda madre. **Te quiero mucho.**

A mi padre **Rafael Goitia**, por tener el privilegio de ser tu hija, porque tu partida me hizo crecer y luchar, pues este trabajo va dedicado a tu memoria. **Te extraño.**

A mi familia en general, a mis tíos, tías, y en especial a mi segundo padre **Douglas Arcia**, por sus sabios consejos a ustedes les dedico este logro, por confiar en mí, también a mis primos, primas y sobrinos para que le sirvan de inspiración.

A mis amigas, **Zullymar, María Mercedes, María Rafaela, Yennire, Isis, Sinthya, Omaira y Carolina** por su cariño y oportunos consejos, de igual manera a mis compañeras de trabajo **Frances y Yamarut** por su valiosa colaboración y lealtad.

A mi gran amiga y compañera de tesis **Yetsi**, por darme todas sus energías positivas y sobre todo por formar parte de esta meta que emprendimos juntas desde hace tiempo, por el esfuerzo, dedicación, entusiasmo, paciencia, optimismo que me has brindado, gracias amiga por nuestra amistad, eres mi motivación, mi confidente, este logro va dedicado en tu honor por ser una mujer luchadora, especial y responsable. **Te quiero mucho.**

DEDICATORIA

A **Dios Todopoderoso**, por darme la sabiduría y fortaleza que me permitieron lograr mis metas y vivir esta maravillosa experiencia junto a mis seres queridos.

A mi madre, **Olga de Zambrano**, por haberme dado la vida, apoyarme siempre en todo lo que me he propuesto y por sus consejos; eres el digno ejemplo de una mujer luchadora. **Te amo.**

A la Memoria de mi padre **Jesús Zambrano**, por la fortaleza y apoyo que me brindó cuando estuvo a mi lado. **Te extraño.**

A mi hijo, **Edwin Jesús**, por ser la luz que me guió por ese largo camino, eres mi fuerza y mi inspiración. **Te adoro mi vida.**

A mis hermanas y hermanos **Olga, Mariela, Gaby, Jesús Aníbal** gracias por su cariño y apoyo incondicional son muy especiales; y a tí **Jesús Andrés** que aunque no estés físicamente con nosotros siempre has estado y seguirás estando en nuestros corazones. **Los quiero mucho a todos.**

A ti **Nan**, por tomar el lugar que dejó nuestro amadísimo padre y convertirte en el pilar de la familia de todo corazón agradezco tu incondicionalidad. **Te quiero mucho.**

A mi Cuñado **José Luís**, por su cariño, apoyo y colaboración en todo momento, eres muy especial. **Te quiero mucho.**

A todos mis sobrinos **Andreina, Mariexy, Cibela, Nayelis, José Jesús, Axel, Yofren, Nayivis, Aleska y Gabrielys**, ustedes son parte importante de este sueño, que esto les sirva de ejemplo para lograr sus metas. Espero estar presente cuando ustedes también obtengan un título. **Los quiero.**

A mis compañeros de estudio **Zullymar, Yonnifer, Vanessa, Marian, María José**, por su apoyo incondicional; y a todos los que compartieron conmigo este maravilloso sueño, ustedes son muy especiales, gracias.

A mis amigas incondicionales **Oleida Maita, Orais y Yenny**, por su confianza y verdaderos sentimientos de amistad que me han demostrado en todo momento. **Las quiero.** A Berkis Torrivilla y su familia por su apoyo y el cariño que me han demostrado. **Gracias por su valiosa amistad.**

AGRADECIMIENTO

Damos gracias principalmente a nuestro **Padre Celestial**, por brindarnos fortaleza, sabiduría y motivación para materializar este gran sueño.

A la **Universidad de Oriente** por formarnos profesionalmente y permitir lograr nuestro más anhelado sueño; **ser una profesional**.

Al personal docente del Programa de Gerencia de Recursos Humanos, en especial a las Profesoras **Nubia Lisboa, Berna Colmenares y Lorena Gamboa**, por su valiosa colaboración y sus sabios consejos.

A la **Licenciada Oly Mata**, nuestra asesora, por brindarnos su colaboración, comprensión, sus grandes conocimientos, dedicación, paciencia y experiencia pedagógica en un marco de afecto, para la culminación de este trabajo de grado.

Al **Personal Administrativo y Obrero de la Empresa Molinos Nacionales C. A.**, por permitirnos realizar nuestra investigación en esa empresa, y muy especialmente al personal del Departamento de Higiene y Seguridad Industrial dirigido por el Ingeniero **Luis Barreto**.

A todas aquellas personas, que nos brindaron su colaboración, apoyo, esfuerzo, sacrificio, confianza, conocimiento y tiempo para lograr esta meta.

Infinitas gracias a todos...

LISTA DE TABLAS

CUADRO N° 1: Distribución absoluta y porcentual de los obreros Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según la Predisposición del Individuo respecto al Cambio. Molinos Nacionales, C. A. Cumaná, 2009.	56
CUADRO N° 2: Distribución absoluta y porcentual de los obreros Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según la sorpresa y temor a lo desconocido. Cumaná 2009.	59
CUADRO N° 3: Distribución absoluta y porcentual de los obreros de Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según el ambiente de desconfianza. Cumaná 2009.	62
CUADRO N° 4: Distribución absoluta y porcentual de los obreros de Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según el temor al fracaso. Cumaná 2009.	65
CUADRO N° 5: Distribución absoluta y porcentual de los obreros de Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según la pérdida de estatus y seguridad en el trabajo. Cumaná 2009.	68
CUADRO N° 6: Distribución absoluta y porcentual de los obreros de Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según la presión de colegas. Cumaná 2009. .	71
CUADRO N° 7: Distribución absoluta y porcentual de los obreros de Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según la alteración de las tradiciones culturales y relaciones grupales. Cumaná 2009.	74
CUADRO N° 8: Distribución absoluta y porcentual de los obreros de Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según el conflicto de personalidad. Cumaná 2009.	77
CUADRO N° 9: Distribución absoluta y porcentual de los obreros de Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según la falta de tacto, elección de un momento inoportuno. Cumaná 2009.	80

CUADRO N° 10: Distribución absoluta y porcentual de los obreros de Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según el sistema de retribuciones que no producen refuerzo. Cumaná 2009.	83
CUADRO N° 11: Índice de resistencia al cambio organizacional respecto a las razones de cambio organizacional del personal obrero de Molinos Nacionales, C.A. (Monaca), Cumaná Estado Sucre. 2009.	86



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CUMANÁ – ESTADO SUCRE

**RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS OBREROS
DE LA EMPRESA MOLINOS DE NACIONALES, C. A. (MONACA)
CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2009.**

Asesor Académico:
Profa. Oly Mata

Presentado por:
Br. Oleida Maita
Br. Yetsi Zambrano

RESUMEN

La resistencia al cambio organizacional es cualquier conducta q refleja la oposición o negación de uno o varios trabajadores a modificar su rango social dentro de la organización. El propósito de la investigación es analizar las causas de la resistencia al cambio organizacional en los trabajadores de la empresa Molinos de Nacionales, C.A., (Monaca) Cumaná, Estado Sucre, año 2009. El estudio, de carácter descriptivo, se basó en la teoría de Kinicki y Kreitner. Se utilizó un diseño de campo, la información fue suministrada por los cincuenta y nueve (59) obreros de la empresa. Se aplicó un cuestionario para recolectar información valiosa para el trabajo. La presentación de los datos se expresó en cuadros estadísticos los cuales permitieron evidenciar que los trabajadores de Molinos Nacionales, C.A., poseen un nivel de resistencia alta, ubicándose en un índice de resistencia de (2,51), señalando mayor magnitud en la sorpresa y temor a lo desconocido.

Palabras clave: cambio, cambio organizacional, resistencia, resistencia al cambio organizacional, temor, equipos de trabajo, agente de cambio, comunicación.

INTRODUCCIÓN

El cambio está presente en todas las etapas de la vida y en todos los ámbitos en el cual se desenvuelve el ser humano: en las organizaciones, hogar, iglesia, clima (condiciones ambientales), mercado, entre otros; según la Gran Enciclopedia Espasa El Nacional (2005:2030), cambio es toda “modificación en la conducta del individuo que puede ser originada por motivos emocionales, factores madurativos o como efectos de aprendizaje”, el hecho de hacer las cosas de otra manera y romper con el estado de equilibrio por el cual se trabajó por mucho tiempo, es algo que a pesar de que las personas lo experimentan constantemente no lo aceptan con facilidad sin antes no saber con certeza los beneficios que estos les producirá o los perjuicios que pueden acarrear.

Robbins (1996:4) define la organización como “un arreglo sistémico de personas encaminadas a realizar un propósito específico”, los cambios que allí se susciten van a repercutir directamente en el comportamiento de las personas. Es por ello, que en estos nuevos tiempos, no es recomendable para las organizaciones mantener un sistema rígido en su planificación, debido a que actualmente se están produciendo variaciones en los ámbitos económico, político, legal, cultural y social repercutiendo así en los planes de las organizaciones, por el contrario es conveniente ser flexibles y adecuarse a las exigencias del entorno para mantenerse competitivas en el mercado.

Si bien, algunos cambios se dan en pro del beneficio de la empresa, estos también le podrían ocasionar diversas dificultades al momento de ser aplicado, puesto que se puede generar resistencia al cambio en los obreros

que se ven afectados directamente en su implementación. Así pues, la conducta de los obreros se pudiera enfocar a impedir la introducción de reforma en los métodos de trabajo a fin de mantener su estabilidad y seguridad en la empresa.

Debido a que la resistencia al cambio organizacional pudiera perjudicar la productividad de los obreros de MONACA, cabe destacar que , que esta empresa se dedica a la producción y comercialización de productos alimenticios; por ende, también afectaría la producción total de la organización, generando así que la empresa incumpla con su misión de abastecer a la comunidad, y acarrear de esta manera problemas legales, ya que no cumpliría con los preceptos que establece la legislación venezolana en materia de alimentación, se consideró necesario realizar una investigación sobre la resistencia al cambio organizacional en los obreros de MONACA, la cual estuvo orientada a determinar la percepción que tienen los trabajadores en relación a las razones de resistencia al cambio organizacional establecidas por Kinicki y Kreitner y conocer el índice de resistencia que presentan los trabajadores de dicha empresa.

Esta investigación tuvo un diseño de campo, puesto que, la recolección de datos se realizó directamente de donde ocurren los hechos y de la población objeto de estudio; el nivel de investigación fue de tipo descriptiva porque define clara y profundamente la situación del problema, puesto que, permite identificar las variables de mayor importancia que afectan directa e indirectamente al desarrollo de la investigación.

En tal sentido, el trabajo está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Hace referencia al planteamiento del problema, sus

objetivos, general y específicos, y la justificación de la investigación.

Capítulo II: Formado por el marco referencial el cual incluye: antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, marco institucional y definición de términos básicos.

Capítulo III: Comprende el marco metodológico: tipos y diseño de investigación, población, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimientos y análisis de los datos.

Capítulo IV: Comprende la presentación y análisis de los resultados, en este capítulo se presenta la información recolectada a través de la aplicación del instrumento a las personas objeto de estudio y el análisis de los resultados a través de tabulaciones en cuadros.

Capítulo V: Formado por las conclusiones arrojadas por la investigación y las recomendaciones sugeridas.

Finalmente se presenta la bibliografía empleada y algunos anexos considerados indispensables para este trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 Planteamiento del Problema

En el marco de la globalización y el desarrollo económico y comercial actual, se hace cada vez más necesario contar con organizaciones sanas, vitales, responsables y competitivas, como concepto de crecimiento, cambio, aprendizaje permanente y mejora continua, porque conducen a lograr el desarrollo integral de una sociedad, contrario a esto, las organizaciones inflexibles, es decir, que no sean capaces de adaptarse a los cambios del mundo globalizado, tienden a caer en la obsolescencia, con un alto riesgo de perder la participación en el mercado, lo que se traduciría en pérdidas para el desarrollo social.

Por esa razón, las organizaciones deben experimentar una serie de transformaciones en su interior, las cuales pueden ir desde redistribuir los espacios, hasta cambiar el sistema total de trabajo, con el objeto de crear estrategias que le permitan adaptarse a las exigencias del entorno.

En este sentido, Chiavenato, (2004:551), sostiene que,

Para hacer un cambio en una organización, el primer paso es cambiar la mentalidad de las personas y prepararlas para el cambio. Asimismo, es necesario preparar el ambiente psicológico que sea propicio el cambio y adecuado para que las personas aprendan a aprender e innovar continuamente.

Los cambios generan una serie de modificaciones, por ello es necesario capacitar constantemente a los empleados y mantenerlos informados de la necesidad de cambio y de la importancia del mismo para la continuidad de la empresa en el mercado.

Sin embargo, las reformas organizacionales pueden conducir al origen de resistencia a los cambios en los trabajadores, influyendo directamente en su desenvolvimiento, en el funcionamiento de la organización y en la obtención de los resultados.

Según Kinicki y Kreitner (2003:411), la resistencia al cambio es *“una respuesta emocional y de comportamiento a amenazas reales o percibidas respecto a una rutina de trabajo establecida”*. Es decir, la resistencia al cambio está conformada por una serie de actitudes y comportamientos adquirida por los empleados con respecto a modificaciones en los procedimientos de trabajo que pone en riesgo la cotidianidad en los procesos y por ende la rutina de trabajo.

Adicionalmente, Robbins (2004:558), expresa que, *“si no hubiera alguna resistencia, el comportamiento organizacional adquiriría las características de un azar caótico”*. En otras palabras, no puede existir un cambio exitoso en la organización si no existe un cambio en la conducta de sus miembros, el proceso de cambio siempre va acompañado de resistencia al mismo, puesto que todo cambio representa un estrés o un esfuerzo de adaptación y por esto las personas tienden a reaccionar con conductas defensivas ante situaciones que perciben como amenazantes.

Para analizar la resistencia al cambio organizacional existen diversas propuestas. Kinicki y Kreitner (2003:411), establecen diez razones de

resistencia al cambio:

Predisposición del individuo respecto al cambio.

Sorpresa y temor a lo desconocido.

Ambiente de desconfianza.

Temor al fracaso.

Pérdida del estatus, seguridad en el trabajo.

Presión de colegas.

Alteración de las tradiciones culturales, relaciones grupales.

Conflicto de personalidad.

Falta de tacto, elección de un momento inoportuno.

Sistema de retribuciones que no producen refuerzo.

Las razones de resistencia al cambio, comprenden diferentes aspectos que las personas experimentan en su entorno laboral y que interfieren en sus relaciones interpersonales.

Es oportuno acotar, que las razones mencionados serán estudiados específicamente en los obreros de la Empresa Molinos Nacionales, C. A. (MONACA), dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios para consumo familiar e industrial como harina de trigo, harina de maíz precocida, arroz y harina de arroz, avena, aceite comestible, condimentos y especias; ya que a través de conversaciones informales sostenidas con algunos directivos y obreros de la organización se evidencian algunas reformas desde el mes de enero del año 2008, dirigidas fundamentalmente al cambio de horario de trabajo y al cambio en la supervisión de la seguridad integral, las cuales, están generando ciertas situaciones relacionadas con la resistencia al cambio y guardan relación con las razones expuestas por Kinicki y Kreitner.

La primera reforma, hace referencia al cambio correspondiente a la jornada de trabajo, ya que anteriormente los obreros de planta laboraban tres turnos y se excedían del número de horas extras con el objeto de cumplir con la producción, para abastecer a la comunidad, lo que implicaba daños en la calidad de vida de los trabajadores. Mientras que la segunda reforma se refiere a la implantación de un estilo de supervisión más estricto, con la finalidad de lograr que los obreros cumplan con las normas de higiene y seguridad.

Los cambios que se presentan en MONACA Planta Cumaná, están originados por factores tanto internos como externos. La misión, visión, políticas y objetivos de la empresa constituyen los factores internos que generan los cambios en la misma, porque la empresa en su misión, garantiza un ambiente de bienestar para sus trabajadores, además de poseer una política corporativa de seguridad integral que tiene como objeto prevenir o reducir al mínimo las situaciones de riesgo, pérdidas económicas y/o accidentes industriales, así como también salvaguardar la integridad física de las personas e instalaciones.

Asimismo, la reforma de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), se considera como un factor externo generador del cambio que allí se está presentando, en vista de que establece los lineamientos para garantizar a los trabajadores condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo, así como también regular los derechos y deberes de los trabajadores, y la responsabilidad de los empleadores ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad laboral, entre otros.

Estos cambios implementados por MONACA, Planta Cumaná,

pretenden generar condiciones favorables para los trabajadores puesto que, así mejoran su calidad de vida y se hacen más productivos al reducir los márgenes de error en la producción, evitando los accidentes laborales y enfermedades profesionales, cumpliendo de esa manera con la razón de ser de la empresa apoyando y contribuyendo con la comunidad donde se desenvuelve.

Sin embargo, según información suministrada por los directivos, los obreros se muestran descontento con esta medida, ya que, se han negado a negociar con los directivos respecto a sus nuevas condiciones de trabajo por que se ven perjudicado económicamente, debido a que se redujo el número de horas extras que debe laborar cada obrero, repercutiendo significativamente en el salario devengado por éstos, así como también se han negado a utilizar su equipo de protección personal completo, alegando que no se sienten cómodos a la hora de realizar sus actividades, poniendo en riesgo su salud, lo cual podría ocasionar accidentes laborales o enfermedades relacionadas con el trabajo.

Es por ello, el interés de la empresa Molinos Nacionales, C. A. Planta Cumaná y de las investigadoras en determinar las razones que motivan la resistencia al cambio que allí se esta presentando en los obreros. En virtud de lo expuesto, el propósito que induce la investigación es dar respuesta a la interrogante: **¿Cuáles son las causas de la Resistencia al Cambio Organizacional en los Obreros de la Empresa Molinos Nacionales, C. A. (MONACA) Cumaná Estado Sucre. Año 2009?**

De esta pregunta surgen otras específicas:

¿Cuál es la percepción que tienen los obreros de la Empresa Molinos Nacionales, C.A. Planta Cumaná en relación a?:

- La disposición a aceptar los cambios introducidos.
- La sorpresa y el temor a lo desconocido que puede generar un proceso de cambio.
- El ambiente que se presenta en la organización durante el proceso de cambio.
- Temor al fracaso que puede generar un proceso de cambio.
- La pérdida de estatus y seguridad en el trabajo que puede generar un proceso de cambio.
- La presión de colegas que guarda un proceso de cambio.
- La alteración de las tradiciones culturales y de las relaciones grupales que puede generar un proceso de cambio.
- Conflicto de personalidad que puede generar un agente de cambio.
- La elección del momento de introducción de los cambios en la organización.
- Sistema de retribuciones que puede generar un proceso de cambio.

¿Cuál es el índice general de resistencia al cambio organizacional los obreros de MONACA?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

- Analizar las causas de la resistencia al cambio organizacional en los obreros de la Empresa Molinos Nacionales, C.A. (MONACA); Cumaná Estado Sucre. Año 2009.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar la percepción de los obreros de la Empresa Molinos Nacionales, C.A. (MONACA) en relación a:
 - La disposición a aceptar los cambios introducidos.
 - La sorpresa y el temor a lo desconocido que puede guardar un proceso de cambio
 - El ambiente que se presenta en la organización durante el proceso de cambio
 - El temor al fracaso que puede generar un proceso de cambio.
 - La pérdida de estatus y seguridad en el trabajo que puede generar un proceso de cambio.
 - La presión de colegas que guarda un proceso de cambio.
 - La alteración de las tradiciones culturales y de las relaciones grupales que puede generar un proceso de cambio.
 - El conflicto de personalidad que puede generar un agente de cambio.
 - La elección del momento de introducción de los cambios en la organización.
 - El sistema de retribuciones que puede generar un proceso de cambio.
- Determinar el índice general de resistencia al cambio organizacional en los obreros de la Empresa Molinos Nacionales, C.A. (MONACA).

1.3 Justificación

Las situaciones de cambio están presentes en la vida diaria de los

seres humanos desde que nacen, más sin embargo, las personas no son capaces de aceptar el cambio sin antes resistirse a ellos, puesto que, es necesario conocer los argumentos de las modificaciones en su quehacer diario, y a su vez conocer las consecuencias que estos puedan acarrear, utilizando así la resistencia como mecanismo de defensa para su seguridad en el trabajo.

Con la investigación planteada, se logró encontrar explicaciones a las condiciones de cambio y resistencia al cambio que se están generando en la empresa Molinos Nacionales C. A., a su vez también se determinó el índice de resistencia al cambio en los obreros de dicha empresa, de tal manera que puedan plantear alternativas de solución al problema y consolidar cada día más, en los obreros la idea de trabajar con precaución utilizando los equipos de protección personal para garantizar un ambiente laboral seguro, minimizar los riesgos y mejorar la calidad de vida del trabajador.

Además, el desarrollo de este estudio les permitió a las investigadoras obtener mayores conocimientos con el tema en cuestión, así como también le servirá de base para el desarrollo de argumentos relacionados con el mismo y será utilidad para los estudiantes en el desarrollo de investigaciones futuras. De igual forma, servirá de apoyo a otras empresas del mismo ramo que MONACA, para prevenir o solventar situaciones similares.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

A continuación se mencionarán algunas investigaciones vinculadas con el tema estudiado a fin, de dar una visión más amplia a cerca de la resistencia al cambio organizacional. Así mismo, se presentarán las bases teóricas que sustentan la investigación, así como el marco institucional donde se estudiará el problema y por último la definición de términos básicos.

Rodríguez, A. (2006), elaboró una investigación para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente, titulado “***Estudio de la Resistencia al Cambio Organizacional en el Personal Profesional del Departamento de Recursos Humanos Sur-Oriente de C. V. G. Edelca, Puerto Ordaz Estado Bolívar, 2006***”. Orientado a identificar los tipos de cambio y de resistencia a los cambios generados en dicho departamento. En el análisis de la información obtenida se evidenció que los cambios incorporados fueron de tipo estructural, debido a que se hicieron cambios de personalidades en los puestos de trabajo y reformas en el ambiente físico. Asimismo se pudo observar que el tipo de resistencia al cambio es psicológica puesto que el cambio rompe con el equilibrio en las actividades de los trabajadores ocasionando descontento entre los mismos.

Medina y León (2003), presentaron un trabajo titulado “***Estudio de la***

Actitud ante el Cambio Organizacional en el Personal Profesional del Departamento de Recursos Humanos de GENERACIÓN DE C. V. G. EDELCA de Puerto Ordaz” el cual estuvo orientado a determinar la aceptación, indiferencia, resistencia pasiva y resistencia activa como dimensiones que permitirán medir el comportamiento existente en el personal en relación a los cambios que se presentan en la organización. Se basaron en un estudio descriptivo y exploratorio. La población estudiada fue de 53 empleados; arrojando un alto grado de aceptación a los cambios, a pesar de que se encontró una resistencia pasiva moderada reflejada en los empleados de más antigüedad en la empresa.

Por la carencia de antecedentes de investigación relacionados con la Resistencia al Cambio Organizacional en empresas de producción, se decide anexar dos antecedentes del tema, desarrollados en empresas de servicios:

Fuentes, B. y Guerra, E. (2002), presentaron un trabajo de investigación para optar al título de Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente, titulado **“Análisis de la Resistencia al Cambio Organizacional en el Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C. A. Maturín – Monagas 2001 – 2002”**. La investigación estuvo dirigida principalmente a analizar la Resistencia al Cambio Organizacional en dicha institución, basándose en una investigación de carácter descriptiva, permitiéndoles concluir que los tipos de cambio que mayormente se originaron en la institución fueron cambios estructurales, cambios de actitudes y de comportamiento del personal. Asimismo, evidenciaron que los valores y actitudes son elementos que forman parte de la cultura del Centro Clínico. De esta manera, detectaron que los adelantos tecnológicos y la competencia son factores externos que impulsaron estos cambios.

Mota, M. y Sánchez, A. (2002), efectuaron un trabajo para optar al título de Licenciados en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente, titulado ***“Estudio de la Resistencia a los Cambios Organizacionales introducidos en el Centro Cardiovascular Oriental Dr. Mariano Álvarez. Maturín, 2001-2002”***. La investigación tuvo como finalidad identificar los tipos de cambios existentes y detectar la presencia de resistencia al cambio en la institución. Siendo esta una investigación de campo de tipo descriptiva. El análisis de la información, les permitió concluir que en la institución se están generando cambios de tipo tecnológico y de tipo estructural, dado que se realizaron distribuciones en las funciones administrativas y cambios de autoridades, lo que produjo resistencia al cambio de tipo psicológico y social en los empleados.

En líneas generales, a través de los estudios tomados en cuenta para sustentar la presente investigación, se puede evidenciar que, la importancia de estudiar la resistencia a los cambios organizacionales en las empresas ha ido creciendo, debido a la influencia que tiene sobre el comportamiento del individuo en situaciones de cambio, ya que, afecta la adaptación a las nuevas condiciones del entorno.

Es por ello, el interés en los directores de MONACA, Planta Cumaná y de las investigadoras por analizar las causas de la resistencia a los cambios organizacionales.

2.2 Bases Teóricas

A continuación se presentarán algunos aspectos relacionadas con el tema de estudio, así como también los elementos teóricos que sustentaran el desarrollo de la investigación y permitir profundizar y aclarar información

acerca de dicho tema.

2.2.1 Origen del Cambio Organizacional

Los primeros indicios de cambio que se originaron en el ámbito organizacional comenzaron con las contribuciones de los científicos y practicantes de las ciencias de la conducta, además de las contribuciones que aportaron los propios directores de las organizaciones. No obstante, fue a mediados del siglo XVIII, con el perfeccionamiento de diversas maquinarias y el surgimiento de complejas técnicas de trabajo, que se dio inicio al fenómeno que actualmente se denomina Revolución Industrial, la cual produjo una serie acumulativa de cambios tecnológicos, productivos y sociales, que convirtió las sociedades artesanales y agrícolas en sociedades organizadas industrialmente.

Según Werther y Davis (2000:35), la Revolución Industrial comenzó primero en Inglaterra, poco tiempo después en Europa y América del Norte, donde aparecieron grandes organizaciones comerciales que se dedicaban a realizar actividades como hilados, tejidos y fundición de metales, en esa época también se crearon grandes astilleros, de esta manera mejoraron los procesos productivos y se dio inicio a la revolución del transporte.

La Revolución Industrial se inició en América Latina a mediados del siglo XIX, cuando se tendieron las primeras líneas férreas del continente y se produjeron notables cambios en las instituciones de cada país. A finales de este siglo se empezaron a establecer en diversas compañías los departamentos de bienestar social los cuales se encargaban de atender las necesidades de los trabajadores, como vivienda, atención médica y educación, sin embargo otro de los objetivos principales de este

departamento era prevenir la formación de sindicatos.

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1919), se originaron cambios en lo que respecta a la atención de las necesidades de los empleados, después de la Segunda Guerra Mundial, la tecnología irrumpe como la principal fuerza transformadora de la sociedad. Los adelantos tecnológicos transforman la forma de producir, la productividad de la mano de obra y la organización social de manera profunda e irreversible; por consiguiente, los trabajadores se vieron en la obligación de realizar su trabajo a un ritmo más acelerado, en esta etapa también se descubrieron las ventajas de la persuasión y la motivación moderna para hacer más efectivo el trabajo.

En este sentido, Werther y Davis (2000:37), establecen que,

Las técnicas de diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, entre muchos otros aspectos, se desarrollaron durante la Segunda Guerra Mundial. Aspectos como la música ambiental en el lugar de trabajo y el hábito de pintar colores brillantes las distintas partes de las máquinas para prevenir los accidentes industriales trajeron también profundas innovaciones en la labor.

La Segunda Guerra Mundial marcó una huella muy importante en el ámbito del cambio organizacional debido a que después de la Guerra se introdujeron cambios trascendentales en el desarrollo del trabajo y en particular se implantaron cambios en lo que respecta a la seguridad de los empleados.

Por otra parte Wendell y Cecil (1996:38), señalan que en 1946 se empezaron a desarrollar varios experimentos con grupos de personas para

lograr cambios en la conducta. A partir de allí se celebró un taller de relaciones intergrupo en el State Teachers College en Nueva Bretaña, dándole inicio de esa forma a los llamados “Grupos T”, los cuales son grupos de discusión que persiguen cambiar la conducta de las personas.

Dado que posteriormente a la Segunda Guerra Mundial muchas personas no se adaptaron a los grupos establecidos, es por ello que surge la necesidad de crear talleres de capacitación para obtener un mejoramiento de competencia interpersonal y así lograr la disminución de los conflictos intergrupales.

En este mismo orden de ideas, Werther y Davis (2000:38), plantean que a fines de la década de los 1960, la máquina de escribir eléctrica desplazó a la mecánica y ésta a su vez se vio sustituida por la computadora personal a fines de la década de 1980, y a comienzos del siglo XXI, el correo electrónico y la Internet desplazaron por completo los antiguos procedimientos para realizar el trabajo y se crearon nuevas formas de comunicarse.

Todas estas modificaciones ejercen efectos significativos en el comportamiento de los trabajadores y por ende en la forma de planificación de la organización.

Para Robbins (1996:573),

Las cosas empezaron a cambiar en los 70, cuando el ambiente fue considerablemente más incierto. Los precios del petróleo se cuadruplicaron de la noche a la mañana en 1973. La inflación explotó para alcanzar dos dígitos en 1978 y 1979. Los adelantos en la tecnología de la computación – especialmente la disponibilidad de sistemas cada vez más poderosos a precios que disminuían de manera impresionante.

Aspectos como los mencionados anteriormente obligaron a la directiva de muchas empresas a realizar una reorganización en la planificación de los objetivos y metas de todos los niveles de las organizaciones con el fin de mantenerse a la par con los adelantos tecnológicos y de esta manera permanecer operativas en el tiempo.

Hoy por hoy la sociedad vive en constantes cambios bien sea totales o parciales de la estructura organizacional: variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio.

2.2.2 Cambio Organizacional

En los últimos años el término cambio ha sido muy discutido; sin embargo, el cambio siempre ha existido. El cambio es una evolución en los ámbitos económico, tecnológico, social, político, científico, administrativo y, sobre todo, en las expectativas del hombre. Las organizaciones deben estar acordes con los requerimientos del medio o entorno, para evitar volverse obsoletas y, por consiguiente, evitar que entren en procesos inadecuados y desaparezcan. Para ser más claros en cuanto al cambio en las organizaciones, a continuación se presentan algunas definiciones:

Según Chiavenato (2004:550) “cambio quiere decir pasar de un estado a otro. Es transitar de una situación a otra distinta. Cambio significa transformación, perturbación, interrupción y ruptura”.

Para Keith y Newstrom (2003:397) “un cambio es toda modificación que

ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados”.

Sin embargo, Robbins (2004:558) define el cambio como “hacer las cosas de otra manera”.

En síntesis se puede decir que el cambio organizacional es toda modificación que se presenta en el ambiente de trabajo y que implica un cambio en el modo de pensar y actuar de las personas.

2.2.3 Tipos de Cambio

A continuación se presentaran los tipos de cambio propuestos por, Robbins (1996:720), el cual plantea cuatro categorías de cambio que usualmente se presentan en una organización:

El cambio de Estructura: este cambio implica la modificación de la forma en que se dividen y organizan formalmente las tareas en una organización. Los cambios que comúnmente se generan en la estructura son, rediseño de puestos, modificación de las relaciones de autoridad, modificación o introducción de nuevas reglas y procedimientos, entre otros.

El cambio de Tecnología: el entorno cambiante en el que se desenvuelven las organizaciones exigen que se implanten en las mismas, cambios tecnológicos que les permitirán ser cada vez más eficaces en la producción y así mantenerse competitivas en el mercado. Actualmente la introducción de equipos, herramientas, nuevos métodos de trabajo, la automatización y la computación, son los cambios tecnológicos más relevantes.

El cambio del Ambiente Físico: este tipo de cambio puede mejorar o reducir el desempeño de los trabajadores y por tanto de la organización. Sin embargo este tipo de cambio no tiene un impacto considerable por sí solo sobre el desempeño de los empleados, no obstante, puede influir negativa o positivamente en el comportamiento de los mismos. La distribución física de los espacios, la decoración de una oficina, la limpieza del área de trabajo, la colocación de los equipos entre otros son ejemplos de cambios en el ambiente físico.

El cambio de las Personas: el propósito de este tipo de cambio es ayudar a las personas y grupos a trabajar unidos de una manera efectiva a fin de lograr los objetivos de la organización. En esta categoría de cambios se pueden mencionar el cambio de actitudes y de comportamiento organizacional.

Esta clasificación considera algunos factores elementales para estudiar la necesidad del cambio en la búsqueda de ventajas competitivas.

2.2.4 Fuerzas que generan el cambio

Actualmente las organizaciones se enfrentan a un ambiente dinámico y cambiante el cual exige de ellas obligatoriamente la capacidad de adaptación para continuar operando. En este sentido Robbins (2004:556) resume seis fuerzas que estimulan el cambio:

Naturaleza de la Fuerza de Trabajo: el entorno multicultural que rodea a las empresas impone cambios que los directores de estas no se esperan. Los procedimientos de administración de recursos humanos tienen que estar en constantes cambios que permita cautivar y conservar la fuerza de trabajo

más diversificada.

La Tecnología: las formas de realizar los trabajos y por ende las organizaciones como tal están cambiando notablemente debido a la generación y utilización de la nueva tecnología. Actualmente las computadoras, los teléfonos celulares y los asistentes personales digitales se han convertido en una necesidad para lograr los objetivos de la organización. El desarrollo de nuevos productos ha posibilitado la sustitución de materiales tradicionales, permitiendo la reducción de los costos de los productos, así como la elaboración de productos nuevos. Además del uso del correo electrónico, de Internet, así como el uso de la fibra óptica en los cables telefónicos ha permitido que pueda transmitirse información de un extremo al otro del mundo en cuestión de segundos.

Crisis Económica: actualmente se está viviendo una época de falta de continuidad, antes el futuro era una proyección del pasado, lo que permitía que los directores de las empresas tuvieran una visión de lo que podía suceder en el futuro y así prepararse para ello, esto cambió drásticamente a partir de la década de los setenta cuando se generaron crisis económicas que transformaron el desenvolvimiento de las organizaciones generando inestabilidad de los mercados, de valores y financieros, provocando importantes e inesperadas fluctuaciones de muchos de los principales índices financieros. Por otra parte las empresas se ven obligadas a cambiar continuamente los productos y servicios que ofrecen al mercado debido a que las tecnologías caducan con rapidez.

Competencia: la competencia ha cambiado; la era de la globalización ha producido cambios en la competencia, la economía global ha generado que las organizaciones se defiendan tanto de los competidores cercanos y

bien conocidos, como de aquellos que se encuentran al otro lado del mundo. En la actualidad el éxito de las empresas depende en gran medida tanto de su flexibilidad como de la capacidad que posean para innovar, además de contar con empleados ágiles y flexibles que se adapten rápidamente a los cambios.

Tendencias Sociales: en los últimos años el modo de pensar de las personas ha cambiado vertiginosamente, debido a la variedad de información que poseen. Actualmente los nuevos conocimientos y cambios tecnológicos son muy difíciles de predecir, esto hace que un profesional deberá renovar sus conocimientos varias veces durante su vida laboral. Aparte las nuevas tecnologías son de baja densidad de mano de obra, lo cual ha producido tasas de desempleo mundiales cada vez más altas. Ahora la gente se reúnen en salas de conferencias en Internet donde se consigue infinidad de información de todo el mundo obteniendo una visión más amplia o una perspectiva más general de la vida en sociedad.

Política Mundial: El mundo contemporáneo vive una creciente interrelación en todos los aspectos: económicos, sociales, políticos, etc. Los medios de comunicación han empequeñecido a la Tierra, grandes distancias son recorridas en tiempos cortísimos y en fracción de segundos llegan las noticias de otros continentes. Esta interrelación de los hombres que también es una interrelación de los Estados, implica a la vez una suerte de interdependencia de los pueblos. A este fenómeno se le viene denominando globalización.

En síntesis, los cambios son motivados por diferentes situaciones ajenas a las organizaciones, evidenciando que las mismas no son un sistema aislado, sino, que funciona según el entorno que la rodea.

En este mismo orden de ideas, Kinicki y Kreitner (2003:402), sostienen que las organizaciones se topan con muchas fuerzas que generan cambios a las mismas, los administradores deben tener conciencia de ellas para implantar un cambio organizacional efectivamente. Estas fuerzas pueden ser internas o externas:

- **Fuerzas Externas:** De acuerdo con Kinicki y Kreitner (2003:402) se originan fuerzas de la organización. Puesto que tienen efectos globales, pueden hacer que la organización se cuestione la esencia de cuales son sus negocios y el proceso con el que genera sus productos y servicios.

A continuación se mencionan las cuatro fuerzas externas de cambio organizacional:

- **Características Demográficas:** Las organizaciones necesitan administrar de manera efectiva la diversidad para lograr contribuciones y compromiso máximo de sus empleados.
 - **Adelantos Tecnológicos:** El desarrollo y uso de la tecnología de la información probablemente sea una de las fuerzas de cambio más importantes. Todas las organizaciones grandes y pequeñas, privadas y públicas, lucrativas y no lucrativas, deben adaptarse al uso de una gama de tecnologías de la información.
 - **Cambios del Mercado:** El surgimiento de una economía globalizada está haciendo que las compañías deban cambiar su forma de hacer negocio.
 - **Presiones Sociopolíticas:** Se trata de fuerzas que resulta de fenómenos sociales y políticos.
-
- **Fuerzas Internas:** Son las que provienen del interior de la organización. Pueden ser imperceptibles. Como la poca satisfacción en el trabajo o manifestarse con signos francos como la baja productividad o el aumento de la rotación de personal y conflictos. Las fuerzas internas de cambio se derivan de problemas con recursos humanos o decisiones/comportamiento administrativo.

Se deduce que los cambios son originados por fuerzas internas y externas a las organizaciones debido a que funcionan en una sociedad que les exige cada día ser más competitivas.

2.2.5 Modelos de Cambio

Existen diversos modelos o proceso de cambio organizacional por los cuales los directivos de empresas, según las exigencias de las mismas y la naturaleza de sus actividades, pueden adoptar para implementar reformas en el trabajo. Entre estos modelos se encuentran:

2.2.5.1 Modelo de Cambio de Lewin

En el proceso de cambio, uno de los modelos más difundidos y utilizados para que este se lleve a cabo, es el modelo en tres etapas de Lewin, quien sustenta que todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas. Básicamente, la idea que propone es de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores.

Según Kinicki y Kreitner (2003:404), el modelo de cambio de Lewin se da de la siguiente manera:

- **Descongelación:** *el enfoque de esta etapa es crear la motivación para el cambio. Al hacerlo, se insta a los individuos para que sustituyan los viejos comportamientos y actitudes con los que requirieren los administradores.*
- **Cambio:** *consiste en brindar nueva información, nuevos modelos de comportamientos o nuevas formas de las cosas a*

los empleados. El propósito es ayudarles a que aprendan nuevos conceptos o puntos de vistas.

- **Recongelación:** *el cambio se estabiliza durante la recongelación al ayudar a que los empleados integren el comportamiento o actitud modificados en su forma normal de hacer sus tareas.*

Este proceso muestra las etapas en que un trabajador abandona sus viejas costumbre y forma de trabajo para adoptar nueva metodología en el desarrollo del mismo hasta que llegue a internalizarla y logre aceptar el nuevo estilo de trabajo.

En tanto que, Guízar (2004:43), plantea el mismo modelo de cambio de Kurt Lewin y complementa que para cumplir las tres fases o etapas antes mencionadas sólo se pueden lograr si:

Se determina el problema.

Se identifica su situación actual.

Se identifica la meta por alcanzar.

Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.

Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

Estas etapas complementan y le dan respuestas al proceso de cambio planteado por Kurt Lewin.

2.2.5.2 Modelo de cambio de Sistemas

Kinicki y Kreitner (2003:406), plantean el modelo de cambio de sistemas, el cual ofrece, a los directores de empresas un marco referencial

que le permitiría comprender la gran complejidad del cambio organizacional. Además les permite percibir que el cambio genera cambios adicionales, en este sentido las soluciones a un conflicto actual se convierten en problemas futuros. Los tres principales componentes de este modelo de cambio son:

- **Entradas:** *Todos los caminos organizacionales deben ser compatibles con la misión, visión y plan estratégico resultante de la organización. Una declaración de la misión corresponde a la “razón de ser” de una organización, mientras que su visión es un objetivo a largo plazo en que se describe “qué” quiere ser una organización en el futuro. Mientras que las declaraciones de visión indica el camino, los planes estratégicos contienen los detalles necesarios para crear el cambio organizacional.*
- **Elementos blancos del cambio:** *son los componentes organizacionales susceptibles a modificación.*
- **Salidas:** *son el resultado final deseado de un cambio. Una vez más los resultados finales deben ser compatibles con el plan estratégico de la organización.*

2.2.6. Resistencia al Cambio Organizacional

En esta sección se presentan una serie de definiciones de resistencia al cambio organizacional expuestas por diferentes autores; los tipos de resistencia al cambio y las razones de dicha resistencia.

2.2.6.1 Definición

Keith y Newstrom (2003:401), definen la resistencia al cambio como “el deseo de no aceptar el cambio o de hacerlo solo parcialmente, lo que suele generar acciones encaminadas a desacreditar, postergar o prevenir la implantación de un cambio laboral”.

Kinicki y Kreitner (2003:411), explican la resistencia al cambio como “una respuesta emocional y de comportamiento a amenazas reales o percibidas respecto a una rutina de trabajo establecida”.

Según lo expuesto, se puede deducir que la resistencia al cambio es cualquier conducta que refleje la oposición de uno o varios trabajadores a modificar su rango social dentro de la organización.

2.2.6.2 Tipos de Resistencia al Cambio

Los cambios afectan a las personas de diferentes maneras, estas pueden aceptarlos de buena manera y verlos como una oportunidad en el aspecto profesional, como también verlos como una amenaza. En este sentido Keith y Newstrom (2003:402) sostiene que existen tres tipos de resistencia al cambio:

Resistencia lógica: se trata de estar en desacuerdo con los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia. La resistencia surge del tiempo y esfuerzo necesarios para ajustarse al cambio, lo que incluye nuevas tareas en el trabajo que deben aprenderse.

Resistencia psicológica: es habitual que se base en emociones, sentimientos y actitudes. La resistencia psicológica es internamente lógica desde la perspectiva de las actitudes y los sentimientos de los empleados hacia el camino. Es posible que teman lo desconocido, y desconfíen del liderazgo de los ejecutivos o sientan que están en riesgo su seguridad y autoestima.

Resistencia sociológica: la resistencia sociológica también es lógica si se considera que resulta de algo que pone en tela de juicio los intereses, las normas y los valores del grupo. Los valores sociales son fuerzas poderosas en el ambiente por lo que deben tomarse en cuenta con cuidado.

Se puede decir que, existen tres tipos de resistencia al cambio una que

se basan en el razonamiento lógico de los hechos, otra fundamentada en los sentimientos y emociones y la resistencia sociológica que se apoya en los intereses del grupo.

Sin embargo Robbins (2004:559) clasifica la resistencia al cambio en niveles de cambios individuales y organizacionales:

Resistencia individual: son aquellas que residen en características humanas básicas como percepciones, personalidad y necesidades. En esta se encuentran cinco razones por las cuales los individuos se resisten al cambio:

Hábitos: los seres humanos toma decisiones diariamente debido a que se le presentan una gama de opciones para la solución de las mismas, estos se han creado hábitos o respuestas programadas a fin de evitar complejidad. Pero cuando se enfrentan a un cambio, esta inclinación a responder de la misma manera da origen a una resistencia.

Seguridad: las personas con más necesidad de seguridad se resisten más al cambio porque amenaza su sentimiento de estar a salvo.

Factores económicos: la preocupación de que los cambios traigan una reducción de los ingresos, es otra fuente de resistencia al cambio. Los cambios en las tareas o rutinas establecidas también despiertan miedo de carácter económico, si a las personas les preocupa no ser capaces de desempeñar esas rutinas o tareas de acuerdo con sus estándares previos, especialmente cuando el pago esta vinculado con la productividad.

Miedo a lo desconocido: los cambios reemplazan lo desconocido con ambigüedad e incertidumbre. Por tanto cuando a los empleados se les presenta algún cambio importante en sus cargos estos adoptan una actitud negativa hacia el cambio o una conducta disfuncional cuando se les pide que realicen su trabajo.

Procesamiento selectivo de la información: los individuos dan forma a su mundo mediante sus percepciones. Por tanto, los individuos son culpables de procesar selectivamente la información para dejar intactas sus percepciones. Oyen lo que quieren oír. Ignoran la información que desmiente el mundo que crearon.

Resistencia organizacional: las organizaciones son conservadoras por su naturaleza. Se resisten activamente a los cambios. En este tipo de resistencia al cambio se han identificado seis fuentes:

Inercia estructural: las organizaciones incorporan mecanismos para producir la estabilidad, un ejemplo de ello es la formalización de descripciones de puestos, reglas y procedimientos que los empleados deben obedecer. Las personas contratadas en una organización son elegidas para que se ajusten a las características de la organización y dirigidas para que se conduzcan de cierta manera. Cuando una organización enfrenta un cambio, la inercia estructural actúa como contrapeso para conservar la estabilidad.

Enfoque limitado en el cambio: las organizaciones están compuestas por varios subsistemas interdependientes y no es posible alterar uno sin alterar los otros. Por tanto los cambios que se limitan a subsistemas quedan nulificados por el sistema general.

Inercia de los grupos: si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas de los grupos actúan como restricciones.

Amenaza a la destreza: los cambios en los esquemas de las organizaciones pueden plantear una amenaza a la destreza de los grupos especializados.

Amenaza a las relaciones establecidas de poder: cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones significa un peligro para las relaciones de poder establecidas en la organización.

Amenaza a la asignación establecida de recursos: los grupos de la organización que controlan los recursos cuantiosos ven el

cambio como un riesgo, tienden a estar contentos con el estado actual de las cosas.

En este sentido, se deduce que la resistencia al cambio se puede manifestar de diferentes maneras, sin embargo, los directores de empresas o en su defecto los agentes del cambio deben prever las dificultades que se pudieran presentar con los trabajadores al momento de aplicar el cambio.

2.2.6.3 Razones de la Resistencia al Cambio en los Centros de Trabajo

Las organizaciones tienen como reto alcanzar la excelencia, pero esto no puede lograrse dependiendo de los conocimientos del ayer, ya que constantemente surgen problemas, exigencias y sobre todo nuevas técnicas para el desarrollo de los objetivos, es por esto que las empresas necesitan cambiar para enfrentarse a responsabilidades futuras, pues las instituciones evolucionan continuamente y las soluciones de ayer pueden no ser las correctas para los desafíos actuales. A continuación se presentan diez (10) razones que según Kinicki y Kreitner (2003:412), conllevan a los empleados a resistirse al cambio:

Predisposición del individuo respecto al cambio: la predisposición es algo que está intensamente arraigado y no es nada fácil luchar contra esto, puesto que resulta de la forma en que se aprende a manejar los cambios y de la ambigüedad en la niñez. Algunas personas desconfían del cambio mientras que otras lo ven como una situación que requiere de paciencia, flexibilidad y comprensión.

Sorpresa y temor a lo desconocido: implantar cambios innovadores sin advertencia previa o que impliquen diferencias radicales en el funcionamiento de la organización, los trabajadores afectados pueden sentir temor con

respecto a sus consecuencias. En este caso es aconsejable contar con una persona encargada de que se informe adecuadamente a todas las personas interesadas.

Ambiente de desconfianza: la confianza entraña fe recíproca en las intenciones y comportamientos de una y otra parte. Los administradores que confían en sus empleados hacen del proceso de cambio un asunto abierto, sincero y participativo de esta manera los empleados se sentirán dispuestos a dedicar un esfuerzo adicional en sus labores y aventurarse con algo distinto. Mientras que la desconfianza entre ambos origina fracaso.

Temor al fracaso: los cambios intimidantes que se llevan a cabo en el trabajo pueden ocasionar en los empleados dudas acerca de sus capacidades, generando así desconfianza en sí mismos, obstaculizando su crecimiento y desarrollo personal.

Pérdida de estatus, seguridad en el trabajo: las modificaciones tecnológicas y administrativas, generan resistencia intensa debido a que amenazan con cambiar las bases del poder o eliminar puestos de trabajo.

Presión de colegas: una persona que no es afectada directamente por el cambio puede resistirse activamente a él con la intención de proteger los intereses de sus compañeros de trabajo.

Alteración de las tradiciones culturales, relaciones grupales: la dinámica grupal y cultural se desequilibra siempre que se transfiere, promueve o reasigna empleados.

Conflicto de personalidad: de igual modo que un amigo puede

alejarse diciendo algo que resentiríamos si proviniera de un adversario, la personalidad de los agentes de cambio podría generar resistencia.

Falta de tacto, elección de un momento inoportuno: cuando se implantan cambios de manera insensible o en un momento inadecuado, se puede generar resistencia excesiva.

Sistema de retribuciones que no producen refuerzo: cuando el cambio no produce retribuciones positivas, produce resistencia en los individuos.

De manera general, se puede decir que las razones de resistencia al cambio, comprenden diferentes aspectos que las personas experimentan en su entorno laboral y que interfieren en sus relaciones interpersonales.

2.3. Bases Legales

A continuación se presentan las bases legales de la investigación, sustentado en: la Constitución de la República de Bolivariana de Venezuela (CRBV), la cual constituye la legislación suprema en Venezuela, y consagra los principios generales que recoge y detalla las leyes restantes, y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), cuyo propósito es establecer las normas, políticas y lineamientos para garantizar la salud, seguridad y bienestar del trabajador en su ambiente de trabajo.

2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)

El artículo 89 del Capítulo V: De los derechos sociales y de la familia, sección segunda, del Título III: De Los Derechos Humanos y Garantías,

consagra lo siguiente: “El trabajo es un derecho social y gozará de la protección del Estado. La Ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras...”

Este artículo establece que el trabajo es el medio que permite el progreso de los individuos, puesto que garantiza su vida, asegura la subsistencia tanto del trabajador como de sus familiares, busca integrar al hombre al cuerpo social de la comunidad. Además, el Estado se responsabiliza a que los trabajadores desempeñen tal ejercicio en condiciones que garanticen su vida, salud y desarrollo físico y mental.

2.3.2 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)

En el Título I: Disposiciones Fundamentales, Capítulo I: Del Objeto y Ámbito de Aplicación de esta Ley, en el artículo 1° (numerales 1 y 2) consagra como objeto de esta Ley:

Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido... regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización de tiempo libre, descanso y turismo social.

En este artículo se establece de forma general los aspectos que en esta ley se consagra, tales como las políticas, lineamientos y normas y los órganos que velaran por el bienestar, salud y seguridad de los (as) trabajadores(as), así mismo, establece los derechos y deberes de los (as) trabajadores (as) y patrones (as) referentes a su salud, bienestar, condiciones ambientales de trabajo, recreación, tiempo libre y descanso.

2.4. Marco Institucional

A continuación se presentan, toda la información referente a la unidad objeto de estudio, que para efecto de esta investigación es la Empresa Molinos Nacionales, C. A (MONACA), Planta Cumaná.

2.4.1 Descripción de la Empresa

MONACA, C. A, (Molinos Nacionales, C. A), es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios para consumo familiar e industrial. En el área de consumo familiar, la empresa está presente en las categorías de harina de trigo, harina de maíz precocida, arroz y harina de arroz, avena, aceite comestible, condimentos y especias.

También elabora productos de uso industrial como harina de trigo especial para panificación y galletería, elaboración de pastas alimenticias, así como mezclas especiales a base de trigo para panaderías, pastelerías y otros negocios a fines. Cabe destacar que en Monaca Cumaná (Trigo Cumaná), sólo se elabora Harina de Trigo de uso Familiar e Industrial, siendo objeto de distribución y comercialización los demás productos antes mencionados.

2.4.2 Reseña Histórica

Molinos Nacionales, C. A (MONACA) es fundada en 1958 por la Corporación estadounidense Internacional Multifoods Corporation. Comenzando en 1957 la construcción del primer molino de trigo en la ciudad de Puerto Cabello, en el estado Carabobo. En 1958 se inicia la producción de harina de trigo marca Robin Hood para consumo industrial, incorporándole posteriormente al consumo familiar.

En 1963 se da comienzo a la primera diversificación fuera del área de las harinas de trigo con la producción de la avena Lassie, abordando primero la producción en hojuelas y más adelante las variedades instantánea y harina de avena.

En 1970 se inicia la producción de harina de maíz precocida Juana y de la mezcla instantánea para cachapas, la cual se introduce en el mercado con el nombre de Misia Juana. En 1980 comienza la distribución del arroz y la crema de arroz Mónica. En 1984, se inicia la producción de Adobo completo y especias La Comadre.

En 1999, MONACA es adquirida por la corporación mexicana GRUMA (Grupo Maseca) dando inicio a una etapa de nuevos retos y proyectos para la empresa. Para el 2003 se introduce en el mercado venezolano las mezclas especiales para consumo familiar Mezcla Lista de Juana y Robin Hood.

Actualmente MONACA se consolida como una empresa especializada en la manufactura y comercialización de productos alimenticios de consumo familiar e industrial por reconocidas marcas de larga tradición. La empresa constantemente invierte en capacitación, investigación y tecnología para realizar una labor que satisfaga las necesidades del mercado venezolano.

Tomado de: Manual de Organización de Recursos Humanos de MONACA. (2008).

2.4.3 Misión

La misión de MONACA, se encuentra establecida en el Manual de Organización de Recursos Humanos (2008), y la misma señala que:

MONACA como empresa de alimentos, está orientada a tener un crecimiento sostenible y rentable que genere valor a los accionistas, mediante la renovación vanguardista, propiciando un ambiente de bienestar para sus empleados satisfaciendo las necesidades de nuestros consumidores y clientes, comprometidos con el desarrollo del país. (Pág.38)

2.4.4 Visión

La visión que impulsa a MONACA, a seguir luchando, se encuentra establecida en el Manual de Organización de Recursos Humanos. (2008), y la misma persigue:

Consolidarse en Venezuela como una empresa de alimentos de clase mundial, líder en volumen, rentabilidad e innovación con marcas preferidas por consumidores y clientes, expandiéndonos hacia los mercados de la Región Andina y del Caribe. (Pág.38)

2.4.5 Objetivos

Entre los objetivos de MONACA, se puede mencionar:

1. Garantizar fórmulas para satisfacer las necesidades de los clientes.

2. Adecuar la organización y técnicas a objeto de prestar mejores servicios.
3. Garantizar administración moderna, que se caracterice por su funcionalidad y optima utilización de sus elementos de análisis, evaluación y control; una administración en la cual la eficiencia y efectividad se encuentre perfectamente balanceados.
4. Lograr una planeación que conduzca al futuro con pasos firmes y disciplinados; una planeación que permita prever y enfrentar el futuro a corto, mediano, y largo plazo. Una planeación que se caracterice por su dinamismo y objetividad.
5. Al alcanzar una producción que se caracterice por su creciente eficiencia lograda con la reducción de costos sin menoscabo de los volúmenes producidos. Una producción obtenida con los procedimientos y equipos más modernos, efectivos y económicos, para satisfacer las exigencias del mercado.
6. Buscar participar en los mercados más exigentes, no solo manteniendo en ellos la calidad inigualable de sus productos, sino también buscando constantemente productos que aventajen a los competidores en rendimientos.
7. Prever los cambios en las necesidades de los consumidores para asegurarles el producto más ajustado a su conveniencia y siempre de optima calidad.

8. Mejorar en forma permanente la productividad del grupo MONACA, en todas las plantas, oficinas de ventas y administración; para mantener a la empresa creciente, fuerte, competitiva, estable y capaz.

2.4.6 Estructura Organizativa de Molinos Nacionales, C. A.

A continuación se presenta la estructura organizativa de la empresa MONACA a nivel nacional y de la Planta Cumaná, así mismo se señalaran la distribución de los cargos del Departamento de Producción.

2.4.6.1 Estructura Organizativa a Nivel Nacional

La empresa Molinos Nacionales, C. A. (MONACA), cuenta con una estructura organizativa que ofrece una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo, así como también la información necesaria sobre las relaciones responsabilidades y autoridades que permite comprender la red de comunicación de la que descienden las decisiones e instrucciones y ascienden los informes que ponen en conocimiento a la presidencia del logro de los objetivos de la misma.

En la estructura organizativa de MONACA, la máxima autoridad es ejercida por la presidencia quien cuenta con cinco vicepresidencias a saber: Finanzas, Mercadeo, Recursos Humanos, Contraloría y Operaciones; esta última posee dos direcciones, la de manufactura, siendo la primera de Consumo Masivo: maíz, arroz, avena, aceite, especies y tiene bajo su responsabilidad a la Gerencia de Plantas maíz, arroz, avena, aceite, especies y la segunda es la Industrial de Trigo, que tiene bajo su responsabilidad a la Gerencia de Plantas de Trigo. Ver anexo N° 1.

Las actividades ejecutadas a nivel nacional de la empresa MONACA son las siguientes:

Presidencia: se encarga de concebir y hacer cumplir los planes de la empresa. Es la máxima autoridad de la organización, recibe reportes y envía órdenes a todas las plantas a nivel nacional.

Vicepresidencia de Finanzas: se relaciona en forma directa con la Presidencia, proporcionándole toda la información referente al movimiento económico, probabilidades de inversión de la empresa, entre otros.

Vicepresidencia de Mercadeo: reporta directamente a la Presidencia, asistiéndola en función de estudio del mercado nacional, necesidades y nuevas tendencias de productos. Asesora en función de la aplicación de planes efectivos de publicidad y eficientes estrategias de ventas.

Vicepresidencia de Operaciones: coordina las actividades de producción de las plantas ubicadas a lo largo del territorio nacional, suministrando a la Presidencia información útil, relacionadas con los niveles de producción costos y ventas de los productos terminados. Además recoge y analiza los informes presentados por las Direcciones de Manufactura de Consumo Masivo e Industrial Trigo.

Vicepresidencia de Recursos Humanos: está encargada de la planificación, selección, contratación, desarrollo, entrenamiento y administración del capital humano a todos los niveles de la organización. Luego transmite sus decisiones a la Presidencia esperando instrucciones de la misma.

Vicepresidencia de Contraloría: recibe diariamente a través del sistema SAP/R los informes contables, asientos reportes entre otros, que dicho sistema registra, clasifica e identifica por cada una de las plantas a nivel nacional, para así emitir los estados financieros. De la misma manera que las anteriores Vicepresidencias, se encuentra en el segundo nivel de la estructura organizativa, por lo tanto, reporta directamente a la Presidencia.

Dirección de Manufactura Industrial de Trigo: se encuentra en el tercer nivel de la estructura organizativa y ofrece información directa a la Vicepresidencia de Operaciones. Está compuesta por tres molinos: Maracaibo, Puerto Cabello y Cumaná. Se encargan de moler los diferentes tipos de trigo para producir harina de la más alta calidad. Asimismo vende y distribuye la misma a nivel nacional.

Dirección de Manufactura Consumo Masivo – Maíz, Arroz, Avena, Aceite y Especias: dirige operaciones de producción, mercadeo y distribución de los productos de consumo masivo que le dan nombre a la misma. Se relaciona directamente con la Vicepresidencia de Operaciones.

Gerencia de Plantas de Trigo y Gerencia de Plantas – Maíz, Arroz, Avena, Aceite y Especias: se encarga de la dirección y coordinación de las actividades de producción, mantenimiento de infraestructura y maquinarias, además de asegurar el control de los procesos administrativos en la planta que tienen bajo su responsabilidad. Reposta directamente a la Dirección de Manufactura a la cual están adscritos.

2.4.6.2 Estructura Organizativa de MONACA – Planta Cumaná

La planta procesadora de trigo, la cual está adscrita a la Dirección de Manufactura Industrial de Trigo, cuenta con una estructura organizativa,

donde se pueden visualizar sus divisiones y dependencias, de acuerdo a las actividades ejecutadas por el personal que forma parte de la misma. Ver anexo N° 2. Entre éstas se encuentran:

Gerente de Planta: planifica, dirige y controla los procesos productivos y administrativos de la planta procesadora de trigo y mezclas especiales de Cumaná, con el propósito de asegurar su funcionamiento operativo, garantizando el suministro oportuno de productos de acuerdo a los requerimientos de calidad y cantidad de la Gerencia de Ventas, siguiendo los lineamientos de la Gerencia General de Producción de la División Industrial, y lo previsto en los planes anuales de producción, las políticas de la empresa, los contratos colectivos y normativas legales y gubernamentales vigentes.

Asistente a la Gerencia: apoya las gestiones administrativas y operativas de la gerencia de la planta, a fin de garantizar el eficaz y oportuno cumplimiento de dichas gestiones, de acuerdo a los objetivos establecidos por la organización.

Superintendente de Planta: planificar, controlar y dirigir los procesos de recepción y almacenamiento de la materia prima, así como de la coordinación de los recursos necesarios que asegure la ejecución del proceso productivo del molino, garantizando el cumplimiento de los planes de producción pautados en la elaboración de productos terminados (harinas) con características establecidas dentro de los estándares de calidad, dentro de un marco de cumplimiento de políticas, normas y procedimientos de Monaca.

Supervisor de Control de Procesos o Control de Calidad: coordina, programa, supervisa y asegura la ejecución de los procedimientos de control de calidad de los productos en sus diferentes etapas (materia prima,

producto en proceso y producto terminado), que se elaboran en la planta. Es responsable de la higiene y saneamiento de las plantas y distribuidoras de la recepción de insumos para las Plantas de Trigo y Mezclas Especiales Robin Hood; a fin de garantizar la oportuna y eficaz aplicación de la política de Control de Calidad.

Jefe de Empaque: se encarga de planificar, coordinar, controlar y dirigir todas las actividades de empaque, según requerimientos de ventas. Su nivel de reporte es mensual y formal, pues realiza un reporte donde señala todas las operaciones y existencias, para luego coordinar la producción, en reuniones diarias conjuntamente con el Jefe de Molinos.

Jefe de Molino: programar, coordinar y controlar el proceso productivo, así como la limpieza, almacenamiento y procesamiento de la materia prima para convertirla en los productos finales de la planta asignada a fin de asegurar un producto final de excelente calidad de acuerdo a las obligaciones establecidas por el departamento y las normas, políticas y procedimientos de Monaca.

Jefe de Almacén: se encarga de organizar, coordinar y dirigir la entrada, almacenamiento, resguardo, rotación y salida de los productos terminados a los clientes internos (Centros de Distribución) y externos en algunos casos, conforme a los estándares de calidad y a las reglas prácticas de la compañía, coordinando también el flujo de transporte de cargas pesada de ingreso y egreso a la planta, con la finalidad de optimizar los recursos de transporte disponibles, obtener la mayor productividad posible al menor costo y la continuidad del proceso productivo bajo los lineamientos de Covenin y las normas, políticas y procedimientos de la empresa.

Comprador Local: programar, controlar y ejecutar la gestión de compras para la adquisición de bienes, materiales, suministros, equipos, repuestos, contratación de servicios y misceláneos de la localidad asignada, a fin de garantizar el abastecimiento oportuno, efectivo, de calidad y al menor costo, de los requerimientos de cada departamento, contribuyendo a la continuidad de las operaciones de los mismos, siguiendo lo establecido por las normas y políticas de la Gerencia Corporativa de Compras, la Gerencia de Planta y Monaca Planta Cumaná.

Contralor de Planta: se encarga de centralizar la información proveniente de todos los departamentos de planta, otras localidades y entes externos (organismos públicos, proveedores, entre otros) bien sea en forma verbal o escrita (estados de cuentas, pedidos, facturas), la cual es validada, analizada y aprobada, generando pagos, informes, reportes y servicios para la Gerencia de la Planta. Contabilidad Operacional y entes externos.

Operador de Tráfico y Romana: coordinar la labor de recepción y control de pasaje de vehículos de carga en general que ingresen o egresen de la planta, con el fin de garantizar su correcto y exacto registro en resguardo de las normas y procedimientos contables bajo los lineamientos de Monaca.

Jefe de Mantenimiento: es la persona encargada de controlar y supervisar todas las actividades de mantenimiento de las maquinarias, equipos e instalaciones de la planta. Es responsable de la atención al cliente (interno) quien emite órdenes de trabajo (Molinos, Almacén), que deben ser programadas y entregadas por el Jefe de Mantenimiento, a cada supervisor para su ejecución, una vez finalizada se cargan las horas hombres y

repuestos utilizados, cerrando así la orden de trabajo al cliente.

Técnico Mantenimiento Mecánico: se encarga de programar, coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas con el mantenimiento de equipos y maquinarias de planta, según las necesidades de todos los departamentos involucrados, de una manera correctiva y preventiva.

Técnico de Mantenimiento Eléctrico: se encarga de programar, controlar, dirigir y mantener todo lo relacionado con el área eléctrica (motores, sistema de control y maquinarias de producción) de la planta, con el objeto de garantizar un constante y mejor funcionamiento de los servicios eléctricos y maquinarias de producción, respetando los parámetros permitidos y las normas de higiene y seguridad industrial, código eléctrico nacional, entre otros.

Analista de Mantenimiento y Repuestos: es encargado de operar el sistema computarizado de mantenimiento procesando, emitiendo y manteniendo actualizada toda la información que en él se maneja a través de: órdenes de trabajo, entrada y despacho de material y requisiciones de compra. Analiza las estadísticas de reparación de equipos y consumos de repuestos para sugerir acciones que optimicen la gestión de los departamentos.

Coordinador de Recursos Humanos: coordinar, controlar y asegurar la ejecución de los planes y programas de Recursos Humanos en las áreas de operaciones, con la finalidad de contribuir a la fluidez y eficiencia de la gestión de los procesos de RR HH, garantizando la existencia de un clima de paz laboral siguiendo las políticas, normas y procedimientos y la legislación

laboral vigente.

Jefe de Seguridad Integral: se encarga de desarrollar una cultura prevencionista y ambientalista a través del diseño de procesos de mejora continua que tenga como punto de partida el asesoramiento en materia de higiene y seguridad industrial en coordinación con los departamentos, para garantizar la integridad de los recursos humanos y el resguardo de las instalaciones de la planta.

Médico: prevenir, analizar y diagnosticar la salud ocupacional de los trabajadores de la localidad asignada, de manera que éstos realicen sus labores en la mejores condiciones físicas, sanitarias, evitando situaciones de riesgos, asegurando la continuidad y la productividad de la operaciones, cumpliendo con los principios de ética profesional, políticas internas de la empresa y el marco legal vigente en la materia.

Analista de Nómina: canalizar, procesar y controlar la información semanal para el proceso de cálculo y cancelación final al personal de nómina diaria (beneficios por contrato colectivos, ausencias, prestaciones, etc.), a fin de garantizar el cumplimiento de las políticas de la empresa, contratación colectiva y la Ley Orgánica del Trabajo, de acuerdo a los lineamientos de Monaca.

2.5 Definición de Términos Básicos

A continuación se presentan las definiciones de términos básicos utilizados en esta investigación, con la finalidad de ayudar al lector a la comprensión de los mismos.

Accidente Laboral: Todo suceso normal no querido, no deseado y no programado, que se presenta de forma inesperada, (aunque normalmente es evitable) que interrumpe la continuidad del trabajo y que puede causar lesiones a los trabajadores. (Castillo, 2006:156).

Agentes de Cambio: Persona que funge como catalizadoras y asumen la responsabilidad de manejar las actividades de cambio. (Robbins, 2004:558).

Calidad de Vida Laboral: Se refiere a la condición favorable o desfavorable de un ambiente laboral general para el personal. (Newstrom, 2007:236).

Cambio: Cambio quiere decir pasar de un estado a otro. Es transitar de una situación a otra distinta. Cambio significa transformación, perturbación, interrupción y ruptura. (Chiavenato, 2004:550).

Capacitación: Es el conjunto de actividades que proporcionan la oportunidad de adquirir y mejorar habilidades relacionadas con el puesto de trabajo. (Schermerhorn y otros, 2005:132).

Enfermedad Ocupacional: Se considera enfermedad ocupacional aquella enfermedad derivada del trabajo, o el agravamiento/complicación o crisis de de una enfermedad común pre existente producida o exacerbada por la exposición crónica a situaciones adversas, sean estas producidas por el ambiente en el que se desarrolla el trabajo o por la forma en que este se encuentra organizado, con deterioro lento o paulatino de la salud del trabajador. (Castillo, 2006:104).

Estrés: Es el término general que se aplica a las presiones que las personas sienten en la vida. (Newstrom, 2007:353).

Globalización: Implica una creciente interdependencia mundial de proveedores de recursos, mercado de productos y competencia de negocios. (Schermerhorn y otros, 2005:41).

Higiene Laboral: Es el conjunto de actividades preventivas que aplicando herramientas y técnicas científicas están destinadas a la identificación evaluación y control de los factores de riesgo del medio ambiente de trabajo, que pueden alterar la salud de los trabajadores, y por tanto generar enfermedades profesionales propiamente dichas o agravar enfermedades comunes (que hoy día ingresan en el rango de Enfermedades Ocupacionales). (Castillo, 2006:150).

Innovación: Significa el proceso de crear algo nuevo que tenga un valor significativo para una persona, grupo, organización, industria o sociedad. Representan la implementación de la creatividad. (Chiavenato, 2004:585).

Normas: Estándares de conductas en un grupo y compartido por todos sus miembros. (Robbins, 1996:308).

Organización: Unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más persona, que funciona de manera relativamente continua para alcanza una meta o conjunto de metas comunes. (Robbins, 1996:5).

Percepción: Es la forma peculiar en que cada persona ve, organiza e

interpreta las cosas. (Newstrom, 2007:9).

Productividad: Es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requieren para su funcionamiento; personal, capital, materia prima y energía. (Werther, 2005:8).

Supervisión: Constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa. (Chiavenato, 2004:336).

Tecnología: Se refiere a como convierte la organización sus insumos en productos. (Robbins, 2004:442).

Resistencia al Cambio: Una respuesta emocional y de comportamiento a amenazas reales o percibidas respecto a una rutina de trabajo establecida. (Kinicki y Kreitner, 2003:411).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La legitimidad y confiabilidad de las conclusiones obtenidas en una investigación científica, se derivan de la notable importancia que tiene el empleo de una metodología ordenada, lógica y coherente en el desarrollo de la misma. Arias (2006:9), define el término metodología como “el estudio analítico de los tipos de investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección de información”. A continuación se presentan los aspectos metodológicos a utilizar para llevar a cabo esta investigación.

3.1 Diseño de Investigación

Según Arias (2006:26), el diseño de la investigación es “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”.

La investigación de campo, según el citado autor, Arias (2006:31) “consiste en la recolección de los datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”.

En tal sentido, esta investigación es de campo, debido a que la información se recolectó directamente de las fuentes primarias, es decir, directamente del personal obrero de la empresa Molinos Nacionales, C. A. (MONACA).

3.2 Nivel de Investigación

Arias, (2006: 23), define el nivel de investigación como aquel que “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”.

Asimismo, el mencionado autor, (2006:24) señala que la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho o fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

Por lo señalado, esta investigación es de carácter descriptiva, ya que busca presentar todas las características del hecho en estudio a fin de determinar las causas que lo originan.

3.3 Población

Según Arias (2006:81), La población es “el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”.

La población objeto de estudio de esta investigación estuvo representada por cincuenta y nueve (59) obreros de la Empresa Molinos Nacionales, C. A. (Monaca), Planta Cumaná. En este caso se trabajó con una población finita, definida por Arias (2006:82), como “agrupación en la que se conoce el número de unidades que la integran”. Por ser el número de trabajadores relativamente pequeño, se tomó la totalidad de la población, sin necesidad de utilizar muestra.

3.4 Fuentes de Información

Para Arias, (2006: 27) la fuente “es todo lo que suministra datos o información”. En la presente investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias.

Fuentes Primarias: Representadas por los 59 obreros, jefa de Recursos Humanos, los Supervisores de Monaca y el jefe de Higiene y Seguridad Industrial de Molinos Nacionales C.A. (MONACA), quienes facilitaron la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Fuentes Secundarias: Representada por un conjunto de documentos físicos y electrónicos con información relacionada con la teoría del tema y la metodología, para preparar la investigación: libros, trabajos de grado, folletos de la empresa y portales de Internet.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de la información se realizó mediante la técnica de la entrevista. Arias (2006:73) sostiene que:

la entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que le entrevistador pueda obtener la información requerida.

Como instrumento se utilizó la Escala de Likert la cual constó de diez (10) ítems correspondientes a cada uno de las razones que según Kinicki y Kreitner influyen en la resistencia al cambio organizacional:

- 1) Predisposición del individuo respecto al cambio.

- 2) Sorpresa y temor a lo desconocido.
- 3) Ambiente de desconfianza.
- 4) Temor al fracaso.
- 5) Pérdida del estatus, seguridad en el trabajo.
- 6) Presión de colegas.
- 7) Alteración de las tradiciones culturales, relaciones grupales.
- 8) Conflicto de personalidad.
- 9) Falta de tacto, elección de un momento inoportuno.
- 10) Sistema de retribuciones que no producen refuerzo.

Cada ítem será respondido en una escala de cinco (5) opciones:

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

3.6 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Una vez recolectada la información se procedió a vaciarla en una hoja de Cálculo de Excel, a partir de la cual se pudo obtener, para cada factor la distribución absoluta y porcentual de los entrevistados en función del grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación correspondiente a ese factor; esto permitió elaborar cuadros estadísticos que facilitaron el análisis absoluto y porcentual de la información.

Posteriormente se procedió a calcular un Índice de Resistencia (IR) para medir la intensidad con la cual cada factor se opone al cambio dentro de

la organización. Para ello se le dio un valor a cada una de las alternativas de respuestas según la siguiente equivalencia:

ESCALA	INTERPRETACIÓN
➤ Totalmente en desacuerdo	0
➤ En desacuerdo	1
➤ Parcialmente de acuerdo	2
➤ De acuerdo	3
➤ Totalmente de acuerdo	4

El índice se calculó de la siguiente forma:

Una vez recolectada la información se procedió a calcular un índice por cada una de las afirmaciones señaladas en el instrumento de recolección de datos, para lo cual se utilizó la siguiente fórmula, establecida por Soto (1999:66).

$$IR = \frac{\sum X_i N_i}{N}$$

Donde:

X_i = Valor asignado para cada alternativa.

N_i = Frecuencia absoluta correspondiente a cada alternativa.

N = Número total de entrevistados.

El Índice, obviamente, osciló entre cero (0) (mínima resistencia) y cuatro (4) (máxima resistencia) con la siguiente escala de intermedios:

ESCALA	INTERPRETACIÓN
0 a 0,49	Muy baja resistencia
0,50 a 1,49	Baja resistencia
1,50 a 2,49	Resistencia media
2,50 a 3,49	Resistencia alta
3,50 a 4	Resistencia muy alta

A partir de esos valores se pudo jerarquizar los factores según el nivel de resistencia al cambio y analizarlos a partir de la teoría que sustenta la presente investigación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se realiza una explicación detallada de la información recolectada de los obreros de la empresa Molinos Nacionales, C.A (Monaca), la información se presentó en cuadros estadísticos porque permite una mejor apreciación de los resultados.

El análisis de los cuadros estadísticos se realizó en base, a la información suministrada por los Obreros de Molinos Nacionales, C.A (Monaca), a través de un instrumento (cuestionario) el cual se diseñó considerando las diez (10) Razones de la Resistencia al Cambio Organizacional establecidas por, Kinicki y Kreitner, obteniendo de esta manera, un resultado de cada una de la razones, expresados en forma absoluta y porcentual, a fin de brindar una explicación más detallada.

Seguidamente, se muestran onces (11) cuadros, los primeros diez (10) cuadros muestran los resultados de cada una de las Razones de la Resistencia al Cambio Organizacional, propuesta por Kinicki y Kreitner, finalmente, se muestra un cuadro resumen, el cual agrupa todas las razones de resistencia al cambio, indicando el nivel de resistencia de cada una.

4.1 Razones de la Resistencia al Cambio Organizacional en los trabajadores de Molinos Nacionales, C.A. (Monaca)

A continuación, se presenta diez (10) cuadros referentes a las diez (10) razones de resistencia al cambio organizacional propuesta por Kinicki y

Kreitner.

CUADRO N° 1: Distribución absoluta y porcentual de los obreros Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según la Predisposición del Individuo respecto al Cambio. Molinos Nacionales, C. A. Cumaná, 2009.

PREDISPOSICIÓN DEL INDIVIDUO RESPECTO AL CAMBIO									
VALOR (xi)	Siento predisposición a los cambios que la empresa implanta			Desconfío del cambio implantado en MONACA mientras que otros lo ven como una oportunidad.			Me adapto a las situaciones de cambio en MONACA con facilidad.		
	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%
0	8	0	13,56	8	0	13,56	8	0	13,56
1	12	12	20,34	7	7	11,86	7	7	11,86
2	7	14	11,86	0	0	0,00	4	8	6,78
3	16	48	27,12	12	36	20,34	28	84	47,46
4	16	64	27,12	32	128	54,24	12	48	20,34
Sumatoria	59	138	100	59	171	100	59	147	100
Índice por indicador	2,34			2,90			2,49		
Índice de Variable	2,60 (Resistencia Alta)								

Fuente: Datos recolectados por las autoras. Año 2010

El cuadro número uno (1) se refiere a la predisposición del individuo respecto al cambio, la cual, está relacionada con la manera en que cada obrero percibe el cambio organizacional y las consecuencias que le pueda ocasionar. En este sentido, Kinicki y Kreitner (2003:412), señalan que la predisposición “se deriva de la forma en que se aprende a manejar los cambios”. El cuadro incluye tres (3) afirmaciones las cuales se describen a continuación:

Los resultados relacionados con la afirmación número uno (1) muestran, que el 54,24% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación de que en la empresa había tal predisposición a los cambios. Sin embargo es importante decir que el 33,90% del personal entrevistado manifestó estar en desacuerdo o en total desacuerdo con tal afirmación, percibiendo poca predisposición a los cambios, mientras que el 11,86% de los entrevistados están parcialmente de acuerdo con respecto a la predisposición del individuo a los cambios.

Estos resultados indican que más de la mitad de los entrevistados sienten predisposición a los cambios, debido a que no es fácil aprender a manejarlos, puesto que, requiere de paciencia, flexibilidad y comprensión para adaptarse a las situaciones de cambio en la empresa. En tal sentido, el índice de resistencia a la predisposición del individuo respecto al cambio arrojó un nivel de resistencia media (2,34) de acuerdo a la escala establecida en el Marco Metodológico de esta investigación.

Con respecto a la afirmación número dos (2) puede apreciarse claramente lo expuesto, debido a que un 74,68% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, esto significa que, más de la mitad de los encuestados sienten dudas en la implantación del cambio, indicando de esta manera desconfianza hacia el mismo. Mientras que un 25,42% manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación. Con base en los resultados, la desconfianza puede ser motivada por experiencias de cambio pasadas en la empresa y que han afectado sus condiciones de trabajo.

Como resultado de lo planteado, la desconfianza del cambio presenta un nivel de resistencia alta (2,90), lo que pudiera generar un ambiente de

incertidumbre y descontento entre en los obreros de Molinos Nacionales, C.A., ocasionando así desequilibrio en el desempeño laboral.

La afirmación número tres (3), hace referencia a la adaptación a las situaciones de cambios, la cual, señala que el 67,80% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con lo expuesto, sin embargo, el 25,42%, manifestaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que, un 6,78% están parcialmente de acuerdo, esto quiere decir, que más de la mitad de los obreros de MONACA se adaptan a las situaciones de cambio que se presentan en la organización, puede ser porque consideran que el cambio implantado es necesario para mejorar sus condiciones de trabajo.

De esta manera, la adaptación a los cambios se ubica en un nivel de resistencia media (2,49), según la escala establecida en el Marco Metodológico; esto indica que la adaptación al cambio, no presenta mayores inconvenientes al momento de implantar el mismo, ya que, este tipo de resistencia es controlable.

De esta manera, el índice general para la resistencia a la predisposición del individuo respecto al cambio, se halló en un (2,60), esto significa que los obreros tienen un nivel de resistencia alta con relación a, aprender a manejar, aceptar y ajustarse a las situaciones de cambio. Al respecto, Mondy y Noe (1997:229) indican que *“si los empleados han sufrido anteriormente a consecuencia del cambio, es razonable que puedan tratar de evitar cambios futuros”*. En este sentido, se puede decir que las experiencias de los cambios organizacionales anteriores que tienen los obreros de MONACA, repercuten significativamente en el proceso de cambio que está experimentando la organización.

CUADRO N° 2: Distribución absoluta y porcentual de los obreros Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según la sorpresa y temor a lo desconocido. Cumaná 2009.

SORPRESA Y TEMOR A LO DESCONOCIDO									
VALOR (xi)	Los cambios en la empresa producen desequilibrio en el desarrollo de mis actividades.			Los cambios radicales en el funcionamiento de la organización me causan incertidumbre.			Las personas afectadas por el cambio en la empresa deben ser informadas con anticipación.		
	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%
0	0	0	0,00	4	0	6,78	0	0	0,00
1	0	0	0,00	7	7	11,86	3	3	5,08
2	3	6	5,08	12	24	20,34	16	32	27,12
3	28	84	47,46	16	48	27,12	16	48	27,12
4	28	112	47,46	20	80	33,90	24	96	40,68
Sumatoria	59	202	100	59	159	100	59	179	100
Índice por indicador	3,42			2,69			3,03		
Índice de Variable	3,05 (Resistencia Alta)								

Fuente: Datos recolectados por las autoras. Año 2010.

Quando los cambios son repentinos dificultan su aceptación en los trabajadores por falta de información, produciendo de esta manera temor a lo desconocido, por ello, Kinicki y Kreitner (2003:414), expresan que, *“el cambio organizacional tiene menos éxito cuando los altos directivos no mantienen informados a los empleados respecto del proceso de cambio”*. En este sentido, el cuadro número dos (2) está constituido por tres (3) afirmaciones relacionadas con la sorpresa y temor a lo desconocido.

Con respecto a la afirmación número uno (1) el 94,92%, es decir, un

porcentaje bastante significativo de los obreros entrevistados en Monaca manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación referente a que, los cambios en la empresa producen desequilibrio en el desarrollo de las actividades, mientras que, un 5,08% manifestó estar parcialmente de acuerdo. En este sentido, se puede acotar que el desequilibrio de las actividades se pudiera originar por la modificación de la metodología de trabajo. Por lo tanto, al implantar cambios imprevistos en Monaca se produce un desequilibrio en el desempeño laboral, lo cual indica que los obreros muestran un nivel de resistencia alta (3,42) con respecto a la afirmación descrita, según la escala establecida para esta investigación.

De acuerdo con los resultados arrojados en la afirmación número dos (2), se observa que un 61,02% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación de que en Monaca, los cambios radicales en el funcionamiento de la organización causan incertidumbre. Sin embargo, el 20,34%, afirmó estar parcialmente de acuerdo, mientras que, el 18,64% expresó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Según los datos suministrados por los entrevistados, es evidente que los cambios radicales en Monaca producen dudas en la población obrera, esto pudiera estar motivado, por el desconocimiento de las futuras condiciones laborales en la empresa. Hecha la observación, se puede apreciar un nivel de resistencia alta (2,69) de acuerdo a la escala establecida para esta investigación, con respecto a la incertidumbre causada por los cambios radicales en la organización.

En sintonía con las dos afirmaciones anteriores, los resultados arrojados para la afirmación número (3) muestran que el 67,80% de la población encuestada, es decir, un porcentaje muy significativo manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que las personas afectadas

por el cambio en la empresa deben ser informada con anticipación, no obstante, el 27,12% indicó estar parcialmente de acuerdo, mientras que, un porcentaje muy bajo, es decir, 5,08% señaló estar en desacuerdo, con referencia a lo anterior. Los obreros de Monaca consideran necesario suministrar en el momento oportuno la información adecuada, puesto que, se pudiera lograr que se minimice el temor a lo desconocido. Significa entonces que la resistencia al cambio organizacional con respecto a dicha afirmación se ubicó en un nivel de resistencia alta, es decir, (3,03), la cual perjudicaría la aplicación del cambio implantado debido a que, pudiera existir restricción de información de parte de los supervisores para compartirla.

Finalmente, el índice de resistencia al cambio con respecto a la variable, se dispuso en un nivel alto de resistencia (3,05), esto indica que los obreros de Monaca sienten temor con respecto a las consecuencias del cambio implementado en la empresa, esto puede ser causado, por un manejo inadecuado de información en cuanto a los efectos del cambio. Al respecto, Mondy y Noe (1997:229), sostienen que *“Cuando la gerencia a representado de manera equivoca los efectos del cambio, la resistencia tiende a ser todavía mayor”*.

CUADRO N° 3: Distribución absoluta y porcentual de los obreros de Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según el ambiente de desconfianza. Cumaná 2009.

AMBIENTE DE DESCONFIANZA									
VALOR (xi)	Desconfío de los cambios que se dan en Monaca porque afecta mi forma de trabajo.			Las personas encargadas de promover el cambio en Monaca no presentan a los empleados un proceso abierto participativo e integrativo.			Las personas encargadas de implementar los cambios en Monaca me generan desconfianza.		
	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%
0	8	0	13,56	0	0	0,00	7	0	11,86
1	7	7	11,86	3	3	5,08	8	8	13,56
2	16	32	27,12	8	16	13,56	12	24	20,34
3	12	36	20,34	28	84	47,46	20	60	33,90
4	16	64	27,12	20	80	33,90	12	48	20,34
Sumatoria	59	139	100	59	183	100	59	140	100
Índice por indicador	2,36			3,10			2,37		
Índice de Variable	2,61 (Resistencia Alta)								

Fuente: Datos recolectados por las autoras. Año 2010.

Mondy y Noe (1997:229), sostienen que “el nivel deseado de confianza no puede lograrse con rapidez. Más bien, es resultado de un largo periodo de trato justo por parte de la gerencia”. Esto indica, que en la medida en que la gerencia les otorgue participación a los trabajadores estos sentirán confianza en su ambiente de trabajo.

El cuadro número tres (3), muestra los datos referidos al ambiente de desconfianza y está constituido en función a tres (3) afirmaciones que se describen a continuación:

Según la población entrevistada con relación a la afirmación número uno (1) la cual hace referencia a la desconfianza de los cambios, el 47,46% manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación, el 27,12% de los entrevistados están parcialmente de acuerdo, mientras que, el 25,42% restante están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Esto significa, que a juicio de los entrevistados, los obreros de Monaca desconfían de los cambios porque afecta la forma de trabajo. Esto puede estar motivado a que existe un control de supervisión más estricto en cuanto al uso adecuado de los equipos de protección reglamentario para que los obreros ejerzan sus funciones.

De esta manera, la afirmación se ubica en un nivel de resistencia de (2,36), es decir, resistencia media, lo cual pudiera considerarse un nivel de resistencia manejable con respecto a otras afirmaciones, ya que, pudiera reducirse con el suministro de información explicando las ventajas del uso de dichos equipos.

En cuanto, a la afirmación número (2) se puede apreciar que según la percepción de los obreros entrevistados el 81,36% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con la forma en que las personas encargadas presentan el cambio a los obreros, esto indica que, un porcentaje bastante significativo de los entrevistados, consideran que los agentes de cambio no promovieron el mismo como un proceso abierto, participativo e integrativo, sin embargo, el 13,56% expresaron estar parcialmente de acuerdo, mientras que, un 5,08% indicó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con tal afirmación.

La afirmación anterior, le da respuesta al ítems número tres (3) de la tabla número dos (2) que hace referencia a la sorpresa y temor a lo

desconocido, donde los encuestados están de acuerdo en que se les deben informar acerca de los cambios que se presentan en dicha empresa, ya que así se pudiera lograr que éstos se integren al propósito de la misma. De esta manera, el nivel de resistencia de la afirmación se ubicó en un nivel alto (3,10) según la escala establecida para esta investigación, esto indica que si los promotores del cambio no llegasen a presentarlo de la forma adecuada los obreros pudieran manifestar descontento con las reformas aplicadas.

La afirmación número tres (3) hace referencia a la desconfianza que tienen los obreros de las personas encargadas de implementar el cambio; los resultados arrojaron que el 54,24% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación. Por su parte, el 25,42% de las personas entrevistadas manifestaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que, el 20,34% se encontraron parcialmente de acuerdo. Esto indica que la mayoría de los obreros desconfían de las personas encargadas de implantar el cambio, motivado a que la confianza no puede lograrse con rapidez, al respecto Robbins (2004:336) señala que *“la confianza es un proceso que se da en el tiempo y se basa en muestras relevantes pero limitadas de experiencia”*. En este sentido, la afirmación se ubicó en un nivel de resistencia media (2,37).

En consecuencia, el índice global de resistencia al cambio con respecto al ambiente de desconfianza se ubicó en un nivel de alta resistencia (2,61), de acuerdo a la escala establecida en el marco metodológico, es decir, los obreros desconfían del cambio debido a que consideran que los agentes generan incertidumbre en su ambiente laboral, esto pudiera estar motivado a que no hubo un manejo adecuado de información de su parte.

CUADRO N° 4: Distribución absoluta y porcentual de los obreros de Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según el temor al fracaso. Cumaná 2009.

Temor al Fracaso									
VALOR (xi)	Los cambios obstaculizan mi crecimiento y desarrollo profesional en Monaca			El cambio implementado en Monaca influye en mis capacidades en el trabajo			Siento que mis capacidades no se adaptan a los cambios ocurridos en Monaca		
	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%
0	8	0	13,56	0	0	0,00	0	0	0,00
1	7	7	11,86	12	12	20,34	4	8	7,80
2	8	16	13,56	8	16	13,56	40	40	67,80
3	20	60	33,90	28	84	47,46	12	36	20,34
4	16	64	27,12	11	44	18,64	3	12	5,08
Sumatoria	59	147	100	59	156	100	59	96	100
Índice por indicador	2,49			2,64			1,63		
Índice de Variable	2,25 (Resistencia Media)								

Fuente: Datos recolectados por las autoras. Año 2010.

Según Harris (1987:409) “Cuando a un trabajador se le pide que modifique una rutina de trabajo, puede sentirse instantáneamente temeroso de sufrir pérdidas de seguridad, afiliación, competencia, poder y logro”. En este sentido, se puede decir que los obreros dudan de la confianza en sí mismos al desarrollar sus actividades. El cuadro número cuatro (4) hace énfasis en temor al fracaso y se encuentra estructurado por tres (3) afirmaciones las cuales se detallan a continuación:

Según los obreros entrevistados en relación con la afirmación número uno (1) donde se hace referencia a que los cambios obstaculizan el crecimiento y desarrollo profesional el 61,02% manifestó estar de acuerdo o

totalmente de acuerdo con dicha afirmación. Esto muestra que a juicio de los entrevistados el temor al fracaso obstaculiza el crecimiento y desarrollo profesional, pudiendo estar motivado por el ambiente de desconfianza que se presenta en la empresa, el cual se puede evidenciar en la tabla número tres (3), significa entonces, que en condiciones inestables los obreros pudieran sentir incertidumbre al planificar su desarrollo profesional en Monaca. Sin embargo el 25,02% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, no obstante, el 13,56% manifestó estar parcialmente de acuerdo.

En este sentido, se tiene que esta afirmación es percibida por los obreros con un nivel de resistencia media (2,49) según la escala establecida en el marco metodológico de esta investigación.

En consonancia con el aspecto anterior, en la afirmación número dos (2) se puede apreciar que el 66,10% de los obreros, estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el cambio influye en las capacidades para realizar el trabajo. Pero un 20,34% manifestaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que, un 13,56% indicaron estar parcialmente de acuerdo. Como se puede observar la mayor parte de la población objeto de estudio manifestó estar de acuerdo con que el cambio influye en sus capacidades en el trabajo, esto pudiera estar causado por la predisposición del individuo respecto al cambio, es decir, que en algún momento los obreros de la empresa, pudieron experimentar cambios organizacionales los cuales afectaron sus capacidades en su desenvolvimiento laboral y trasladan esas experiencias a la nueva situación que están experimentando.

Lo descrito anteriormente, indica que se presentan dudas en los empleados acerca de sus capacidades en el trabajo arrojando de esta

manera un nivel de resistencia alta (2,64) para tal afirmación.

La afirmación número tres (3) hace referencia a la percepción que tiene los obreros en cuanto a la adaptación de sus capacidades a los cambios en Monaca; se puede observar que el 67,80% de los encuestados mostraron estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo, Mientras que, un 7,80% indicaron estar en desacuerdo, sin embargo un 5,08% expresó estar totalmente de acuerdo. En este sentido, se observa que la mayoría de los entrevistados se mostraron de acuerdo respecto a la afirmación anterior, debido a que en Monaca no se les suministro la orientación adecuada que les permitiera a los obreros familiarizarse con las ventajas del cambio. De esta manera, la afirmación planteada se ubicó en un nivel de resistencia media (1,63) para.

Con respecto a lo planteado anteriormente, el índice global de resistencia por el temor al fracaso fue de nivel medio (2,25). Esto indica que los obreros sienten desconfianza en cuanto al desarrollo profesional y en cuanto a la habilidad para adaptarse a los cambios.

CUADRO N° 5: Distribución absoluta y porcentual de los obreros de Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según la pérdida de estatus y seguridad en el trabajo. Cumaná 2009.

PERDIDA DE ESTATUS, SEGURIDAD EN EL TRABAJO									
VALOR (xi)	Los cambios implantados en Monaca reducen mi desempeño laboral.			Los cambios implementados en Monaca modifican mi rutina de trabajo.			Los avances tecnológicos en Monaca amenazan la seguridad de mi puesto de trabajo.		
	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%
0	7	0	11,86	0	0	0,00	12	0	20,34
1	16	16	27,12	0	0	0,00	7	7	11,86
2	4	8	6,78	8	16	13,56	8	16	13,56
3	12	36	20,34	28	84	47,46	12	36	20,34
4	20	80	33,90	23	92	38,98	20	80	33,90
Sumatoria	59	140	100	59	192	100	59	139	100
Índice por indicador	2,37			3,25			3,25		
Índice de Variable	2,66 (Resistencia Alta)								

Fuente: Datos recolectados por las autoras. Año 2010.

Davis y Newstrom (1991:66), afirman que “el estatus es el rango social del individuo dentro del grupo de trabajo. Es un símbolo de la magnitud del reconocimiento, el respeto y la aceptación concedidos a una persona”. El estatus les proporciona posición jerárquica a los trabajadores dentro de su equipo de trabajo esto les permite sentir seguridad al desarrollar sus actividades y por ende sentir seguridad en el trabajo. El cuadro número (5) está constituido por (3) afirmaciones, las se describen a continuación:

Según los obreros entrevistados con relación a la afirmación número uno (1) la cual hace referencia a la reducción del desempeño laboral ante la

introducción de cambio, el 54,24% manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, no obstante el 38,98% indico estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, sin embargo un porcentaje mínimo de 6,78% de los entrevistados señaló estar parcialmente de acuerdo con la afirmación que se les planteó. Se puede evidenciar que más de la mitad de los encuestados poseen un nivel de resistencia media, esto puede estar motivado a que, dichos cambios afectan directamente la forma de trabajo, debido a las reformas introducidas en la metodología para realizar las actividades propias del cargo, interfiriendo de esta manera en el desempeño laboral.

Según lo expuesto, el nivel de resistencia en cuanto a la reducción del desempeño laboral por los cambios implantados en Monaca, se ubicó en un nivel medio (2,37), con respecto a la escala establecida en el marco metodológico.

En la afirmación numero dos (2) el 86,44% de los obreros encuestados, estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los cambios implementados en la empresa modifican su rutina de trabajo, sin embargo un 13,56% manifestaron estar parcialmente de acuerdo; esto señala que casi la totalidad de la población objeto de estudio, mostro un nivel de resistencia alta (3,25), con respecto a la afirmación, es decir, que los obreros perciben que el cambio implantado en Monaca ha modificado la rutina de trabajo. Esto pudiera estar determinado, por el tiempo que mantienen los obreros realizando sus tareas de una manera específica, lo que causa que interpreten el cambio como un factor perturbador.

En cuanto a la percepción de los entrevistados en relación con la seguridad en el puesto de trabajo, en la afirmación numero tres (3), se reflejó

que un 54,24% de los entrevistados manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación propuesta, esto indica que la mayor parte de los obreros perciben que los avances tecnológicos en la empresa amenazan la seguridad de su puesto de trabajo. En este aspecto Mondy y Noe (1997:228), expresan que *“la amenaza potencial al estatus de una persona en la organización también puede ser una razón poderosa para resistir al cambio”*. Las personas pudieran presentar resistencia al cambio cuando siente que su estatus en la empresa puede perderse.

Sin embargo, un 32,20% de la población entrevistada indicó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que un 13,56% manifestó estar parcialmente de acuerdo. Ubicando de esta manera, a dicha afirmación en un nivel de resistencia media (2,36).

En consecuencia, el índice general de la resistencia al cambio por la pérdida de estatus y seguridad en el trabajo se ubicó en un nivel de resistencia alta (2,66). Esto se debe a que los obreros sienten inseguridad en cuanto a los nuevos procedimientos al realizar su trabajo, ya que pudieran presentar temor en su desempeño laboral y realizar el trabajo de manera inadecuada.

CUADRO N° 6: Distribución absoluta y porcentual de los obreros de Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según la presión de colegas. Cumaná 2009.

Presión de Colegas									
VALOR (xi)	Me resisto a los cambios establecido en Monaca para proteger mis intereses laborales			Cuando el cambio no afecta directamente me solidarizo con mis compañeros para defender sus intereses			Estoy de acuerdo con el cambio pero no lo acepto porque me siento presionado por la actitud de mis compañeros		
	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%
0	16	0	27,12	12	0	20,34	20	0	33,90
1	3	3	5,08	7	7	11,86	8	8	13,56
2	4	8	6,78	8	16	13,56	8	16	13,56
3	16	48	27,12	16	48	27,12	11	33	18,64
4	20	80	33,90	16	64	27,12	12	48	20,34
Sumatoria	59	139	100	59	135	100	59	105	100
Índice por indicador	2,36			2,29			1,78		
Índice de Variable	2,14 (Resistencia Media)								

Fuente: Datos recolectados por las autoras. Año 2010.

Davis y Newstrom (1991:52), establecen que “es difícil entender las interacciones entre las personas de un sistema social. El comportamiento de uno de sus miembros puede tener repercusiones directas o indirectas en el de los demás”. Los integrantes de un sistema siempre se verán afectados por lo que le ocurra a un miembro de su ambiente de trabajo esto incidirá directa o indirectamente en sus decisiones respecto a las situaciones de cambio. El cuadro número seis (6), está constituido por tres (3) afirmaciones, detalladas a continuación:

En la afirmación número uno (1) un 61,02% de la población entrevistada, está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que los obreros

se resisten al cambio establecido en la empresa para proteger sus intereses laborales, esto puede ser motivado a que ellos sienten temor a perder lo que han ganado en la empresa, como mejoras en las condiciones de trabajo, equipo cohesionado, ambiente armónico entre otros aspectos, cabe destacar, que estos elementos son vitales para que los obreros se comprometan a compartir los objetivos organizacionales. No obstante, un 32,20% manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que, un 6,78% se mostró parcialmente de acuerdo, en base a lo planteado, el índice global de resistencia al cambio para tal afirmación se ubicó en un nivel de resistencia media (2,36).

En la afirmación número dos (2) se observó, que un 54,24% de las personas entrevistadas están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación de solidaridad con los compañeros, esto indica que los obreros de Monaca están conscientes de lo que ocurre en su ambiente de trabajo y esto a su vez influye en la toma de decisiones de los mismos. Sin embargo un 32,20% manifestaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con tal afirmación, mientras que un 6,78% señalaron estar parcialmente de acuerdo. En relación a esto, la afirmación arroja un nivel de resistencia media (2,29), en este sentido se puede decir que la población objeto de estudio, muestran apoyo a sus compañeros aun cuando el cambio no les afecta directamente, esto pudiera estar determinado por la amistad y compañerismo que se han desarrollado entre ellos a través de las actividades que desempeñan día a día.

La afirmación número tres (3), muestra un 47,46% de los entrevistados están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación de presión y actitud por los compañeros sobre los cambios introducidos o propuestos, mientras que un 38,98% afirmaron estar de acuerdo o totalmente

de acuerdo y un 13,6% están parcialmente de acuerdo. Esto indica, que la mayor parte de las personas entrevistadas no se sienten presionados por los compañeros con respecto a las situaciones de cambio que se presentan en Monaca. La situación pudiera estar motivada a que los obreros han internalizado la importancia del cambio en el funcionamiento de la organización. De esta manera, se obtuvo un nivel de resistencia media (2,36).

Como producto de la combinación de las tres afirmaciones, se puede señalar que la presión de colega es percibida por los obreros con un nivel medio (2,14), de resistencia al cambio, según la escala establecida para la interpretación de los resultados.

CUADRO N° 7: Distribución absoluta y porcentual de los obreros de Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según la alteración de las tradiciones culturales y relaciones grupales. Cumaná 2009.

Alteración de las Tradiciones Culturales, Relaciones Grupales									
VALOR (xi)	La incorporación de nuevos empleados a los puestos de trabajo desequilibra la dinámica grupal.			Los cambios establecidos en Monaca alteran las normas y costumbres de los equipos de trabajo.			Los cambios implementados en Monaca no promueven la dinámica en el trabajo.		
	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%
0	7	0	11,86	0	0	0,00	0	0	0,00
1	16	16	27,12	20	20	33,90	4	4	6,78
2	4	8	6,78	8	16	13,56	7	14	11,86
3	16	48	27,12	23	69	38,98	36	108	61,02
4	16	64	27,12	8	32	13,56	12	48	20,34
Sumatoria	59	136	100	59	137	100	59	174	100
Índice por indicador	2,31			2,32			2,95		
Índice de Variable	2,53 (Resistencia Media)								

Fuente: Datos recolectado por las autoras. Año 2010.

Davis y Newstrom (1991:410), establecen que “las relaciones de los trabajadores en un sistema pueden ser tan importantes como las de trabajo en ese sistema”. En efecto, es necesario que los directivos consideren la importancia de las relaciones grupales en los equipos de trabajo al momento de hacer alguna planificación en la empresa. El cuadro número siete (7), contiene tres (3) afirmaciones las cuales se especifican a continuación:

La afirmación número uno (1), muestra que un 54,24% de la población entrevistada, manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación del desequilibrio que causa la incorporación de nuevos empleados

en el equipo de trabajo, mientras que el 38,98% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y un mínimo de 6,78% están parcialmente de acuerdo.

Esto indica que más de la mitad de los entrevistados están de acuerdo en que la dinámica grupal se ve afectada por la integración de nuevos empleados a los equipos de trabajo; tal situación se pudiera presentar debido a que cada miembro del equipo de trabajo posee características y costumbres comunes, que les han permitido a través del tiempo formar pautas de comportamiento para obtener su cohesión, y, al incluir un nuevo integrante que también posee pautas de comportamiento, pero muy diferente, ocurre un choque que dificulta la incorporación de nuevos miembros. En este sentido, este análisis determina un nivel de resistencia media (2,31), para la afirmación general.

Continuando con la afirmación número dos (2), se muestra que un 52,54% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, de que los cambios establecidos en la organización alteran las normas y costumbres de los equipos de trabajo. Mientras que un 33,90% se mostraron en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, sin embargo un 13,56% señalan estar parcialmente de acuerdo. Como se puede observar más de la mitad de los encuestados están de acuerdo con lo planteado; debido a que las modificaciones de las normas en la empresa pudieran interferir en las relaciones interpersonales en los equipos lo que perjudica la implantación adecuada del cambio. Ubicando de esta manera un nivel de resistencia media (2,32) para tal afirmación.

En este sentido, la afirmación número tres (3), muestra que un 81,36% de las personas entrevistada, es decir, un porcentaje muy significativo de la

población, están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación de que los cambios implantados en la empresa no promueven la dinámica en el trabajo. Sin embargo, un 11,86% afirmó estar parcialmente de acuerdo, mientras que, un 6,78% están en desacuerdo, los datos muestran que la mayoría de los encuestados coincidieron en que el cambio no promueve la dinámica en el trabajo, esto pudiera ser ocasionado por la modificación de la forma de llevar a cabo las actividades, alterando así ritmo de trabajo y dificultando la ejecución del mismo. Esto se traduce en un nivel de resistencia alta (2,95) para tal afirmación.

De esta manera, el índice general se ubicó en un nivel de resistencia alta, (2,53) en cuanto a las alteraciones de tradiciones culturales, relaciones grupales, esto indica que los cambios en las costumbres y normas de los equipos de trabajo interfiere en la aceptación de los cambios organizacionales, puede ser debido a la modificación de las normas propias del equipo.

CUADRO N° 8: Distribución absoluta y porcentual de los obreros de Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según el conflicto de personalidad. Cumaná 2009.

Conflicto de Personalidad									
VALOR (xi)	La personalidad de los encargados de promover el cambio influye en la aceptación o no de mismo.			Las personas encargadas de propiciar el cambio en Monaca deben informar a los obreros la importancia del mismo.			El cambio implementado en Monaca genera conflicto en mi personalidad.		
	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%
0	0	0	0,00	0	0	0,00	7	0	11,86
1	16	16	27,12	4	4	6,78	20	20	33,90
2	3	6	5,08	8	16	13,56	8	16	13,56
3	24	72	40,68	28	84	47,46	16	48	27,12
4	16	64	27,12	19	76	32,20	8	32	13,56
Sumatoria	59	158	100	59	180	100	59	116	100
Índice por indicador	2,68			3,05			1,97		
Índice de Variable	2,56 (Resistencia Alta)								

Fuente: Datos recolectados por las autoras. Año 2010.

Davis y Newstrom (1991:426), “cuando los empleados dedican su pensamiento y energía a obstaculizarse unos a otros, es más probable que aporten menos a la organización”. Con referencia a lo anterior, estas situaciones dificultan el desarrollo normal del trabajo ya que se reduce la motivación y la satisfacción en el mismo. El cuadro numero ocho (8), contiene tres (3) afirmaciones las cuales se explican a continuación:

La afirmación número uno (1), muestra que un 67,80% de la población entrevistada están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a que la personalidad de los agente de cambio influyen en la

aceptación o no del mismo, mientras que un 27,12% de los mismo están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y un 5,08% está parcialmente de acuerdo, los resultados muestran el acuerdo de la población con respecto a la influencia de la personalidad del agente de cambio en la aceptación del mismo, esta situación pudiera estar determinada por la falta de confianza de los promotores del cambio hacia los obreros. Por lo antes expuesto, la afirmación obtuvo un nivel de resistencia alta (2,68).

Continuando con la afirmación número dos (2), se observa que un, 79,66% de las personas entrevistadas están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación de que las personas encargadas de propiciar los cambios deben informar a los obreros la importancia del mismo, a fin de que el cambio sea aceptado con mayor rapidez, de esta manera se pudiera contribuir a minimizar la desconfianza y la incertidumbre al implantar el cambio. Sin embargo un 13,56% de los entrevistados está parcialmente de acuerdo, mientras que un porcentaje mínimo de 6,78% manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. En este sentido dicha afirmación se ubicó en un nivel de resistencia alta (3,05).

Finalmente la afirmación número tres (3), muestra que un 45,76% de las personas entrevistadas están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, con que el cambio implantado en la empresa genera conflicto en la personalidad mientras que un 40,68% están de acuerdo o totalmente de acuerdo y un 13,56% está parcialmente de acuerdo con la afirmación de que el cambio implantado en la empresa genera conflicto en la personalidad. La población encuestada mostró similitud en los resultados en cuanto al grado de acuerdo y desacuerdo con respecto al conflicto de personalidad por el cambio, lo que indica que existe un equilibrio en las respuestas, esta situación puede estar dada debido a la falta de información respecto al

cambio. Sin embargo, el nivel de resistencia que arrojó es de un nivel medio (1,97).

En consecuencia, el índice global de la Resistencia por conflicto de personalidad es de un nivel de resistencia alta (2,56). Lo que significa que los obreros de Molinos Nacionales, C.A., muestran conflicto de personalidad de manera individual mostrando poco interés en la actividades inherentes a su cargo ocasionando de esa forma, que el cambio no se de satisfactoriamente.

CUADRO N° 9: Distribución absoluta y porcentual de los obreros de Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según la falta de tacto, elección de un momento inoportuno. Cumaná 2009.

Falta de Tacto, Elección de un Momento Inoportuno									
VALOR (xi)	Los cambios aplicados de manera inflexible en Monaca me causan resistencia.			Cuando no me hacen participe de cambio en Monaca me rehúso a ellos.			La forma de manejar los cambios en Monaca y la insensibilidad al justificar su importancia me genera resistencia.		
	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%
0	12	0	20,34	4	0	6,78	4	0	6,78
1	10	10	16,95	20	20	33,90	16	16	27,12
2	8	16	13,56	0	0	0,00	8	16	13,56
3	16	48	27,12	20	60	33,90	20	60	33,90
4	13	52	22,03	15	60	25,42	11	44	18,64
Sumatoria	59	126	100	59	140	100	59	136	100
Índice por indicador	2,14			2,37			2,31		
Índice de Variable	2,27 (Resistencia Media)								

Fuente: Datos recolectados por las autoras. Año 2010.

Harris (1987:412), sostiene que, “los empleados aprecian las notificaciones anticipadas sobre cambios que les afecten en forma personal de tal suerte que puedan empezar hacer reajustes físicos, psicológicos y sociales”. Es decir, cuando se planifican los cambios en la medida de lo posible, e informan la necesidad del mismo a todos aquellos que se verán afectados en la organización, los trabajadores tienden a ser más tolerantes en la implementación del mismo y por ende se traducirá en resultados positivos para la organización. El cuadro número nueve (9) está constituido por tres (3) afirmaciones se detallan a continuación:

La afirmación número uno (1), muestra que un 49,15% de obreros están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación que hace referencia a que los cambios aplicados de manera inflexible, tales como, usar los equipos de protección personal, reducción de horas extraordinarias, entre otros, estas condiciones busca mejorar las condiciones y calidad de vida laboral de los obreros.

Mientras que un 37,29% de los entrevistados están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, sin embargo un 13,56% se mostró parcialmente de acuerdo. En base a estos resultados, la población objeto de estudio, muestra resistencia media ante los cambios, puesto que el índice por dimensión resultante fue de (2,14).

De la misma manera, la afirmación número dos (2), resume los resultados relacionadas con el indicador, me rehúso los cambios cuando no me hacen partícipe, allí se puede observar que un 59,32% de las personas entrevistadas manifestaron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con tal afirmación; esto puede estar causado por la poca información que se le suministra a los obreros a la hora de implantar los cambios. No obstante, un porcentaje valioso, representado por un 40,68% manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Esto indica que la población encuestada se encuentra en nivel de resistencia media lo que representa un índice de dimensión de (2,37).

En relación con la tercera afirmación, puede apreciarse que un 52,54% de los entrevistados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la forma de manejar los cambios en Monaca y la insensibilidad al justificar su importancia me genera resistencia, esta situación se puede estar presentando debido a la desconfianza que poseen los obreros con respecto

a los promotores del cambio. Sin embargo, un porcentaje de 33,90% de los encuestados se muestran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que, un 13,56% indican estar parcialmente de acuerdo. Los resultados arrojados en esta afirmación, permitió determinar que los obreros de Monaca, poseen una resistencia media ante los cambios, ubicando el índice por dimensión en (2,31).

En consecuencia, el Índice General de Resistencia por falta de tacto y elección de un momento inoportuno se ubicó en un 2,27; que según la escala establecida en el marco metodológico corresponde a un nivel de resistencia media. De esta manera, se puede decir que los obreros poseen un cierto grado de aceptación de los cambios, es decir, tienen nivel de resistencia manejable, lo que significa que si se trata de convencerlo estos pudieran ser más tolerantes en la aceptación del cambio.

CUADRO N° 10: Distribución absoluta y porcentual de los obreros de Molinos Nacionales, C.A (MONACA), según el sistema de retribuciones que no producen refuerzo. Cumaná 2009.

Sistema de Retribuciones que no Producen Refuerzo									
VALOR (xi)	Cuando el cambio altera mi rutina de trabajo me opongo a él.			Me resisto a los cambios cuando no me ofrecen retribuciones positivas.			Los cambios implementados en Monaca mejoran la ejecución de mi trabajo.		
	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%	Ni	Xi*Ni	%
0	8	0	13,56	16	0	27,12	7	0	11,86
1	11	11	18,64	7	7	11,86	8	8	6,78
2	0	0	0,00	0	0	0,00	8	16	6,78
3	28	84	20,34	16	48	27,12	12	36	27,12
4	11	44	47,46	20	80	33,90	24	96	47,46
Sumatoria	58	139	100	59	135	100	59	156	100
Índice por indicador	2,40			2,29			2,64		
Índice de Variable	2,44 (Resistencia Media)								

Fuente: Datos recolectados por las autoras. Año 2010.

Mondy (1997:358), establece que, “*la compensación se refiere a todo tipo de remuneraciones que reciben los individuos a cambio de su trabajo*”. Cuando las retribuciones otorgadas por la empresa no satisfacen las necesidades de los trabajadores estos pueden negarse a colaborar en determinadas situaciones que puedan presentarse en la misma.

Ahora bien, la afirmación número uno (1), reúne las respuestas de los entrevistados, referente a los obreros que se resisten a los cambios cuando éste altera su rutina de trabajo. Allí se refleja que un 67,80% de los entrevistados manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con tal

afirmación, esto puede estar relacionado con la afirmación número uno (1) del cuadro número seis (6), que hace referencia a la resistencia a los cambios para proteger mis intereses laborales, ya que, esto pudiera afectar el desarrollo normal de las actividades.

Sin embargo, un 32,20% de las personas entrevistadas están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. De acuerdo a los resultados reflejados en esta afirmación se pudo inferir que el índice por dimensión que resultó de esta afirmación fue de (2,40), ubicándose de esta manera en un nivel de resistencia media con la escala establecida para esta investigación.

En este sentido, se puede observar que en cuanto a la afirmación número dos (2), la cual se refiere a la resistencia a los cambios cuando no ofrecen retribuciones positivas, los resultados arrojaron que un 61,02% de los entrevistados expresaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación. Esto indica que la mayoría de los trabajadores consideran que los cambios en la organización no les producen mayores beneficios económicos, motivado a que hubo reducción del cumplimiento de horas extraordinarias. No obstante, un 38,98% se mostró en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación. Esto significa que el índice por la dimensión se ubicó en (2,29), es decir, presentando un nivel de resistencia media para la afirmación.

En la última afirmación, la cual señala la percepción de los entrevistados en relación con la mejora de la ejecución del trabajo con los cambios implementados, se puede observar, que un 74,58% de los obreros, es decir, un porcentaje significativo de la población estudiada, manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con respecto a la afirmación, esto indica que los cambios ocurridos han contribuido a mejorar la ejecución del

trabajo. Mientras que un 18,64% manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y un 6,78% está parcialmente de acuerdo. Los resultados reflejados en el índice por dimensión son de (2,64), señalando un nivel de resistencia alta.

Por consecuencia, el Índice General de Resistencia por el sistema de retribución que no produce refuerzo se ubicó en un 2,44; que corresponde a un nivel de resistencia media.

CUADRO N° 11: Índice de resistencia al cambio organizacional respecto a las razones de cambio organizacional del personal obrero de Molinos Nacionales, C.A. (Monaca), Cumaná Estado Sucre. 2009.

VARIABLES	ÍNDICE DE RESISTENCIA AL CAMBIO POR VARIABLE
Predisposición del individuo respecto al cambio.	2,60 (Resistencia Alta)
Sorpresa y temor a lo desconocido.	3,05 (Resistencia Alta)
Ambiente de desconfianza.	2,61 (Resistencia Alta)
Temor al fracaso.	2,25 (Resistencia Media)
Perdida de estatus, seguridad en el trabajo.	2,66 (Resistencia Alta)
Presión de colegas.	2,14 (Resistencia Media)
Alteración de las tradiciones culturales, relaciones grupales.	2,53 (Resistencia Alta)
Conflicto de personalidad.	2,56 (Resistencia Alta)
Falta de tacto, elección de un momento inoportuno.	2,27 (Resistencia Media)
Sistema de retribuciones que no producen refuerzo.	2,44 (Resistencia Media)
Índice general de resistencia al cambio en Monaca	2,51 (Resistencia Alta)

Fuente: Datos recolectados por las autoras. Año 2010.

Como puede observarse, en el cuadro número once (11), los datos arrojados muestran un índice general de resistencia al cambio de (2,51), señalando así un nivel de resistencia alta, en la población obrera de Molinos Nacionales, C.A., haciendo énfasis en los siguientes aspectos: Predisposición del individuo respecto al cambio, Sorpresa y temor a lo desconocido, Ambiente de desconfianza, Perdida de estatus, seguridad en el

trabajo, Alteración de las tradiciones culturales, relaciones grupales y Conflicto de personalidad.

Sin embargo, los resultados obtenidos a partir de las razones mencionada, las cuales en conjunto miden el grado de resistencia y/o disposición al cambio, mostraron en general, que las actitudes de los trabajadores, se distribuyen equilibradamente, con una tendencia hacia una alta resistencia al cambio, es decir, que existe un grado de resistencia al cambio, mayor a la disposición a éste, esto pudiera deberse a que los cambios en los últimos tiempos dentro de la organización han generado incertidumbre, inestabilidad y temor a no realizar adecuadamente las actividades laborales, estos aspectos a su vez, ocasionan que las personas a menudo intenten restablecer el equilibrio, hacia la manera en que realizaba el trabajo.

Cabe destacar que la sorpresa y temor a lo desconocido tiene la mayor influencia en los trabajadores, puesto que, estos sienten temor a los cambios, debido a que los encargados de promoverlo no suministraron la información con anticipación sobre las innovaciones que afectan directamente el desarrollo de sus actividades, ocasionando que sientan temor a enfrentarse a los desafíos por las consecuencias que les pueda generar en su desempeño laboral, lo cual, se traduce en pérdidas para la empresa, puesto que, implica un retraso en el logro de los objetivos propuestos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La presente investigación condujo a las conclusiones siguientes:

La predisposición del individuo respecto al cambio arrojó un índice de resistencia de (2,60), ubicando a los obreros de Molinos Nacionales, C. A., en un nivel de resistencia alta, debido a que estos consideran que no es fácil comprender y aceptar el cambio, motivados por los prejuicios personales y las anteriores experiencias laborales de cada uno.

Según el análisis de los datos, los obreros de Molinos Nacionales, C. A., presentan un nivel alto de resistencia al cambio en cuanto a la Sorpresa y temor a lo desconocido, generando un índice de resistencia de (3,05), presentando de esta manera incertidumbre y desequilibrio en el desarrollo de las actividades, causada por la poca información de parte de los encargados de promover el cambio.

En cuanto al Ambiente de desconfianza, en los obreros de Molinos Nacionales, C. A., presentan un nivel de resistencia alta, con un índice de resistencia de (2,61), lo que significa que a pesar de que los promotores presentaron el cambio como un proceso abierto, participativo y sencillo, los obreros sentían desconfianza, por temor a ser desmejorados.

El índice de resistencia al cambio se ubicó en un (2,25), con respecto al

Temor al fracaso, presentando así un nivel de resistencia media en los obreros de Molinos Nacionales, C. A., esto indica que la resistencia de los trabajadores no es tan amenazante ante las nuevas exigencias de sus actividades laborales.

El nivel de resistencia al cambio para la Pérdida de estatus y seguridad en el trabajo, es alta, con un índice de resistencia de (2,66), lo que determinó que la población encuestada de Molinos Nacionales, C. A., se sienten amenazados con perder su estabilidad laboral y su estatus dentro de los equipos de trabajo.

Presión de colegas, arrojó un índice de resistencia de (2,14), el cual establece un nivel de resistencia media, lo que permite inferir que en situaciones comprometedoras en el trabajo, los obreros se solidarizan unos con otros, sin embargo, la influencia que existe entre ellos no es totalmente relevante.

A pesar de que la presión de colegas arrojó un nivel de resistencia media, la Alteración de las tradiciones culturales y relaciones grupales, se ubicó en un índice de resistencia de (2,53), indicando un nivel de resistencia alta en los obreros de Molinos Nacionales, C. A., ya que estos les otorgan mayor importancia a las relaciones grupales y culturales que poseen los equipos de trabajo.

Conflicto de Personalidad presento un índice de resistencia de (2,56), situando un nivel de resistencia alta en la población encuestada de Molinos Nacionales, C.A., esto indica que los obreros aportan menos en el proceso de cambio debido a que dedican su energía pensando en lo que le pueda ocurrir en su área de trabajo, lo cual reduce su satisfacción en el mismo.

Falta de Tacto, Elección de un Momento Inoportuno, obtuvo un índice de resistencia de (2,27), que de acuerdo a la escala empleada, expresa que el personal esta en un nivel de resistencia media, lo que indica que los obreros de Molinos Nacionales, C.A., son tolerante a la hora de la implantación de cambios, es decir, que aceptan en cierta medida el cambio propuesto.

El Sistema de retribuciones que no producen refuerzo, esta representado por un índice de (2,44), manifestando un nivel de resistencia media, esto implica, que los obreros de Molinos Nacionales, C.A., se sienten medianamente satisfechos con respecto a las mejoras que les otorga la empresa con la implantación del cambio.

De manera general se concluye que los obreros de Molinos Nacionales, C. A. (Monaca) manifiestan un nivel de resistencia alta ante los cambios que allí se presentan, motivado a la falta de información la necesidad y beneficios de implantación del proceso de cambio para la empresa y los obreros, generando así un ambiente de desconfianza en los trabajadores, además de crear inseguridad en el trabajo y por ende temor al fracaso en el crecimiento y desarrollo profesional en la empresa.

5.2 Recomendaciones

Después de finalizar el trabajo de investigación y tomando como base la realidad estudiada, con respecto al análisis de la Resistencia al Cambio Organizacional en los Obreros de Molinos Nacionales, C. A. (Monaca), se plantean algunas recomendaciones a efectos de que sean de utilidad para la empresa, las cuales son:

Facilitar el cambio, esto implica reseñar la misión, visión y valores de la empresa a fin de lograr que los obreros comprendan la importancia del cambio y de esta manera apoyarlos para que primero visualicen los beneficios del cambio, luego lo internalicen, y posteriormente se involucren voluntariamente en el proceso de cambio que la empresa esta implantado.

Las razones de resistencia al cambio organizacional; tiene un impacto directo en el desempeño y la motivación de las personas afectadas, y genera, como consecuencia primaria, reacciones de la más variada magnitud, en este caso se recomienda que los agentes de cambio escuchen las opiniones y reclamos de los obreros, para que de esta manera se les ofrezca a los mismos una respuesta concreta y objetiva, y así no haya dificultad de manera extrema en el camino hacia el objetivo deseado.

Una de las medidas que se recomienda tomar, para vencer la resistencia al cambio en Monaca es que los agentes de cambio les comunique a los obreros la necesidad del proceso de cambio para la empresa y su continuidad en el tiempo, de esta manera se favorece la comunicación entre el agente de cambio y los obreros, obteniendo aportes significativos para la solución de problemas y minimizar la resistencia al cambio organizacional.

Una vez que los obreros forman parte activa en la toma de decisión con respecto a cambios en la empresa, difícilmente se resisten al mismo, por ello se recomienda que en Monaca hagan partícipes a los obreros en las decisiones relativas a la implantación de cambios en la empresa, ya que, de esta manera ellos se sentirán tomados en cuenta y seguros al momento de desarrollar sus actividades laborales.

Negociar con los obreros las mejoras en las condiciones laborales a cambio de reducir la resistencia, es decir, que los agentes de cambio deben ofrecerle a los obreros beneficios socioeconómicos con el objeto de que los mismos, cedan a aceptar la situación de cambio.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Arias, F. (2006). ***El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.*** 5ª ed. Caracas: Editorial Episteme, C. A.

Castillo, M. (2006). ***Legislación en Prevención, Salud y Seguridad Laboral.*** Barquisimeto: Librería J. Rincón G. C. A.

Chiavenato, I. (2004). ***Comportamiento Organizacional.*** México: Thomson.

Gran Enciclopedia Espasa El Nacional. (2005). Colombia: Espasa Calpe, S. A.

Guízar, R. (2004). ***Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones.*** 2ª ed. México: Mc Graw Hill.

Harris, O. (1987). ***Administración de Recursos Humanos.*** México: Editorial Limusa, S.A.

Keith; D. y Newstrom. (1991). ***Comportamiento Humano en el Trabajo.*** 3ª ed. México: Mc Graw Hill.

Keith; D. y Newstrom. (2003). ***Comportamiento Humano en el Trabajo.*** 11 ed. México: Mc Graw Hill.

- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). **Comportamiento Organizacional. Conceptos, Problemas y Prácticas.** México: Mc Graw Hill.
- Mondy, R. y Noe, R. (1997) **Administración de Recursos Humanos.** México: Prentice-Hall.
- Newstrom, J. (2007). **Comportamiento Humano en el Trabajo.** 12 ed. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (1996). **Comportamiento Organizacional.** 8 ed. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional.** 10 ed. México: Prentice Hall.
- Schermarhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (2005). **Comportamiento Organizacional.** Mexico: Limusa, S. A.
- Wendell, F. y Cecil, B. (1996). **Desarrollo Organizacional.** 5 ed. México: Prentice Hall.
- Werther, W. (2005). **Administración de Personal y Recursos Humanos.** México: Mc Graw Hill.
- Werther, W. y Davis, K. (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos.** 5ª ed. México: Mc Graw Hill.
- MONACA. (2008). Manual de Organización de Recursos Humanos.

Soto, A. (1999). ***Principios de estadística***. Caracas: Panapo,

Trabajos de Grado:

Fuentes, B. y Guerra, E. (2002). “**Análisis de la Resistencia al Cambio Organizacional en el Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C. A. Maturín – Monagas 2001 – 2002**”. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Oriente, Maturín.

Medina y León (2003). “**Estudio de la Actitud ante el Cambio Organizacional en el Personal Profesional del Departamento de Recursos Humanos de GENERACIÓN DE C. V. G. EDELCA de Puerto Ordaz Año 2003**”. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Oriente, Maturín.

Mota M. y Sánchez A. (2002). “**Estudio de la Resistencia a los Cambio Organizacionales introducidos en el Centro Cardiovascular Oriental Dr. Mariano Álvarez. Maturín, 2001 – 2002**”. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Oriente, Maturín.

Rodríguez, A. (2006). ***Estudio de la resistencia al cambio organizacional en el personal profesional del departamento de recursos humanos Sur – Oriente C. V. G. EDELCA, Puerto Ordaz estado Bolívar, 2006***. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Oriente, Maturín.

Leyes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2006) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.453, 24-04-2000.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.
(2005) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 38.236
(Extraordinaria), 26-07-2005.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS OBREROS DE LA EMPRESA MOLINOS NACIONALES, C. A. (MONACA) CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2009.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Maita Maita, Oleida Margarita	CVLAC	14.816.281
	e-mail	oleida_11@hotmail.com
	e-mail	
Zambrano Limpio, Yetsi Coromoto	CVLAC	15.741.563
	e-mail	yetsizambrano@gmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Cambio, cambio organizacional, resistencia, equipos de trabajo, temor,
resistencia al cambio organizacional, agente de cambio, comunicación.

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
CIENCIAS SOCIALES	PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Resumen (abstract):

La resistencia al cambio organizacional es cualquier conducta q refleja la oposición o negación de uno o varios trabajadores a modificar su rango social dentro de la organización. El propósito de la investigación es analizar las causas de la resistencia al cambio organizacional en los trabajadores de la empresa Molinos de Nacionales, C.A., (Monaca) Cumaná, Estado Sucre, año 2009. El estudio, de carácter descriptivo, se basó en la teoría de Kinicki y Kreitner. Se utilizó un diseño de campo, la información fue suministrada por los cincuenta y nueve (59) obreros de la empresa. Se aplicó un cuestionario para recolectar información valiosa para el trabajo. La presentación de los datos se expresó en cuadros estadísticos los cuales permitieron evidenciar que los trabajadores de Molinos Nacionales, C.A., poseen un nivel de resistencia alta, ubicándose en un índice de resistencia de (2,51), señalando mayor magnitud en la sorpresa y temor a lo desconocido.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
MATA, OLY	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	12.272.667
	e-mail	
	e-mail	
VERÓNICA, Morgado	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
TEODIFER, GÓMEZ	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2010	12	14
------	----	----

Lenguaje: SPA _____

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

Nosotras, Oleida Margarita Maita Maita y Yetsi Coromoto Zambrano Limpio, autoras de la presente tesis autorizamos a la Universidad de Oriente para que publique nuestro trabajo de grado en su totalidad con fines de investigación educativa, reservándonos los derechos comerciales que esta en algún momento pudiese derivar.


Oleida M. Maita M.

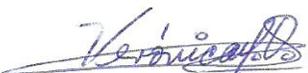
AUTORA 1


Yetsi C. Zambrano L.

AUTORA 2


Oly Mata

ASESOR


Verónica Morgado

JURADO 1


Teodifer Gómez

JURADO 2

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS: