



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
SALUD UBICADA EN GUACARA EDO. CARABOBO Y EL PAPEL  
DE LA GERENCIA DE RR-HH DURANTE EL PERIODO 2012-2014**

**AUTOR:**

Ramírez, José

Bárbula, julio 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**APROBACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe Prof. **Mirna, Rosas**, hace constar que el Trabajo de Grado, bajo el título: **CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD UBICADA EN GUACARA EDO. CARABOBO Y EL PAPEL DE LA GERENCIA DE RR-HH DURANTE EL PERÍODO 2012-2014**, presentado por el bachiller **Ramírez S, José M**, portador de la cédula de identidad nro. V-18.087.455, como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, cumple con los requisitos de forma y fondo para su presentación y discusión según lo establecido en la normativa sobre Proyectos de Investigación y Trabajo Especial de Grado del estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

En Valencia, a los 07 días del mes de Julio de 2.014

---

Prof. Mirna, Rosas  
C.I.: V- 9.824.737



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
SALUD UBICADA EN GUACARA EDO. CARABOBO Y EL PAPEL  
DE LA GERENCIA DE RR-HH DURANTE EL PERÍODO 2012-2014**

**TUTOR:**

Mirna Rosas

**Aceptado en la Universidad de Carabobo**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Escuela de Relaciones Industriales**

**Por: Mirna Rosas**

**C.I.: 9.824.737**

**Bárbula, julio 2.014**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
SALUD UBICADA EN GUACARA EDO. CARABOBO Y EL PAPEL  
DE LA GERENCIA DE RR-HH DURANTE EL PERÍODO 2012-2014**

**AUTOR:**

Ramírez, José

**TUTOR:**

Rosas, Mirna

**Bárbula, julio 2014**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
SALUD UBICADA EN GUACARA EDO. CARABOBO Y EL PAPEL  
DE LA GERENCIA DE RR-HH DURANTE EL PERÍODO 2012-2014**

**AUTOR:**

Ramírez, José

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Licenciado en Relaciones Industriales.**

**Bárbula, julio 2014**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**VEREDICTO DEL JURADO**

Nosotros, jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado: **CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD UBICADA EN GUACARA EDO. CARABOBO Y EL PAPEL DE LA GERENCIA DE RR-HH DURANTE EL PERÍODO 2012-2014**, presentado por el bachiller **Ramírez S, José M**, portador de la cédula de identidad Nro. V-18.087.455, para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: **APROBADO** a los 30 días del mes de Julio del 2.014

**Nombre y Apellido Cédula de Identidad Firma**

---

---

---

## **DEDICATORIA**

La vida nos brinda un hermoso camino lleno de virtudes, de esperanzas y anhelos, sueños que se cumplen y otros que se dejan ir con el pasar de los tiempos. Estas páginas bonitas del libro de nuestra vida suelen estar impresas con todo el amor y la pasión que un ser humano entrega por lo que más quiere, lo que más ha querido y por lo que con su vida luchará, defenderá y querrá hasta el último día de su vida. Esta es la ley de los que hemos sido privilegiados en este paseo por la vida, y es la historia de los sueños que se hacen realidad a pesar de los tantos tropiezos que nos enseñan cual es el verdadero camino.

Dedicado a todos los que me han enseñado el valor de la vida, a todos cuanto me han dado sin esperar nada a cambio, a los que me han abierto las puertas, a los que me las han cerrado, a los que me brindaron su amistad, siempre ese tesoro lo llevaré conmigo, a todos los que hoy físicamente están junto a mí y a todos los que tuvieron que marcharse antes, a todos ustedes, mi eterno cariño por formar parte de esta meta alcanzada.

José Manuel

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos los que formaron parte de este tan anhelado logro...

A todos los que me han enseñado y demostrado que en estos tiempos tan difíciles de nuestra historia, no podemos dejar de soñar...

A todos ustedes, mi eterno agradecimiento; y si el destino nos hace nuevamente converger, desde luego los esperaré para juntos compartir el nuevo camino de mi próxima meta, ahí estaré, y ahí estarán junto a mí, haciendo realidad nuestros sueños...

Infinitas gracias!

José Manuel





**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
SALUD UBICADA EN GUACARA EDO. CARABOBO Y EL PAPEL  
DE LA GERENCIA DE RR-HH DURANTE EL PERÍODO 2012-2014**

**Autor:** Ramírez, José

**Tutor:** Rosas, Mirna

**Fecha:** Julio 2014

**RESUMEN**

El cambio es un tema central en la teoría organizacional por razones académicas y prácticas: por una parte académicas, por ser pródigo en interrogantes pertinentes en la visión actual de las organizaciones, en donde se lo considera como un elemento propio de su naturaleza; por otra parte prácticas, por la compleja dinámica de las organizaciones en un mundo interrelacionado y cambiante. El objetivo general de la presente investigación tuvo como finalidad analizar el cambio organizacional en una empresa del sector salud ubicada en Guacara Edo. Carabobo y el papel de la gerencia de RR-HH durante el período 2012-2014. La investigación se enmarca en un estudio de modalidad descriptivo y de campo ya que permitió determinar características concurrentes en el problema planteado, lo cual facilitó la obtención de conocimientos y de datos precisos, la técnica e instrumento que se aplicó fue la encuesta, mediante un cuestionario, así como la entrevista y la observación directa a una población de diez (10) empleados incluyendo a un (01) Gerente de RR-HH de la empresa objeto de estudio, no aplicándose criterios muestrales. El análisis de los resultados obtenidos permitió concluir que tanto el objetivo general como los objetivos específicos de la investigación fueron alcanzados satisfactoriamente, aportando de igual manera como recomendación que apoyándose en las fases del cambio planeado, la empresa pueda realizar cambios planificados para evitar la resistencia de esta manera mantener a los trabajadores activos ante los procesos de transformación presentados en los últimos tiempos.

**Palabras Claves:** Cambio Organizacional – Gerencia de RR-HH – Personas – Cultura Organizacional.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
SALUD UBICADA EN GUACARA EDO. CARABOBO Y EL PAPEL  
DE LA GERENCIA DE RR-HH DURANTE EL PERÍODO 2012-2014**

**Autor:** Ramírez, José  
**Tutor:** Rosas, Mirna  
**Fecha:** Julio 2014

**ABSTRACT**

Change is a central theme in organizational theory and practice for academic reasons: one academic part, being lavish in relevant questions in the current view of organizations, where it is considered as an element of his nature; practices other hand, by the complex dynamics of organizations in an interrelated and changing world. The overall objective of this research was aimed to analyze organizational change in the health sector a company located in Guacara, Edo.Carabobo and the role of management of RR-HH during the period 2012-2014, given the ongoing processes of transformation that today organizations of all economic activity live. The research is part of a descriptive study and field mode and allowing concurrent characteristics determine the underlying problem, which facilitated the acquisition of knowledge and accurate data, technical and instrument applied was survey by questionnaire as well as the interview and direct observation of a population of ten (10) employees including a (01) HH RR-Manager of the company under study, no sampling criteria apply. The analysis of the results allowed us to conclude that the general objective and specific research objectives were satisfactorily achieved, contributing equally as recommendation supported by the phases of planned change, the company can make unplanned changes to avoid resistance thus keeping active workers to transformation processes presented in recent times.

**Keywords:** Organizational change –ManagementRR-HH - People -Organizational Culture.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	vii
Agradecimiento.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Índice General.....	xii
Índice de Cuadros.....	xiii
Índice de Tablas.....	xiv
Índice de Gráficos.....	xv
Introducción.....	xvi
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	18
Objetivos de la Investigación.....	27
Justificación de la Investigación.....	28
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
<b>Antecedentes</b>	
El Comportamiento de los Empleados de la Alcaldía del Municipio Libertador del Edo. Aragua ante los Cambios en la Tecnología de Información.....	32
Proceso de Cambio en la Empresa.....	33
El Cambio Organizacional del Comedor Estudiantil de la Universidad de Carabobo y su Impacto en el Clima Laboral de sus Trabajadores.....	34
Cambio Organizacional aplicado a una Dirección de Información y Control Estudiantil Universitario (D.I.C.E.S).....	35
Rol del Gerente Venezolano como Agente de Cambio ante las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación Organizacionales.....	36
<b>Bases Teóricas</b>	
El Proceso de Cambio en Las Organizaciones.....	37
Lo que Cambia Verdaderamente en las Organizaciones.....	46
Cultura Organizacional.....	59
Comportamiento Organizacional.....	62
Iniciativas para el Proceso de Cambio.....	64
Creatividad e Innovación ante el Cambio en las Organizaciones.....	66
Resistencia al Cambio.....	67

Papel de la Gerencia de RR-HH frente al Cambio en las Organizaciones..	74
<b>Referente Teórico</b>	
Teorías del Cambio Organizacional.....	86
Teoría del Cambio Planeado de Kurt Lewin.....	87
Modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley.....	88
Teoría de los 8 Pasos de Kotter.....	89
Teoría de los “14 Puntos” del Dr. Deming.....	90
Definición de Términos Operacionales.....	91
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Diseño de la Investigación.....	95
Estrategia Metodológica.....	96
Población y Muestra.....	97
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.....	97
Validez del Instrumento.....	101
Confiabilidad del Instrumento.....	101
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>103</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>139</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>142</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>147</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N°</b>	<b>Pág.</b>
1. Fuerzas Positivas y Fuerzas Negativas en el Proceso de Cambio.....	39
2. Fases del Proceso de Cambio Planeado de Kurt Lewin.....	41
3. Iniciativas de Cambio.....	65
4. Características de las Personas y las Organizaciones Creativas.....	67
5. Cuadro Técnico Metodológico.....	97
6. Cuadro Técnico Metodológico.....	98
7. Análisis de la Entrevista.....	134

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°	Pág.
1. Proceso de Cambio como Guía.....	104
2. Cambio Planificado.....	105
3. Aporte de Franquicias.....	106
4. Adiestramiento y Capacitación.....	107
5. Apoyo de la Gerencia.....	108
6. Información Disponible.....	109
7. Liderazgo en los Procesos de Cambio.....	110
8. Impacto del Cambio.....	111
9. Satisfacción ante el Cambio.....	112
10. Alternativa frente a los Cambios.....	113
11. Comunicación del Cambio.....	114
12. Actividad de la Empresa.....	115
13. Valores Organizacionales.....	116
14. Vanguardia.....	117
15. Información Estratégica.....	118
16. Función de los Trabajadores.....	119
17. Riesgos frente al Cambio.....	120
18. Retos en función del Capital Humano.....	121
19. Creatividad Laboral.....	122
20. Oportunidades de Aprendizaje.....	123
21. Interés de ascenso Laboral.....	124
22. Formación Académica.....	125
23. Innovación en el Servicio.....	126
24. Estímulos e Incentivos.....	127
25. Función del Gerente como Supervisor.....	128
26. Poder de Influencia del Gerente con respecto a las Personas y sus Ideas..	129
27. Información de Cambio difundida por la Gerencia.....	130
28. Acciones del Gerente frente a los Trabadores en procesos de Cambio.....	131
29. La Gerencia frente a la Resistencia al Cambio.....	132
30. Gestión de la Gerencia frente al Cambio y sus Consecuencias.....	133

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°	Pág.
1. Pirámide de Resistencia al Cambio	71
2. Proceso de Cambio como Guía.....	104
3. Cambio Planificado.....	105
4. Aporte de Franquicias.....	106
5. Adiestramiento y Capacitación.....	107
6. Apoyo de la Gerencia.....	108
7. Información Disponible.....	109
9. Liderazgo en los Procesos de Cambio.....	110
10. Impacto del Cambio.....	111
11. Satisfacción ante el Cambio.....	112
12. Alternativa frente a los Cambios.....	113
13. Comunicación del Cambio.....	114
14. Actividad de la Empresa.....	115
15. Valores Organizacionales.....	116
16. Vanguardia.....	117
17. Información Estratégica.....	118
18. Función de los Trabajadores.....	119
19. Riesgos frente al Cambio.....	120
20. Retos en función del Capital Humano.....	121
21. Creatividad Laboral.....	122
22. Oportunidades de Aprendizaje.....	123
23. Interés de ascenso Laboral.....	124
24. Formación Académica.....	125
25. Innovación en el Servicio.....	126
26. Estímulos e Incentivos.....	127
27. Función del Gerente como Supervisor.....	128
28. Poder de Influencia del Gerente con respecto a las Personas y sus Ideas..	129
29. Información de Cambio difundida por la Gerencia.....	130
30. Acciones del Gerente frente a los Trabadores en procesos de Cambio.....	131
31. La Gerencia frente a la Resistencia al Cambio.....	132
32. Gestión de la Gerencia frente al Cambio y sus Consecuencias.....	133

## INTRODUCCIÓN

Orientadas hacia el futuro y preocupadas por su destino, las organizaciones están estrechamente sintonizadas con los desafíos que implica el cambio y la visión global de las empresas, la competencia, los negocios, el impulsarles al talento humano su espíritu emprendedor y ofrecerles una cultura participativa junto con oportunidades de realización personal, entre otros muchos aspectos.

Las organizaciones están quieran o no, continuamente cambiando como sistemas, tanto al intentar mantener un equilibrio resistiéndose a los cambios como provocándolos con la expectativa de lograr ventajas con respecto a los competidores. Esto ocurre por ejemplo cuando los accionistas piden mayores resultados a sus gerentes, los gerentes a sus empleados, o cuando los clientes piden menores costos y mejor calidad, cuando hay modificaciones en la cultura de la empresa, o cuando surgen imposiciones por parte del estado, en fin, lo importante a destacar es que cualquier análisis sobre el cambio en las organizaciones debe ser efectuado tomando en cuenta tres instancias: la organización, su entorno y el talento humano; de las tres la fundamental es el talento humano.

Conjuntamente con la gerencia de recursos humanos, pueden llevarse a cabo los procesos de cambio al punto del éxito, en este sentido dependerá de la visión de cada trabajador o integrante de la organización en cómo adaptar su estrategia y planificación en los diferentes escenarios en que incurra el proceso de cambio para fortalecer la organización y para propiciar aprendizajes y conocimientos de un proceso nuevo, un proceso innovador.

Derivado de lo anteriormente planteado, la presente investigación que tiene por objeto analizar el cambio organizacional en una empresa del sector salud ubicada



en Guacara Edo. Carabobo y el papel de la gerencia de RR-HH durante el periodo 2012-2014, se estructura con cuatro capítulos señalados a continuación:

En el **Capítulo I** se identifica la problemática que se presenta en la empresa en relación a los procesos de cambio que se han generado en los últimos años y en relación al papel de la gerencia de RR-HH ante tales procesos. De igual forma se describen tanto el objetivo general como los objetivos específicos que se persiguen alcanzar con la investigación y se demuestra la justificación de la misma.

Luego de conocer la problemática, se presenta en el **Capítulo II**, el marco teórico que soporta dicho estudio, donde se describen las teorías que respaldan la investigación y que se relacionan estrechamente con el enfoque del cambio organizacional y la gerencia de RR-HH. Se resumen en este capítulo estudios anteriores, conocidos como antecedentes, así como también las bases teóricas referidos al tema, de igual manera la aclaratoria de la terminología utilizada para mejorar la comprensión del estudio.

El **Capítulo III** representa el marco metodológico de la investigación, abarcando el nivel y diseño del estudio, el colectivo a investigar, así como las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información. Igualmente se presenta la validación y confiabilidad de los instrumentos aplicados.

Luego de describir la fase metodológica de la investigación, se presenta en el **Capítulo IV** los resultados y el análisis de la información obtenida a través de los instrumentos aplicados, los cuales estuvieron enmarcados tomando en cuenta todos los elementos que intervienen en los procesos de cambio dentro de las organizaciones y fundamentados en el marco teórico. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La economía global ha generado cambios significativos en el entorno político y social y esto ha traído como consecuencia que las organizaciones mundiales, cualquiera sea su actividad económica, sufran importantes transformaciones internas y externas, para mejorar su calidad y su condición de servicios en su vida productiva o para desvanecerse en un camino hacia lograrlo. Estos importantes cambios organizacionales traen consigo el interés de evaluar y analizar cuál ha sido la representación y la corresponsabilidad de la gerencia de RR-HH dentro de las empresas frente a estos procesos ya que sin lugar a dudas, es la unidad de la organización generadora y responsable de propiciar debidamente el proceso de cambio ante todo su capital humano, de gran parte de ellos depende que las consecuencias del proceso sean positivas o negativas según la corriente en que surja; y que la organización sobreviva en el mundo actual.

Las organizaciones en el mundo, son parte del sistema social, en ella los individuos juegan un papel muy importante. Una de las preocupaciones constantes ha sido siempre una adecuada administración de los recursos para alcanzar los objetivos personales e institucionales, en un ambiente en constante cambio, sano, productivo, eficaz y eficiente para lograr una mejor calidad de vida de todos los involucrados en su estructura integral, una de las formas para poder abordar este punto ha sido el análisis del cambio organizacional en una empresa del sector salud aunado al papel que juega la gerencia de RR-HH en este proceso. En este sentido, se hace referencia al planteamiento que realiza Robbins (1999) sobre el cambio organizacional:

El cambio organizacional según la magnitud, es de primer orden cuando es lineal y continuo, en el cual no se producen cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros tienen acerca del funcionamiento de la organización, mientras que es cambio de segundo orden si es multidimensional, multinivel, discontinuo, radical, si involucra nuevas formas a las suposiciones sobre las organizaciones y el mundo en el cual operan. Agrega que los cambios se producen en la estructura, la tecnología, la ubicación física y la gente. (p. 10)

El siglo XXI si bien es cierto, se ha caracterizado como ningún otro en la historia por la cantidad de cambios que se han presentado: organizacionales, tecnológicos, sociales, ambientales, políticos; eventos totalmente trascendentales que han influido la vida de las personas comunes, y por ende, en los procesos laborales de las organizaciones y todo lo referente al desarrollo organizacional. El cambio es ciertamente una de las palabras utilizadas con más frecuencias en las páginas de negocios a nivel mundial. No solo países e imperios han pasado por impresionantes y arrebatados cambios, también grandes compañías como IBM, General Motors y Ford los han experimentado.

Las empresas del sector salud a nivel mundial, al igual que el resto de las organizaciones, a diario son sometidas a innumerables cambios desde el punto de vista social, organizacional, político etc., esto sumado a las diversas políticas en materia de salud que argumentan y enmarcan los diferentes países en el mundo conjuntamente en un compendio de normas que efectivamente son las bases de los acuerdos, estrategias y planificaciones gubernamentales asumidas por cada uno de estos.

En Venezuela durante muchos años, las empresas del sector salud o farmacéuticas se han visto compelidas a cambiar, como síntoma de dar respuesta a las estrategias asumidas por el estado en el transcurso de los años, cambios que van

desde la derogación de la LOT (1997), por una nueva LOTTT (2012) y la publicación parcial de su reglamento, fuertes imposiciones y directrices, y hasta una economía debilitada en estos últimos tiempos etc., ha traído consigo fuertes procesos de cambios en la actividad económica. La respuesta inminente del sector, ha sido ajustarse y sobrevivir a las exigencias del entorno actual, adaptarse a los fuertes cambios, y propiciar un ambiente que se adapte a las nuevas prácticas en la materia.

Hubo una época en Venezuela que el sector salud gozó de un trato prioritario dentro del control de cambio. Pero en los últimos años la industria farmacéutica o los importadores de equipos médicos no escaparon al recorte en la entrega de divisas. Al respecto Ceballos (2014), destaca la siguiente información:

De acuerdo a las cifras de Cadivi, contenidas en la Memoria y Cuenta del ministerio de Finanzas, en 2013 las autoridades asignaron al sector salud 2,9 millardos de dólares. Esa cifra representó un recorte de 21,3% con respecto a 2012 y de 34%, si se compara con los 4,4 millardos de dólares que recibió el sector en 2011. Pero hay más. La asignación de dólares del año pasado es la más baja desde 2009. Ese año Cadivi le liquidó 2,6 millardos de dólares a las empresas farmacéuticas e importadores de insumos médicos, de acuerdo a los datos de Cadivi. La brusca contracción en la entrega de dólares se ha traducido en una creciente escasez de medicamentos en el mercado local. (En Línea)

Mientras la demanda continúa moviéndose la disponibilidad de dólares ha disminuido. Datos de la Cámara de la Industria Farmacéutica (Cifar) muestran que el índice de fallas osciló el año pasado alrededor del 30%. Pero fuentes ligadas al sector aseguran que ese indicador se ha incrementado este año, ya que la liquidación de las divisas no fluye y el Ejecutivo nacional tampoco ha cancelado las deudas con las empresas por concepto de importaciones no liquidadas.

En los últimos años las organizaciones del país y del estado Carabobo, han adelantado importantes esfuerzos conjuntamente con su recurso humano, para incrementar su capacidad de producción y servicios, mejorar la eficiencia de sus procesos y aumentar las condiciones de seguridad de sus instalaciones y sus trabajadores. Todo esto con el propósito de garantizar la continuidad de las operaciones y cumplir con los compromisos adquiridos tanto con sus clientes como con sus empleados. Sin embargo, estos esfuerzos han resultado algunas veces insuficientes y requieren que la alta gerencia haga una implementación de políticas y estrategias que permitan a las empresas continuar operando.

Cuando se habla de políticas y estrategias se relaciona una serie de acciones que deben tomar en cuenta las organizaciones, para hacer frente a los constantes cambios que afrontan dentro y fuera de su entorno. Al momento de implementar dichas herramientas, las empresas deben considerar el capital humano que poseen, logrando de esta manera que las personas puedan actuar con libertad, sintiéndose parte de la institución, con la finalidad de que pueda surgir por parte del empleado innovaciones, creatividad, satisfacción en el trabajo, productividad, buen desempeño; bajo un clima y desempeño organizacional ideal.

De esta manera, se debe estar abierto a los cambios que favorecen a la organización, no a los cambios que generen más debilidades que fortalezas. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente por el personal que conozca los procesos de la organización en cada uno de sus niveles o jerarquías. Es por ello, que se deben conocer las funciones de cada unidad administrativa de acuerdo a los requerimientos del presente, el tipo de liderazgo que se pondrá en práctica y la estructura organizacional más adecuada en relación a los nuevos paradigmas emergentes del siglo XXI.

En estos últimos dos años los cambios en la organización objeto de estudio, se han acrecentado producto de la situación país, y esto ha generado un gran índice de problemas laborales que van desde reincorporar nuevos esquemas de trabajo, hasta reducir las plantillas de trabajadores, bien sea porque el trabajador no está de acuerdo con los cambios o porque los mismo deciden renunciar antes de enfrentar el proceso de cambio, de igual manera con la incertidumbre que estos procesos generan, aumenta la resistencia, el temor y las actitudes negativas en la organización por parte de trabajadores y gerentes, y eso se traduce en un choque emocional que indiscutiblemente afecta las relaciones de trabajo.

La gerencia de RR-HH en todo sus ámbitos, es un enfoque de la gerencia de personal basada en cuatro principios fundamentales, primero los recursos humanos; son los activos más importantes que tiene una organización y su efectiva gerencia es clave de su éxito. Segundo, ese éxito es más probable de lograr si las políticas y los procedimientos de personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos. Tercero; la cultura y los valores corporativos, el clima organizacional y la conducta gerencial que emanan de tal cultura, ejercerán una influencia primordial en el logro de la excelencia. Por tanto esa cultura tiene que ser gerenciada, lo cual significa que los valores organizacionales posiblemente deban cambiar o ser reforzados mediante un esfuerzo continuo, comenzando desde la cima, para conseguir que esos valores sean aceptados y observados en la práctica. Finalmente la gerencia de RR-HH es cuestión de integración: conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos, con un sentido de propósito común.

En ese sentido Drucker (1955:02) planteo que: “una gerencia efectiva tiene que dirigir la visión y el esfuerzo de todos los gerentes hacia una meta común”

Un cambio gerencialmente bien conducido implica lograr una transformación personal que hace al ser humano estar más alerta, más flexible; por eso debe iniciar con un autoconocimiento, para luego trabajar con el entorno que lo rodea, la alta gerencia es la encargada de encaminar a todas las personas a nuevas realidades, otras perspectivas que les permita al capital humano a no quedarse anclado con viejos esquemas y con la imposibilidad de analizar otras realidades.

En la actualidad de las organizaciones, se refiere muchas veces a la incapacidad por parte de la gerencia en asumir los retos del cambio y la realidad inminente que este trae consigo. Lo anterior es razonable si se comprende que muchos de los gerentes de las organizaciones de hoy en día, fueron formados dentro de unos esquemas donde la palabra cambio nunca tuvo cabida. Al respecto Manrique (1996:6) analiza que: “es complejo enfrentar y asumir cambios permanentes y nuevas perspectivas tanto a nivel organizacional como personal; por tanto no estemos dispuesto a cuestionar, conocer y modificar nuestros viejos modelos mentales, no podremos cambiar en otras esferas de la vida”

Por todo lo anterior, en la presente investigación se aborda el cambio organizacional en una empresa del sector salud ubicada en Guacara Edo. Carabobo y el papel de la gerencia de RR-HH durante el período 2012 – 2014 como tema principal, ya que dentro de los puntos a ser considerados en el proyecto son: los cambios organizacionales generados en este periodo; producto de derogación de la anterior Ley Orgánica del Trabajo, LOT (1997), ante la nueva Ley Orgánica de del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras LOTT (2012) y las reformas parciales de su Reglamento en materia de regulación de la jornada laboral, que ha traído consigo diversas transformaciones en el ámbito laboral como por ejemplo, reducción de la jornada de trabajo, ajuste de horas de trabajo hombres, modificación de horarios de trabajo, ajustes en las políticas de la empresa, reducción de la plantilla de trabajadores entre otros, cambios políticos y sociales mencionados en párrafos

anteriores, los cuales han traído como consecuencias a las empresas del sector salud tales como, la tardanza en el otorgamiento de divisas para la adquisición de medicinas y equipos médicos, el índice de escases de productos básicos y medicinas que padece en la actualidad el país, el índice inflacionario etc.; y el papel de la gerencia de RR-HH ante tales cambios, la actitud frente a estos procesos que se ha venido demostrando, no ha sido una actitud completamente positiva, lo que puede ser desfavorable para el resto de la organización, tomando en consideración que la alta gerencia ejerce el papel de coach en estos procesos, por medio de la motivación, el liderazgo y el esfuerzo continuo que este pueda proyectar al resto de los trabajadores

El estudio pretende analizar los cambios organizacionales de la empresa objeto de estudio, a su vez determinar el papel de la gerencia de RR-HH, ya que es la unidad de la empresa que conlleva y concentra el nivel y el balance para darle continuidad a los procesos normales de trabajo, así como también es la unidad que alterna la información para mantener actualizado e informado al capital humano a pesar de las consecuencias que puedan generar ciertos cambios dentro de la estructura organizacional, tomando en consideración que diversas transformaciones en las empresas traen consigo, el desinterés, el temor, la apatía, la incertidumbre y la resistencia por parte de los trabajadores, al igual que por parte de la gerencia; desencadenando todo este proceso en una seria vertiente de conflictos y discrepancias en el clima de la organización.

De acuerdo a la revisión documental realizada, la empresa objeto de estudio, perteneciente al sector salud, a lo largo de sus años de trayectoria ha enfrentado diversos procesos de cambio. El concepto de su organización, se basa en la creación de una cadena de establecimientos de salud donde un cliente encuentra en todo producto o servicio necesario para mejorar, mantener o recuperar su salud: “Todo para su salud bajo un mismo techo”. La empresa es un concepto innovador, con más de 20 años dedicados al servicio de sus afiliados y clientes, donde cuentan con



asesoría en las distintas secciones, cada una de ellas, relacionadas directamente con su salud y bienestar, dentro de un ambiente de calidad de servicio y atención profesional personalizada. La organización, tiene más de 20 años dedicados al servicio del cliente y está constantemente investigando e innovando en productos y servicios de vanguardia. Las ventajas competitivas que define nuestro concepto novedoso de "Automercado de Salud" son las siguientes:

- El más amplio surtido de productos y servicios de Salud integral
- Disponibilidad de inventario óptimo para evitar “fallas” de productos
- Atención profesional personalizada cordial, basadas en conocimiento y altos estándares de calidad como filosofía del concepto organizacional

· Ambiente limpio, armonioso, organizado e íntimo que deleita a nuestros Clientes

- Un plan de afiliación que aporta beneficios especiales a nuestros Clientes

El crecimiento exitoso de la empresa se ha logrado a través de un esquema de franquicias único y exitoso.

## **Misión**

Superar las expectativas de nuestros Clientes, Proveedores, Socios y Empleados ofreciendo a toda la población, en un ambiente de armonía y bienestar, el surtido más grande de productos y servicios de salud con un alto contenido de innovación y diferenciación e información estratégica.

## **Visión**

Ser reconocido como la primera opción de Salud al detal para toda la población.

El 12 de mayo del año 2005, inicia sus operaciones una de las tiendas ubicada en Guacara Edo. Carabobo, como parte de esta amplia red de franquicias, ofreciendo el mismo servicio implementado como política como norma y como procedimiento fundamental de la organización. Actualmente cuenta con una plantilla de 60 trabajadores integrantes de los diferentes departamentos que conforman la empresa, todos pertenecientes a la nómina mensual.

La inquietud de este tema como trabajo de investigación, nació principalmente del Departamento de Recursos Humanos, el cual desea analizar los cambios organizacionales presentados en la empresa en los últimos años, y cuál ha sido su papel como gerente de esta unidad, con el fin de garantizar eficiencia en todos los procesos de la organización.

Analizar los cambios organizacionales es un proceso muy necesario, para ubicarnos en los tiempos en que vivimos como trabajadores, producto de las transformaciones de las empresas, es de vital importancia que este análisis surja desde la Gerencia de RR-HH pues son las personas con la mayor capacidad para enfrentar los diferentes cambios generados a través de los tiempos, su papel es de suma importancia para la empresa, porque permitirá hacer equivalencias entre ambas partes para compenetrar las exigencias del mundo actual, de esta manera establecer las mejores estrategias para mantener la organización firme con un capital humano satisfecho y altamente responsable ante los procesos que se generen.

De esta manera, partiendo de la definición de cambio como una responsabilidad integral en vez de periférica, se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles han sido los cambios organizacionales más relevantes durante el periodo 2012-2014 en la empresa objeto de estudio?

¿Cuál ha sido el papel de la Gerencia de Recursos Humanos durante los procesos de cambio organizacional en la empresa objeto de estudio?

¿Qué consecuencias ha tenido para los trabajadores los diferentes cambios organizacionales que han surgido en los últimos años en la empresa objeto de estudio?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Analizar el cambio organizacional en una empresa del sector salud ubicada en Guacara Edo. Carabobo y el papel de la gerencia de RR-HH durante el periodo 2012 – 2014.

### ***Objetivos Específicos***

Identificar los cambios organizacionales existentes en la empresa objeto de estudio.

Caracterizar el papel de la Gerencia de RR-HH, ante los cambios organizacionales generados en la empresa objeto de estudio en el periodo 2012-2014

Relacionar el cambio organizacional y el papel de la Gerencia de RR-HH dentro de la empresa objeto de estudio y las consecuencias que este ha traído para todo el capital humano.

## **Justificación de la Investigación**

Los cambios en las organizaciones surgen por la imperiosa necesidad de dar respuestas rápidas y claves ante cualquier circunstancia que se genere en el entorno, con el cambio surgen impresionantes e importantes retos y oportunidades para alcanzar mayor y mejores beneficios desde el punto de vista personal y profesional, depende de cada una de las personas asumir con la mayor creatividad y desempeño el proceso de transformación para absorber de este el mejor conocimiento y ponerlo en práctica, de esta manera contribuir con el mejoramiento continuo de las relaciones de trabajo.

Quizás uno de los principales desafíos de la actual gestión de empresas es considerar “el cambio” como algo natural tanto en el entorno como dentro de la organización, cosa que se dificulta principalmente por las estructuras organizacionales y por las personas que trabajan dentro de ellas. Ciertamente existe resistencia para cambiar, pero con el cambio pueden venir el crecimiento, la oportunidad y la innovación. Las organizaciones que estén dispuestas y puedan hacerlo serán las que sobrevivan en el mundo competitivo actual.

Últimamente, debido a las exigencias del mundo globalizado pareciera ser que los cambios son la norma; y la manera con la que se inician los propósitos de los procesos de cambio pueden variar desde una fuerte imposición a un consenso total, es por ello que las organizaciones deben estar preparadas para afrontar las transformaciones del día a día en el mundo del trabajo.

Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente de Recursos Humanos o de las diferentes entidades de la organización, debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que

involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto, siendo cada vez más importante pensar en reconvertir primeramente al gerente, ya que si el mismo tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido con él, dicho cambio no se dará por efecto de una resistencia pasiva, aquella en la cual se apoyan los cambios de palabra, pero no se participa de ellos.

Por todo ello, las nuevas realidades del entorno van dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose hoy en día una gerencia más participativa, más plana y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo gerencial en la toma de decisiones y con un énfasis muy particular en equipos decisorios basados en estructuras funcionales por áreas de negocios.

Por otra parte, el desarrollo de nuevas tecnologías y el auge cada vez mayor de la llamada “revolución de la información”, ha propiciado cambios acelerados en las estructuras organizacionales, al mismo tiempo que condiciona un nuevo perfil global para el gerente, en donde sus principales características personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, una mentalidad internacional y excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia, cuya valoración es de carácter universal.

Por todo lo anteriormente expuesto es que se justifica la realización de esta investigación, tomando como referencia las implicaciones de orden teórico y práctico que pudiesen generarse. La investigación propuesta permitirá ampliar los conocimientos mediante una serie de análisis con respecto al cambio organizacional

en una empresa del sector salud ubicada en Guacara Edo. Carabobo y el papel de la Gerencia de RR-HH durante el período 2012-2014.

Así mismo permitirá abordar múltiples aspectos relacionados con el cambio organizacional, cambios que se generan constantemente dentro del ambiente de trabajo: tecnológicos, estructurales, estratégicos, de fusión, sociales y políticos, entre otros, sin importar el tamaño, ámbito y funcionabilidad de las mismas y ello aunado al papel de la Gerencia de Recursos Humanos, que permitirá a la empresa objeto de estudio analizar todas las transformaciones y las consecuencias a las que ha sido sometida la organización y su capital humano.

De igual manera será un aporte para los profesionales de las Relaciones Industriales, quienes se deben enfrentar a todos los escenarios que se plantean las organizaciones tomando como referencia los continuos cambios generados en el entorno.

Para finalizar será un aporte importante para el desarrollo profesional del autor que realiza esta investigación, no solo por su contenido teórico sino por la capacidad de despertar el interés que este merece. Al igual que será un gran aporte para los estudiantes de Universidad de Carabobo entre otros centros de educación superior, para que tengan a su disposición los resultados y análisis empíricos que sirvan como base de referencia para las futuras investigaciones similares y que también permita extrapolar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes de la Investigación**

El presente capítulo presenta lo referente a la teoría involucrada en el trabajo de grado, así como los antecedentes; investigaciones anteriores relacionadas con el tema en estudio, en cuanto a las variables cambio organizacional. Dichos estudios permiten la profundización de los conocimientos del autor sobre los temas tratados así como una mejor presentación de la teoría y fuentes acerca del tema.

En ese sentido, Martínez (2005), planteó el proceso de cambio en las organizaciones centrándose en la reacción de los empleados a través de la investigación para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo que llevaba por nombre “El Comportamiento de los Empleados de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Aragua ante los Cambios en las Tecnologías de Información”. Dicho estudio inicialmente identificó el tipo de tecnología implementada en la institución, seguidamente determinó las variables consideradas importantes para la implementación de los cambios y por último describió las respuestas conductuales de los empleados ante dichos cambios.

En este ámbito el investigador señaló la importancia del capital humano en todas y cada una de las decisiones que se toman en la organización, de allí que es imprescindible concienciar al personal acerca de las ventajas de implementar el cambio con el fin de mejorar las actividades diarias. La investigación estuvo enmarcada en un estudio de tipo descriptivo, en la que se utilizó una población de 80 personas para luego lograr una muestra de 40. El autor de este trabajo concluyó que existen dos aspectos fundamentales para manejar el talento humano ante un proceso

de cambio, estos son la planificación de las acciones de cambio y la exposición clara a los empleados de los beneficios de aplicar el cambio y los resultados que se esperan obtener.

De esta forma el estudio constituye un aporte a la presente investigación, porque el autor aborda la importancia de manejar excelentes niveles de comunicación durante las tres etapas del cambio que son descongelar, cambiar y recongelar. De esta manera se mantiene plenamente orientado al capital humano acerca de los objetivos de la organización con las transformaciones planteadas y la manera que se espera reaccionen ante las mismas; ya que como ha sido afirmado por diferentes autores, un empleado bien informado es un empleado productivo porque se siente partícipe de las situaciones que suceden a su alrededor.

En este mismo orden de ideas, Cisneros (2003), en su monografía acerca del “Proceso de Cambio en una Empresa” realizada para la Cátedra de Administración de empresas III en la Universidad Alejandro de Humboldt ubicada en Venezuela; presentó una propuesta en donde el cambio ocurre a través de las personas, y si son consideradas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, creencias y comportamientos.

Presentó tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio donde la primera consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia para manejar los cambios, la segunda indica que una vez iniciado el proceso de cambio difícilmente se puede predecir lo que ocurrirá y por último que el cambio es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo. Con esta investigación se logró ver que es necesario darle sentido de dirección a las organizaciones y desarrollar estructuras organizacionales para hacerlas más competitivas utilizando la tecnología de punta que ayuda a materializar la visión trazada por las mismas, además se determinó que el fracaso en



muchos esfuerzos de cambio radica en no tomar en cuenta al personal como centro de la transformación.

El presente análisis sirve como precedente para la investigación, ya que se logra establecer por medio de la explicación los diferentes aspectos relacionados estrechamente con los cambios organizaciones, así como también con todo el capital humano dentro de las empresas, de esta manera prevé ciertos aspectos importantes para considerar los cambios como una oportunidad para mejorar dentro y fuera de las organizaciones.

Igualmente Gómez (2011) presentó ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo su trabajo de grado para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales titulado “El Cambio Organizacional del Comedor Estudiantil de la Universidad de Carabobo y su impacto en el Clima Laboral de sus Trabajadores”, mediante una investigación descriptiva, basada en un estudio de campo.

Para el logro de los objetivos propuestos, se emplearon dos instrumentos: el primero con la intención de conocer los cambios organizacionales presentes en el comedor estudiantil por lo que se aplicó una entrevista estructurada a la Coordinadora General, que es miembro de la comisión encargada de llegar a cabo dicha gestión y el segundo instrumento que se encargó de medir el clima laboral de sus trabajadores mediante el empleo de un cuestionario basado en una Escala de Estimación, la cual permitió a su vez detectar debilidades y fortalezas dentro del clima laboral objeto de estudio. Cabe mencionar, que este instrumento fue aplicado a una muestra de 68 trabajadores de una población de 146 en su totalidad.

Del análisis de los resultados se concluyó que a través de la aplicación de estos instrumentos se pudo dar respuesta al primer y segundo objetivo planteados en

la investigación, arrojando como resultados que el cambio organizacional es producto del aumento de la demanda estudiantil en el servicio del comedor, lo cual genera cambios en la estructura física y organizacional del mismo, que incide en el clima laboral de los trabajadores por existir bajos niveles de comunicación y participación entre las dos partes trabajador-patrono, lo cual repercute en su motivación y resistencia a los cambios que se están gestando, no obstante, una baja proporción indica afrontar los cambios sin mayor dificultad, lo cual representa un factor favorable a este proceso de cambio organizacional. Estos resultados contribuyeron a dar respuesta al tercer objetivo, debido a que permitió generar mecanismos de acción con el fin de fortalecer el clima organizacional.

Uno de los aspectos con que guarda relación este estudio con la presente investigación es de igual manera, el análisis del cambio organizacional y su vinculación con todos los trabajadores que hacen parte de la organización objeto de estudio, en singular la relación que debe mantener el papel del supervisor con sus trabajadores, puesto es justo allí donde se generan los aspectos fundamentales para que el cambio sea aceptado como un todo para un bien en común.

Así mismo, Peña y Tovar (2000), presentaron en su tesis de grado, realizada en Venezuela para optar por el título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Carabobo “Cambio Organizacional Aplicado a una Dirección de Información y Control Estudiantil Universitario (D.I.C.E.S)”. Estableciendo a través del análisis y diagnóstico de la estructura organizativa de D.I.C.E.S. las bases y la propuesta del tipo de organización que garantice el funcionamiento efectivo y eficiente de la Dirección de Información y Control Estudiantil de la Universidad de Carabobo.

La investigación estuvo enmarcada en un estudio exploratorio descriptivo. Planteó la importancia de analizar el cambio organizacional dentro de la unidad anteriormente mencionada de la Universidad de Carabobo, logrando así aportar

claves importantes que sirvieron como marco para el funcionamiento eficiente de la organización. De esta manera guarda vinculación también con el presente trabajo de investigación ya que dentro de sus objetivos se analiza el papel fundamental de la alta gerencia para promover los cambios organizacionales.

Uno de los resultados de esta investigación es que el entendimiento adecuado de la Misión y Visión de una organización (establecidas de manera apropiada con anterioridad) permite concentrar los esfuerzos de todos sus miembros en el cumplimiento de las mismas. Además toda organización debe funcionar bajo una estructura que le permita mantener una buena comunicación y una relación estrecha con su entorno.

Evidentemente que todos los tópicos mencionados con anterioridad deben ser llevados a la práctica dentro de las organizaciones por personas que conduzcan o guíen los procesos en cualquier instancia. Dentro de este orden de ideas, Chirinos y Sánchez (2001) con la finalidad de analizar el rol que debe desarrollar el gerente venezolano como líder y agente de cambio ante las nuevas tendencias en las tecnologías para tener organizaciones altamente competitivas, presentaron el trabajo de investigación para optar al título de licenciado en Administración Comercial de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo titulada “El Rol del Gerente Venezolano como Agente de Cambio ante las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación Organizacionales”. La finalidad de dicha investigación estuvo enmarcada en aportar un instrumento de guía a los gerentes venezolanos para que sean protagonistas de cambio, convirtiéndose en facilitadores ante el capital humano que integra las organizaciones. El énfasis se dio en identificar de qué manera los temas gerenciales de siempre se dibujan con nuevos contornos por lo que requieren de metodologías renovadas además de estudiar la incidencia en los paradigmas del capital humano.

La investigación se realizó bajo la modalidad exploratoria-descriptiva, utilizando un diseño tipo experimental. Por el tipo de investigación realizada, el estudio no presentó una población específica. Las conclusiones expuestas por los autores de dicho estudio indicaban que en la actualidad competir, mejorar, planear y aprender son actividades que afectan a todos los que participan en una organización, siendo esto punto de referencia para enfrentar la fuerte competencia del mercado apoyados en el rol que deben cumplir los gerentes como transformadores de conducta.

El estudio precedente guarda relación con el presente estudio debido a que identifica la importancia que tienen los gerentes en los entornos de negocios de hoy ante la evolución natural de las organizaciones, dirigiendo y apoyando los procesos de cambio a través de la modificación de los patrones de conducta existentes en las personas.

### **Bases Teóricas**

Las actuales teorías administrativas son el resultado de un proceso evolutivo generado desde hace mucho tiempo y que ha venido adquiriendo perfiles diversos a través de épocas y etapas. El progreso de tales teorías ha sido en respuesta del perfeccionamiento del mundo de los negocios y su complejidad; y en procura de una visión más humana dentro las organizaciones. Lo antes expuesto da pie para indicar que las teorías administrativas y su desarrollo pueden entenderse en sí mismas, como un proceso de aprendizaje que conlleva a un estilo de desarrollo organizacional: se fundamenta en criterios, visiones, modos de pensar y hacer, que se interpretan como modelos del aprendizaje organizacional.

Partiendo de que los profesionales de las Relaciones Industriales ejercen una serie de funciones dentro de las organizaciones y que las mismas están en constantes cambios; la comprensión y utilización de enfoques como el desarrollo organizacional cobra gran importancia para lograr dominar los retos especiales que involucra el cargo a desempeñar. Según Garzón (2005:14), el desarrollo organizacional “se ha convertido en un instrumento por excelencia para el cambio, que busca el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual”. De esta manera el desarrollo organizacional proporciona las herramientas necesarias para lograr cambios planificados, aumentar la eficacia y bienestar de la organización, y sobre todo lograr intervenciones en los procesos organizacionales basándose en los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Para el correcto desarrollo de la investigación y dado el objeto principal del estudio, es de gran importancia el material bibliográfico y soporte documental existente, ya que, proporcionan la información necesaria para la comprensión del origen de la investigación. Su estructura surge del conjunto de variables a estudiar presentes en el caso de estudio como son cambio organizacional, cultura organizacional, desarrollo organizacional, comportamiento organizacional, gerencia de RR-HH, entre otras; para que sirvan de base y contribuyan a determinar las recomendaciones más adecuadas para la empresa objeto de estudio.

### ***El Proceso de Cambio en las Organizaciones***

¿Por qué es necesario el cambio en una empresa o en sus procesos? ¿Por qué surge la necesidad del cambio en las empresas? Tomando en cuenta que las empresas son consideradas un sistema abierto, el cambio surge repetitivamente por un desequilibrio de los elementos que lo componen tales como: accionistas, empleados,

clientes, entorno, entre otros. La afirmación de que son consideradas un sistema abierto se origina porque intercambian recursos con el ambiente externo, es decir, con personas o grupos que están sujetos directa o indirectamente a la forma en que la organización persigue sus metas. Por lo tanto, Alfonso y Ventocilla (2000:4) conceptualizan el cambio como “una manifestación normal de los sistemas complejos. No hay ni ha habido jamás punto quieto en el universo. Siempre hubo cambio, pero en el mundo de hoy la dinámica se ha acelerado”

Lo descrito anteriormente permite afirmar que las organizaciones están quieran o no, continuamente cambiando como sistemas, tanto al intentar mantener un equilibrio resistiéndose a los cambios como provocándolos con la expectativa de lograr ventajas con respecto a los competidores. Esto ocurre por ejemplo cuando los accionistas piden mayores resultados a sus gerentes, los gerentes a sus empleados, o cuando los clientes piden menores costos y mejor calidad. Lo importante a destacar es que cualquier análisis sobre el cambio en las organizaciones debe ser efectuado tomando en cuenta tres instancias: la organización, su entorno y el talento humano; de las tres la fundamental es el talento humano.

Cabe considerar por otra parte, que dentro del proceso de cambio en las organizaciones participan campos de fuerzas que actúan de manera dinámica en varios sentidos, ya que por un lado las fuerzas positivas apoyan y soportan el cambio mientras que las fuerzas negativas lo restringen e impiden. Acerca de este tema, Chiavenato (2002) señala algunas de las fuerzas positivas y negativas que pueden existir en una organización como se muestra en la siguiente ilustración (Ver cuadro N°1)

**Cuadro N° 1**  
**Fuerzas positivas y fuerzas negativas en el proceso de cambio**

<b>Fuerzas positivas (de apoyo y soporte)</b>	<b>Fuerzas negativas (de oposición y resistencia)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades de los clientes</li> <li>• Oportunidades del mercado</li> <li>• Nuevas tecnologías más sofisticadas</li> <li>• Competencia feroz</li> <li>• Nuevas exigencias sociales y culturales</li> <li>• Culturas organizacionales adaptables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comodidad de los empleados</li> <li>• Hábitos y costumbres de la organización</li> <li>• Dificultades para aprender nuevas técnicas</li> <li>• Falta de visión y percepción del ambiente</li> <li>• Viejos paradigmas culturales</li> <li>• Culturas organizacionales conservadoras</li> </ul>

Fuente: Chiavenato (2002)

Cuando las fuerzas del cambio aparecen la estrategia adecuada es actuar rápidamente para reducir los efectos negativos y ampliar las posibilidades de beneficios; en muchos casos se pueden transformar las fuerzas negativas en ventajas saludables. En este contexto, para abordar estas fuerzas de cambio se requiere de una figura que pertenezca o no a la organización (agente interno o externo), para que conduzca o guíe el proceso de cambio en una situación particular. Sobre este tema Schermerhorn, Hunt, Osborn (2005) indican:

El éxito tanto del cambio radical como del cambio incremental en las organizaciones depende en parte de los agentes de cambio, que dirigen y apoyan los procesos de cambio. Se trata de individuos y grupos que asumen la responsabilidad de cambiar los patrones de conducta existentes en otra persona o sistema social. Aunque a veces los agentes de cambio son personas que se contratan por la organización como consultores externos, es de esperarse que todo gerente o líder de los tiempos dinámicos que hoy se viven tenga capacidad para actuar como agente de cambio. De hecho, esta responsabilidad se define cada vez más con mayor

especificidad como esencial para el rol de liderazgo. Dicho de manera sencilla, ser un agente de cambio eficaz significa ser un gran “líder del cambio” (p. 407)

En la cita precedente, los autores son enfáticos al indicar la importancia de la figura del agente de cambio como líder del proceso. Asimismo aclaran que el hecho de acudir a un asesor externo, que permite asegurar un diagnóstico imparcial y objetivo de la organización, no exime la responsabilidad de tienen los gerentes como impulsores del cambio internamente, logrando con su comportamiento servir de modelo para iniciar las etapas del proceso de cambio.

#### *Etapas del Proceso de Cambio*

De acuerdo a lo planteado por Robbins (1999), el modelo propuesto por Kurt Lewin, presenta tres (3) pasos consecutivos para el proceso de cambio. El primero llamado descongelar, período de cuestionamiento y de fijar metas. De una u otra forma persigue hacer que sea tan evidente el cambio para las personas, grupos y organización que puedan aceptarlo con facilidad; el segundo cambiar ó movimiento, un período para reforzar, lo que implica propiamente el descubrimiento de actitudes, valores y conductas nuevas entrando a jugar un papel importante el agente de cambio. Aquí se crean estructuras, se desarrollan nuevos sistemas y se comienza a fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar. Y por último recongelar, siendo el período de consolidación. En esta etapa se hace permanente el cambio, se busca asegurar y reafirmar el nuevo patrón de conducta. (Ver Cuadro 2)



**Cuadro N° 2**  
**Fases del Proceso de Cambio de Kurt Lewin**

<b>Descongelamiento</b>	<b>Cambio</b>	<b>Recongelamiento</b>
Tarea del Gerente:  Crear el sentimiento de la necesidad del cambio	Tarea del Gerente:  Implementar el Cambio	Tarea del Gerente:  Estabilizar el Cambio
<b>A través de:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo a la creatividad e innovación.</li> <li>• Buenas relaciones con las personas involucradas.</li> <li>• Minimización de las resistencias manifestadas respecto al cambio.</li> </ul>	<b>A través de:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de comportamientos nuevos y eficaces.</li> <li>• Elección de cambios adecuados en tareas, personas, cultura, tecnología o estructura.</li> <li>• Acción para poner en práctica los cambios.</li> </ul>	<b>A través de:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de aceptación y la continuidad de los nuevos comportamientos.</li> <li>• Estímulo y apoyo necesarios para los cambios.</li> <li>• Empleo de recompensas de desempeño y refuerzo positivo.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato (2002)

Otro planteamiento en este sentido es el presentado por Mello (2006), quien trata de comprender el proceso de cambio visualizándolo como una cadena de eventos, comenzando con los cambios exteriores, pasando por modificaciones en el sistema técnico-administrativo de la organización, que a su vez se unen a modificaciones en el talento humano, para finalmente afectar los desempeños y resultados en forma general. Sí estas etapas son acompañadas de compromiso por parte de la organización y su personal, pueden llevar firmemente al logro de los objetivos planteados en un principio y a conseguir ventajas competitivas.

Como se mencionó en párrafos anteriores, las personas juegan un papel importantísimo como agentes de cambio. Si de ellos no se logra captar el interés, todo

lo que pueda realizar la organización y por ende los gerentes no aportará los resultados esperados, es por ello que el modo como se gerencie permitirá la disminución o desaparición de la resistencia.

Las exigencias que llevan a cambiar a las organizaciones son las tendencias del entorno constituidas por los factores internos (estructurales de gestión o por estrategia para la competitividad) y externos: sociales, económicos, políticos, legales, culturales, ecológicos. Siguiendo la teoría organizacional situacional o de la contingencia todos los anteriores factores se están viendo desde dos puntos de vista: primero, desde las particulares repercusiones que tengan sobre la organización y, segundo, desde el abordaje que les den los administradores.

*¿Por qué cambian las organizaciones?*

Para precisar, entre las tendencias que anotan los autores y desde la perspectiva de los países en desarrollo, las organizaciones cambian por las siguientes razones; sin atender ningún orden:

- a) Para desarrollar nuevos productos o servicios.
- b) Por efecto de las nuevas tendencias administrativas, prometedoras de mejor efectividad: descentralización, contratación externa (outsourcing), achatamiento de la pirámide jerárquica, por acomodamiento de la estructura organizacional inefectiva.
- c) Por presiones del entorno para incrementar el desempeño y la competitividad.

d) Por problemas financieros que incluyen desde flujos de caja negativos e inmanejables, pasando por exagerado endeudamiento, tasas de interés e inflación perjudiciales, hasta enfrentamiento de los cambios bruscos en los mercados financieros, cambios en el sistema monetario o repercusiones de los efectos producidos por las políticas de las entidades prestamistas internacionales (Banco Mundial, bancos internacionales, etc.).

e) Acomodamiento a partir del área de mercadeo como resultado de transformaciones en la competencia y en los escenarios de venta.

f) Como respuesta a alianzas estratégicas, riesgos compartidos adquisición de licencias o franquicias.

g) Por adquisición de tecnología para sistematización y automatización. Cambio para reconversión por nuevas operaciones, por incrementos en la producción, mejora en la calidad o cambios en las líneas de productos.

h) Por causa de la transformación de los escenarios socioeconómicos del mercado: incremento de la oferta de profesionales, altos niveles de desempleo, incremento de la especialización en el trabajo, trabajadores más capacitados; incremento en la participación de las mujeres en el mundo laboral. Mejor y mayor educación de la población que hace 20 años, migraciones, transformación de los hábitos de consumo y cambios en la organización familiar, mayor diversidad cultural. Recesión económica, baja capacidad de consumo nacional, incremento de la economía informal, cultura de la riqueza fácil; crisis sociales y políticas.

i) Política mundial. Regionalización de los países (TLC, Comunidad Europea, Grupo de los 3, Comunidad Andina, Mercosur), aparición de nuevos competidores fuertes en el ámbito mundial: Rusia, China; Alemania reunificada; guerras étnicas y nacionales.

j) El papel del Estado. Redefinición en tanto coordinador y regulador de la actividad económica: menos interventor más coordinador de la actividad económica. Nuevas leyes y reglamentos. Intervención del gobierno en bancos.

k) Competencia Global, lucha por la deshomogenización de los productos basada en la investigación científica de productos y servicios, el valor agregado, fusiones y alianzas estratégicas, incremento de vendedores al por mayor, consumidores más racionales y más universales.

l) Desastres naturales.

En general, las empresas buscan el cambio porque de esa manera logran avances frente a la competencia, lo cual significa que así esperan encontrar sus propias maneras de administrarse, de potenciarse y de afrontar los retos del medio, mejorar su capacidad para aprovechar las oportunidades que les ofrece el mercado y lograr claridad en un medio donde reina la incertidumbre.

*¿Para qué cambian las organizaciones?*

En síntesis, las organizaciones cambian para:

a) Consolidarse como unidades satisfactoras de las necesidades de sus consumidores.

b) Proyectarse hacia el futuro con la máxima claridad posible en un ambiente lleno de incertidumbre.

c) Fortalecerse frente a la competencia.

d) Aprovechar oportunidades del mercado, en términos de oferta y demanda.

e) Incorporar las nuevas tendencias culturales. Ahora, visto el panorama general y llegando a la especificidad de las unidades organizacionales, desprendemos la pregunta del ¿cuándo las organizaciones llegan al cambio?

Bien lo dice Davis (2000: p. 428): “Para sobrevivir, la decisión que enfrentan las organizaciones no es la de si cambiar o no, sino la de cuándo y cómo lograr que el cambio ocurra más exitosamente”. A lo cual, de acuerdo a lo explorado hasta aquí, se puede decir que ese cuando llega en el momento en que las organizaciones están en el límite de no poder continuar su progreso y, máxime, si está en riesgo su propia sobrevivencia.

Las organizaciones se ven obligadas a cambiar, cuando por causas internas o externas, sea inminente por lo menos una de las siguientes circunstancias:

1. El cumplimiento de la misión se está volviendo inefectivo, es decir: ineficiente porque el uso de los recursos está excediendo las cantidades establecidas para sus capacidades, a tal punto que no puede ejecutar los procedimientos propios de su naturaleza e ineficaz porque la organización ha llegado a altos niveles de incumplimiento de las metas propuestas en la misión organizacional.

2. La presión proveniente de los factores del entorno (económicos, sociales, políticos, legales, culturales, tecnológicos o científicos, ecológicos) haya debilitado los procesos componentes, las áreas de la organización o el cumplimiento de su misión.

3. Cuando las relaciones (internas y externas) estén desequilibradas y actúen en detrimento de la organización.

4. Cuando el desarrollo científico y tecnológico ofrece al menos una oportunidad.

### ***Lo que Cambia Verdaderamente Dentro de las Organizaciones***

Gibson (1999: 756, 772), desde el desarrollo organizacional, propone que las intervenciones para el cambio se localizan en “destrezas, actividades, instrumentos o técnicas”. No obstante, más adelante, expone que para cambiar hay que escoger la mejor alternativa “tanto si se trata de una mejora en las destrezas, en las actitudes, en el comportamiento o en la estructura de la organización”

Leavitt (1987) analiza el problema desde la perspectiva estructural de la siguiente manera:

Para clasificar varios enfoques importantes aplicados al cambio, me ha resultado útil considerar a las organizaciones como sistemas multivariados, en que sobresalen en especial cuatro variables interactuantes: la tarea, la estructura, la tecnología y los actores, por ende, cuando examine el cambio organizacional, daré por hecho que se está tratando de cambiar una o más de esas variables”. (p.48)

Desde un punto de vista diferente del administrativo y del psicológico, el semiótico, Schvarstein (1992) señala que:

El cambio organizacional aunque se produce en las estructuras implica una “expansión semántica” en la cadena sintagmática y por lo tanto, el cambio organizacional, es un cambio de significados. Y si cambian los significados entonces lo que cambia es la cultura. Claro, ello si se acepta la propuesta de Schein, en el sentido de que, en la perspectiva semiótica, la cultura comporta significados para los

funcionarios y para las personas que se relacionen con la empresa. (p.456)

Ahora, analizando desde la perspectiva de que es que es lo que cambia en las organizaciones, en una visión panorámica y a la vez sintetizando lo dicho por los autores consultados, se puede decir que la organización es un sistema abierto y que, en tal sentido, el cambio organizacional es:

1. Una respuesta a los cambios externos.

2. Un acomodamiento interno. Así pues no se trata de una acción aislada sino que, ubicado en la especificidad de un área o de un cargo, el cambio repercute en las demás unidades de tal sistema. Que el cambio puede ocurrir a nivel superficial como también afectar las estructuras profundas de la organización.

También, se puede decir, en términos de dimensiones específicas, que el cambio organizacional se puede localizar en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura. Con lo anterior, ya es posible localizar los énfasis, esto es, los focos de acción del cambio organizacional:

1. La infraestructura
2. La estructura formal de la organización
3. La tecnología
4. Los procesos
5. Los productos y servicios
6. La cultura organizacional y

7. El comportamiento humano; y en cada uno de estos factores el cambio tiene sus especificidades, según se expone a continuación.

### *Cambios en la infraestructura*

Este tipo de cambio se refiere a las reformas que se hacen, principalmente, en la planta física de la empresa. El cambio en la infraestructura está relacionado con el re-diseño de espacios por ergonomía, funcionalidad, estética o simple disponibilidad de espacio; incluye también la ampliación o el cierre de plantas piloto o de sucursales improductivas. Este tipo de cambio es menor, a no ser que se trate de una modificación en amplia escala, en busca del ensanchamiento o reorganización total de la empresa.

Es lo que lleva a pensar que el cambio organizacional como concepto amplio implica más el cambio superestructural que el infraestructural. Aunque estos cambios infraestructurales son importantes en el contexto general de la misma empresa, ellos en sí mismos no sustentan el concepto de cambio organizacional. Así que buscando en extenso la generalización, este concepto, del cambio superestructural (el de mayor cobertura conceptual por estar ubicado en la dimensión de las políticas y la cultura) tiene mayor trascendencia que la simple modificación de las oficinas, máxime si solo es con fines estéticos o ergonómicos.

### *Cambios en la estructura formal de la organización*

Se refiere este tipo de cambio a las transformaciones producidas en la forma como está organizada la empresa, lo cual se expresa en la configuración del



organigrama estructural. Aquí, se incluyen cambios globales, en la dimensión funcional, por ejemplo, mayor especialización, y en la estructura jerárquica o ampliación en los tramos de control (aumento en la cantidad de personas a cargo). Lo cual estaría apoyado en el concepto de que las organizaciones, aparte de ser abiertas según lo dicho por Katz y Kahn (1983:19), “también son cerradas, en tanto en su interior, bajo su propia infraestructura -productiva y administrativa- y partiendo de unos saberes específicos, transforma insumos y elabora productos”.

La teoría de los sistemas dice que la organización importa energía para poner a funcionar su estructura interna, entonces, los cambios ocurrirán en el andamiaje dentro del cual se transforma la materia prima, se consume la energía o se elaboran los productos. Es posible considerar en esta parte los cambios que ocurren en la filosofía empresarial y en las políticas.

Ocurren cambios estructurales formales cuando se refieren a la misión, la visión, los valores corporativos, políticas y en los criterios de actuación. Los cuales posteriormente resultan quedando manifiestos en la filosofía empresarial y en la plataforma estratégica corporativa.

Con respecto a los cambios en la estructura, Robbins (1999), plantea que:

La estructura de una organización está definida por la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas. Agrega que, por lo anterior, los agentes de cambio tienen en sus manos el alterar uno o más de aquellos elementos fundamentales de la organización. Por ejemplo: las responsabilidades departamentales pueden combinarse, removerse las capas verticales y ampliarse los tramos de control (p. 630).

Por lo anterior lo que se busca es incrementar la horizontalización y disminuir la burocratización, para mejorar la estandarización, para aumentar la descentralización y agilizar el proceso de toma de decisiones, para pasar a una estructura basada en equipos o para avanzar hacia un diseño matricial.

Agrega Robbins (1999: 630) que, también en esta perspectiva, “es posible rediseñar los puestos o los horarios de trabajo, modificar el sistema de compensaciones, introducir bonos o repartir las utilidades para mejorar la motivación, etc.”

Cuando las modificaciones en las subáreas repercuten hasta este nivel de la estructura formal de la organización, es cuando se puede decir que se ha consolidado el aprendizaje organizacional.

### *Cambios en la tecnología*

El cambio en la dimensión tecnológica de una organización puede responder a la simple reposición por mantenimiento de equipo o a la búsqueda intencional del fortalecimiento en maquinaria y herramientas para la competitividad. Entonces, el cambio tecnológico ocurre cuando se introducen modificaciones en la operación de la maquinaria (ensambladoras, inyectoras, prensas, hornos, calderas, etc.) y el equipo (herramientas para manejo de materia prima e insumos, instrumental de intervención, etc.) o cuando se sustituyen éstos para dar paso a la automatización (robótica para líneas de ensamble) y/o la sistematización (trabajo de maquinas y personal en red local). Lo fundamental de este tipo de cambios es la búsqueda de una nueva vertiente de conocimientos y herramientas para producir transformaciones sensibles en la forma de hacer las cosas.

Los cambios en los procesos son correspondientes con los cambios en la tecnología. No obstante, se plantean los cambios tecnológicos por aparte en la medida en que los procesos comportan la participación de las personas y no necesariamente implican transformaciones tecnológicas, es decir, no obligan a la introducción de la automatización o de la sistematización de información. Mientras que los cambios en tecnología si pueden involucrar cambios en los procesos y en la participación de las personas.

Los cambios tecnológicos, particularmente los relacionados con la automatización, refieren a la introducción de maquinaria e instrumental. Lo cual ocurre por razones de mejoramiento de equipo (sustitución gradual por efectos del mantenimiento mecánico), por reconversión (reemplazo de la maquinaria y el equipo con propósitos de incrementar en la producción tanto la cantidad como la calidad).

Este tipo de cambio está relacionado principalmente con la automatización de los procesos de producción aunque, como ya se dijo, no necesariamente aparece siempre desligado de las demás áreas (finanzas, mercadeo, recursos humanos, etc.) como tampoco es ajeno a la sistematización. Es decir, corresponde a la incorporación de herramientas o máquinas que proyectan a la empresa hacia la producción de escala, con efectos sobre la baja en los costos de producción, introducción de valores agregados a los productos, baja en el precio al consumidor y, por lo tanto, con incrementos en la competitividad y la rentabilidad.

En cuanto a los cambios tecnológicos relacionados con la sistematización, la referencia es a la incorporación de técnicas e instrumentos para la administración de la información o informática (software), junto a la incorporación de la tecnología física de soporte correspondiente (hardware) dentro de los procesos productivos y

administrativos. O, para ser más generales, este tipo de cambios se producen con el ánimo de mejorar la efectividad en la comunicación funcional. En donde efectividad se entiende como:

A-la eficacia o el alcance mejor garantizado de las metas, y

B-la eficiencia o el manejo de datos en mayor volumen y a más altas velocidades.

Ejemplos de esto, van desde la ejecución de los procesos contables, manejo de cronogramas, listados de precios, de clientes y nómina mediante el computador, hasta el establecimiento de rutinas de trabajo en redes locales y/o de área amplia y comunicación internacional para la ejecución de tareas complejas en empresas transnacionales o en redes de empresas asociadas; son los llamados sistemas de información gerencial, los cuales cumplen las funciones de dirección de la acción, el reporte de las ejecuciones, la verificación de los focos de actuación, la consulta de las bases de datos y archivos, etc.

Un ejemplo concreto es el de la introducción del código de barras, el cual -con la lectura que la cajera del supermercado hace mediante el adminículo del láser activa una serie de procesos, antes largos y enjundiosos, como los de: informar al depósito del almacén sobre la descarga de la unidad de detergente que acaba de pagar el cliente, con lo cual también el sistema informa a control de inventarios, informa a la central de proveedores, informa a contabilidad, informa a mercadeo, y la dispone, mediante la memoria del sistema, para que sea procesada con ayuda del computador y posteriormente estudiada tal acción de venta, por todos aquellas personas que en la empresa así lo estimen conveniente.

### *Cambio en los procesos*

Este tipo de cambios tienen que ver con cada una de las actividades que permiten a la organización dos tipos de actuaciones: una, la operativa o el conjunto de procesos que conducen al alcance de la misión empresarial y, otra, la administrativa o de soporte y coordinación, o sea el conjunto de procedimientos encargados de sincronizar el funcionamiento de cada una de las áreas que componen la organización. Cambios en esta dimensión de los procesos incluyen reformas en las políticas de planeación, de organización, de ejecución, y de control tanto de las operaciones de producción como de los procesos administrativos.

En el caso de los procesos productivos se puede cambiar en: sistemas de programación de operaciones, alimentación de líneas de producción, kaizen, justo a tiempo, mantenimiento, etc. Los cambios en el área administrativa se encuentran, por ejemplo en: modificaciones a los procedimientos que administran la función financiera (pagos a proveedores, aprovisionamiento para cubrir obligaciones fiscales, recaudo de cartera, consecución de nuevas fuentes de financiamiento, etc.). En las políticas y procedimientos de recursos humanos (selección, evaluación, desarrollo humano), la administración del manejo del tiempo, entre otros.

En la perspectiva de mayor cobertura de la organización, este tipo de cambios ocurre en la distribución del trabajo (funciones, procedimientos), en las áreas encargadas de las relaciones externas, en los procesos de comunicación organizacional (funcional y no-formal; horizontal, ascendente y descendente), etc.

Se pueden introducir cambios en la forma de hacer las cosas sin necesariamente llegar a cambiar la infraestructura ni la tecnología. Por ejemplo, es lo

que ocurre cuando se cambian los pasos que se siguen en los procedimientos contables, de administración de personal (reclutamiento, selección, evaluación, cultura, clima), de manejo de inventarios, de control interno, etc.

Otros procesos involucran las tareas que relacionan la organización con el medio externo, particularmente con el entorno hacia donde envía sus productos y servicios, los mismos outputs de la teoría de la información y los sistemas. El paradigma básico de ese tipo de relaciones organizacionales corresponde al mercadeo de los productos o servicios que ofrece la empresa.

También se presenta el cambio en los procesos que ingresan insumos hacia la organización, los mismos inputs de la teoría de la información y los sistemas. Aquí se incluyen los procesos relacionados con las adquisiciones de la empresa y actividades inmediatamente conexas: proveeduría de insumos, ingreso de materias primas, manejo de inventarios, conexión de éstos con las líneas de producción, etc.

### *Cambios en los productos y servicios*

Aunque no se trata de un cambio organizacional propiamente dicho, si es necesario considerar los cambios que se producen en los productos y en los servicios que ocupan a las organizaciones. Imposible desconocerlos si una variación en la forma de elaborar los productos o de entregarlos, o de dispensar los servicios, generalmente se corresponde con cambios en los procesos productivos, con los procesos administrativos, con la cultura de la producción y del servicio o con cambios en las actitudes de las personas que participan en la transformación de las materias primas o que dispensan los servicios.

### *Cambios en la cultura organizacional*

El cambio organizacional tiene que ver con la cultura organizacional, de una u otra forma. La cultura se ve afectada por los cambios, ya sea que se ubiquen en pequeñas unidades o que se localicen en la totalidad de la empresa. Dicho de otro modo, cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura, bien de un área o bien de la empresa en general.

A decir verdad, los cambios en las organizaciones son cambios culturales dado que las reformas se producen en los valores, en las normas, en las costumbres o en los saberes mediante los cuales la organización alcanza su misión.

Hay cambio cultural, específicamente en los valores cuando las directivas deciden el redireccionamiento de la “actitud” del grupo frente a la competencia: de unos valores de tolerancia y de convivencias expresas, a una competencia más agresiva y de iniciativa. Se cambia la cultura en dimensión de las normas cuando, a partir de decisiones oficiales o gerenciales se cambia, por ejemplo, la hora de entrada, de las 8 am a las 7:30 am, se incrementan los salarios, se licencia personal.

Hay cambio cultural en la dimensión de las costumbres cuando, habiéndose extendido y estabilizado unos hábitos individuales, el grupo deja de actuar como lo venía haciendo y asume tales hábitos; tales son los casos de la desaparición del hábito de fumar en las oficinas, de las reuniones sosas e inundadas de autoritarismo por unas ágiles y de mayor participación individual, de una austeridad en afectos a otro ambiente de cordialidad, etc.

Hay cambio cultural en la dimensión de los saberes cuando se implementan nuevas formas de elaborar los mismos productos o de prestar los mismos servicios, cuando una nueva maquinaria mejorada por robótica o por telecontrol exige nuevos conocimientos a todo el equipo humano implicado en su alimentación o en su producto terminado.

Al respecto Díez (1999: 138) dice que; “además del cambio natural o evolución espontánea de la cultura organizacional, hay que hablar también del cambio consciente e intencional de la cultura organizativa, si es posible en ese caso de los factores que lo van a determinar”.

Puede decirse entonces que en la cultura de la organización el cambio es permanente, tiene origen en su interior, cuando se planea de forma intencional y sistemática y se origina en el entorno de la empresa cuando los cambios internos son el resultado de influencias del sector al que pertenece, o del medio socioeconómico en el cual se desenvuelve.

También se puede afirmar que es fuente de cambio si se inicia y si se sostiene el proceso de cambio en uno u otros factores componentes de la cultura y es destinataria del cambio -la cultura organizacional- si los cambios se producen en otras dimensiones de la empresa (procedimiento, sistemas de información, productos), pues ella resultará finalmente afectada.



### *Cambios en el comportamiento humano*

Cuando se producen cambios en la infraestructura, en la tecnología, en los procesos o en la cultura organizacional, se producen cambios en la actuación de las personas, porque, como dice Davis (2000: 429) “el cambio -organizacional- es un problema humano tanto como técnico”.

Los cambios pueden ser estudiados desde una gran variedad de ópticas: contingentes o definitivos, localizados o globales a toda la empresa, uncausados o situacionales, grupales o individuales, temporales o definitivos, profundos o superficiales.

Imposible pensar en cambios profundos de la personalidad, simplemente los cambios que se esperan en las personas tienen que ver con aprendizajes relacionados con las formas de ejecutar las tareas, con nuevos conocimientos para abordar los problemas, con modificaciones de hábitos, con nuevas actitudes hacia los clientes, con mejora en las relaciones interpersonales internas. Aparentemente no son cambios profundos pero si son complejos en tanto no es fácil cambiar los hábitos adquiridos y mantenidos a lo largo del tiempo ni reorganizar los aprendizajes de un momento a otro, como tampoco es fácil hacer cambiar actitudes a las personas cuando aparece la incongruencia entre la lectura que hacen los directivos (de la transformación organizacional con licenciamiento de personal), y la lectura que del mismo cambio hace el empleado desde el punto de vista de su estabilidad laboral y económica.

Gordon alude al caso de una empresa que cambió las actitudes a partir de un plan de acción en el que los capacitadores fueron los mismos gerentes, siendo los casos los problemas de la misma empresa como los de reducir los tiempos muertos de

las máquinas o recortar la cantidad o el costo de los suministros. Con lo cual se mejoró el perfil de los ejecutivos, el reclutamiento y la contratación, el desarrollo de carrera y la capacitación.

Al respecto Gordon (1997), hace énfasis en la experiencia planteada anteriormente:

La compañía elaboró bases de datos de las capacidades de los empleados, modificó las evaluaciones de los empleados” para superar las debilidades y estableció la planificación de carrera como parte de la evaluación. “Los cambios encontraron poca resistencia, porque los empleados sabían que el éxito significaría seguridad de empleo y oportunidades para progresar. ... La empresa premió el trabajo en equipo, en lugar de las contribuciones individuales. Se fomentaba que los empleados celebraran cuando alcanzaban las metas... que estudiaran su forma de trabajar para eliminar las actividades que no agregaran valor. (p.664).

Robbins incluye en esta categoría del cambio en el comportamiento humano, los procesos de comunicación, la mejora en la toma de decisiones y la solución de problemas.

Desde otro punto de vista, en la actualidad se está produciendo un cambio que no propiamente se ubica en el mismo sentido del cambio organizacional aquí expuesto sino más como cambio en el enfoque para la administración del talento humano. Se trata de las competencias laborales, un enfoque que ha venido haciendo carrera desde hace algunos años, relacionado con los rasgos bajo los cuales se selecciona el personal, se le evalúa y, más allá, con la forma como se organiza el trabajo y se establecen nexos entre las necesidades particulares de la empresa y los rasgos ocupacionales que permiten el desempeño exitoso de las personas.

La influencia sobre las organizaciones se está viendo y probablemente irá a cambiar muchas cosas dentro de aquellas empresas que asuman no tanto las aptitudes como si una configuración compleja de la forma como las personas trabajan para cumplir su función interna dentro de los mejores parámetros de desempeño, tanto para el individuo como para la organización. Como ilustración, hoy se habla de que las competencias corresponden a la organización dinámica de capacidades, conocimientos y personalidad en un contexto, para solucionar efectivamente los problemas relacionados con la función laboral.

### ***Cultura Organizacional***

Según Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005),

La cultura organizacional o corporativa es el sistema de acciones, valores y creencias compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta el comportamiento de sus miembros. Esta cultura es creada de manera individual para cada organización, es decir, así como no existen dos individuos con idénticas personalidades, tampoco existen dos organizaciones con la misma cultura corporativa (p. 96)

De esta manera, se habla de que las diferencias culturales pueden tener un gran impacto en el desempeño de las organizaciones y en la calidad de la vida laboral que sus miembros experimentan. A través de su experiencia colectiva, los miembros de la organización deben atender dos situaciones como son la adaptación externa y la integración interna. La adaptación externa implica alcanzar las metas a través del trato con personas del exterior. Los aspectos relacionados son las tareas que deberán cumplirse, los métodos utilizados para alcanzar las metas y los procedimientos para enfrentar el éxito y el fracaso.

Asimismo, por medio de las experiencias compartidas, los miembros de una organización pueden desarrollar de manera natural una comprensión de cómo contribuyen a la misión por medio de la interacción. Este punto de vista puede resaltar la importancia del talento humano como engranes de una máquina o un costo por reducir. Estrechamente relacionadas con la misión de la organización y el punto de vista acerca de su contribución, se encuentran los aspectos relativos a la responsabilidad, las metas y los métodos. Cada conjunto de individuos en una organización tiende además a separar las fuerzas externas más importantes de las menos importantes; así como también a desarrollar formas de medir sus logros, y a crear explicaciones acerca del motivo por el cual no siempre se alcanzan las metas.

Por otra parte, la integración interna tiene que ver con la creación de una identidad colectiva y con el hallazgo de formas para adecuar los métodos de trabajo a las formas de vida. El proceso de integración interna comienza con el establecimiento de una identidad única que se logra por medio del diálogo y la interacción de sus miembros. Las organizaciones pequeñas tienen una sola cultura dominante con un conjunto unitario de acciones, valores y creencias compartidos. No obstante, la mayoría de las organizaciones grandes cuentan con varias subculturas, así como con una o más contraculturas.

Las subculturas son grupos de individuos que poseen un patrón único de valores y filosofía que es coherente con los valores y filosofía dominantes en la organización. En contraste, las contraculturas poseen un patrón de valores y una filosofía que rechazan a la cultura principal. Éstas pueden originarse en los procesos de fusiones y adquisiciones entre organizaciones.

En cuanto a los tipos de cultura organizacional, Celis y Hernández (2000) citando a Robbins, identifican cuatro tipos de cultura organizacional: academia, club, equipo de béisbol y fortaleza. Se dice que las organizaciones con el estilo academia, tienen como política reclutar jóvenes recién graduados de las universidades, proporcionarles capacitación especial y, luego, conducirlos cuidadosamente pasando por muchos puestos especializados dentro de una función específica.

En la cultura tipo club se destaca la edad y la experiencia; los clubes asignan un alto valor al ajuste, la lealtad y el compromiso; la antigüedad es clave. Las organizaciones que mantienen un tipo de cultura equipo de béisbol son refugios con orientación empresarial para los tomadores de riesgos e innovadores. Los equipos de béisbol buscan personas con talento de todas las edades y experiencias y luego las recompensan por lo que producen. Estas organizaciones ofrecen enormes incentivos financieros y gran libertad de acción a sus empleados estrellas. Por último, en el tipo de cultura fortaleza las organizaciones se preocupan por la supervivencia; ofrecen poca seguridad en el puesto; sin embargo pueden ser lugares emocionantes para aquellas personas que prefieren grandes y arriesgados desafíos.

Otro aspecto importante de la cultura organizacional es su análisis, y para ello, Schermerhorn, Hunt y Osborn, han descrito tres niveles importantes:

a) El primer nivel, llamado cultura observable, incluye relatos, ceremonias y rituales corporativos exclusivos que conforman la historia de un grupo de trabajo exitoso.

b) El segundo nivel de análisis reconoce que los valores compartidos pueden jugar un rol fundamental al vincular a las personas y proporcionar un poderoso mecanismo motivacional para los miembros de la cultura.

c) El tercer nivel es el más profundo del análisis cultural, pues se encuentran los supuestos comunes o verdades incuestionables que grupos de la corporación comparten como resultado de su experiencia común. A veces es extremadamente difícil aislar estos patrones, pero hacerlo ayuda a explicar por qué la cultura invade cada aspecto de la vida organizacional.

De esta manera, la cultura organizacional es un factor importante en el manejo del cambio. Su desconocimiento en el proceso conduce a omitir las barreras y resistencias que se generan, el liderazgo y sus beneficios para lograr el compromiso, y la dirección de los recursos involucrados, principalmente el talento humano y su comportamiento. Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y de supervisión, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin (1992:52), sostiene que “es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos”.

### ***Comportamiento Organizacional***

El comportamiento organizacional es conceptualizado por Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005), como:

El estudio de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones; su exposición contribuye a comprender mejor el contexto del trabajo en relación con el individuo y otras personas. Se trata de una disciplina dedicada a mejorar el entendimiento de la gente en el trabajo y su dirección (p. 89)

Un aspecto importante a cuidar es la diversidad de la fuerza laboral, es decir, la presencia de las diferencias basadas en el género, características étnicas, edad y capacidad física. La valoración de la diversidad es un tema del comportamiento organizacional que trata sobre la dirección y el trabajo con los demás, con pleno respeto hacia sus diferencias individuales.

Actualmente, una de las direcciones importantes que sigue el comportamiento organizacional es la importancia del capital intelectual, representado por la suma total del conocimiento, experiencia y dedicación de la fuerza laboral de una organización. Se reconoce inclusive, que en la era de la tecnología el talento humano es indispensable y que es su conocimiento y desempeño los que sacan adelante el propósito, la misión y las estrategias de una organización. Solamente a través del esfuerzo humano pueden llevarse a la realidad las grandes ventajas de otros recursos materiales como la tecnología, información, materias primas y recursos financieros.

De allí que, según Celis y Hernández (2000:55.), “el comportamiento organizacional tiene como metas las de explicar y prever las actitudes”. Los ejecutivos necesitan esta habilidad para administrar el comportamiento de sus trabajadores. El éxito de un gerente depende de conseguir que las cosas se hagan por medio de otras personas. Para esta meta, el gerente necesita poder explicar porqué se comportan los trabajadores de cierta manera y no de otra, y poder pronosticar cómo responderán los empleados a determinadas acciones y situaciones.

Entonces, la importancia del comportamiento organizacional se hace evidente cuando los estudiosos de la organización y del campo gerencial en general, afirman que si se desea dirigir con éxito a los hombres y mujeres que en calidad de trabajadores están presentes en las organizaciones, se debe comprender su

comportamiento. En síntesis, el comportamiento organizacional puede ofrecer dirección a los administradores para la creación de un clima de trabajo saludable desde el punto de vista ético cada vez más necesario en las organizaciones venezolanas, así como de comprender y manejar las variables que afectan el rendimiento organizacional y las habilidades necesarias a ser utilizadas para gerenciar procesos de cambio.

### ***Las Iniciativas que Deben Tenerse en Cuenta Para el Proceso de Cambio***

#### *Iniciativas del cambio*

Iniciativa es la acción de actuar por voluntad propia, dejando de un lado cualquier estimulación externa o ajena a la persona. Se denomina iniciativa tanto a la facultad personal que inclina a esta acción como al desarrollo de esta facultad.

El cambio por su parte es un proceso dinámico, influenciado y orientado por valores personales y organizacionales, conductas, actitudes, medio ambiente, ideales y relaciones. El proceso de cambio engloba un conjunto de actividades cuyo objetivo es ayudar a la organización para que adopte exitosamente las iniciativas propuestas. Un cambio administrado de manera efectiva, permite la transformación de estrategias, procesos, tecnología y personal para reorientar la organización al logro de sus objetivos.

Para que una iniciativa de cambio sea exitosa, hay que abordar los aspectos emocionales y de comportamientos con la misma entrega y dedicación que los operativos.



### *Cualidades que deben poseer las Iniciativas de Cambio*

El cambio requiere inversión de tiempo, energía y recursos. Al respecto Senge (2000), Las iniciativas de cambio deben poseer las siguientes cualidades:

- 1 Estar relacionadas con metas y procesos del trabajo real.
- 2 Estar relacionadas con mejoras del rendimiento.
- 3 Buscar equilibrar la acción con la reflexión, conectando la indagación y la experimentación.
- 4 Ofrecer a las personas oportunidades para pensar y reflexionar sin la presión de tener que tomar decisiones.
- 5 Tener por objeto aumentar la capacidad de las personas, individual y colectivamente.
- 6 Concentrarse en aprender sobre aprendizaje, en situaciones que tienen importancia. (p.17) (Ver Cuadro N° 3)

**Cuadro N° 3**  
**Iniciativas del Cambio**

<b>AGENDA DEL CAMBIO</b>	<b>INICIATIVA</b>
<b>Cambio Organizacional</b>	*Planificación Estratégica *Transformación Cultural * Satisfacción al cliente *Moral y retención *Diseño organizacional *Desarrollo del liderazgo *Mejoramiento Continuo *Mejoramiento de Procesos *Comunicación Organizacional
<b>Redes Inter-Organizaciones</b>	*Integraciones *Adquisiciones *Alianzas estratégicas * Servicios Compartidos * Resolución de conflictos
<b>Desarrollo Comunal</b>	*Planificación participativa *Mapa de desarrollo *Desarrollo económico *Reformas educativas *Fomento de la paz
<b>Desarrollo de Pequeños Grupos</b>	*TeamBuilding *Desarrollo de futuros negocios *Manejo de reuniones *Diseño de instructivos

**Fuente: Varona (2003)**

### *Creatividad e Innovación ante los Cambios en las Organizaciones*

Ya se ha mencionado la frecuencia y velocidad con que han estado sucediendo los cambios a nivel mundial y la importancia de que las organizaciones estén preparadas para enfrentarlos. Es por ello que algunas de las características que se deben tener presente hoy en día dentro de las organizaciones son la creatividad y la innovación, dependiendo ambos conceptos de la orientación de la cultura dentro de la organización. Para Chiavenato (2002: 122) “la creatividad implica generación de ideas nuevas y la innovación la aplicación de las mismas”. En otras palabras, la creatividad es la base de los cambios y su aspecto fundamental es la innovación. Dentro de este orden de ideas, el autor describe cuatro sencillos pasos para llevar a cabo un proceso de innovación organizacional: creación de ideas, prueba de ideas, comprobación de la posibilidad de su aplicación práctica, y por último, rentabilidad.

Del mismo modo lo indican Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) al referirse que:

Existe una estrecha relación entre las organizaciones de alto desempeño con las que son altamente innovadoras debido a que mantienen características en común: hacen hincapié en la creatividad por medio del trabajo de equipo, utilizan la descentralización y la delegación de autoridad, contratan personas con un compromiso claro de innovación y finalmente se benefician con la participación de los niveles gerenciales altos. (p. 250)

Este enfoque es complementado por Chiavenato. Quien agrega de manera gráfica las características de las personas y organizaciones creativas (ver Cuadro 4), desprendiéndose de esta manera, que las organizaciones pueden proporcionar la oportunidad a su talento humano de ser creativos, permitiéndoles mejorar su desempeño y crecimiento personal a través de los cambios y enfocándose en la planificación de estrategias.

**Cuadro N° 4**

**Características de las personas y las organizaciones creativas**

<b>Persona creativa</b>	<b>Organizativa creativa</b>
1. Fluidez conceptual. Apertura Intelectual	1. Canales de comunicación abiertos. Interacción con fuentes externas. Territorios superpuestos. Sistemas de sugerencias, técnicas grupales. (Brainstorming)
2. Originalidad	2. Asignación de problemas a no especialistas. Utilización intensiva de equipos. Asignaciones excéntricas
3. Menor autoridad. Mayor independencia	3. Descentralización. Posiciones poco definidas. Control débil. Aceptación de errores. Normas para asumir riesgos
4. Alegría en el trabajo. Curiosidad. Exploración no disciplinada	4. Libertad de elección y búsqueda de problemas. Cultura más amplia y más flexible. Libertad para analizar ideas
5. Persistencia. Compromiso. Método focalizado	5. Recursos asignados al personal creativo y a proyectos sin retorno inmediato. Sistemas de recompensa para la innovación. Asignación de responsabilidades periféricas

Fuente: Chiavenato (2002)

***La Resistencia al Cambio, Un Enemigo Para Los Cambios que Surgen a Diario en las Organizaciones***

*Resistencia al cambio*

Como se ha referido en posturas anteriores todas las organizaciones cambian, pero el reto que se plantean los gerentes y en general todas las personas dentro de las

mismas es que el cambio se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización; es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, entre otros. Cuando se quiere llevar adelante un proceso que implica la modificación de algo (procedimiento, tecnología, operaciones), se debe tomar en cuenta que las personas que intervienen en dicho proceso requieren que la nueva situación planteada les proporcione el mismo equilibrio y estabilidad que la anterior. Si durante el proceso esto se consigue el mismo avanzará sin mayores complicaciones, pero si por el contrario comienzan a presentarse dificultades esto traerá consigo la resistencia a cambiar.

Según López, Lanzas y Lanzas (2007:25), “la resistencia al cambio se define como la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizativo”. Una de las principales causas de tal resistencia de acuerdo a las autoras es el miedo, producido éste cuando no se sabe en qué consiste la modificación y de qué manera afectará el entorno particular de la persona. Sin embargo, el tipo de reacciones varían, manifestándose algunas personas indiferentes, en tanto que en otras puede implicar entusiasmo. Esto da pie para afirmar que el cambio genera consternación en algunas personas, indignación en otras, un shock en otras más y esperanza en unas cuantas.

De esta manera se afirma que para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo es fundamental tomar en cuenta al talento humano. Cuando los cambios son impuestos por la organización la resistencia al mismo se hace más evidente, debido a que las personas no saben qué involucra dicho cambio; muy al contrario de cuando se llega a él de manera voluntaria puesto que se asimila más fácilmente.

Al respecto de lo anterior Menchaca (2014), plantea dos razones principales por la que se genera resistencia al cambio:

- a) La conformidad con las normas; esto implica que los individuos dentro de un grupo u organización regulan sus conductas de acuerdo a normas establecidas y patrones de conducta; por lo que en el momento en que es necesario efectuar un cambio y de alguna manera se contrapone o altera las normas, lo más probable es que encuentre resistencia dada la amenaza a la estabilidad.
- b) La cultura en la organización; cuando se intenta modificar algún aspecto de la empresa y se alteran algunos elementos de su cultura, aquí es donde surge la resistencia al cambio. Mientras más grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia. (En Línea)

En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste, para qué se lleva a cabo y cuál es su impacto en términos personales. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (grupo de trabajo, sector, gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto. Lo antes expuesto lleva a las organizaciones a buscar las estrategias necesarias para minimizar dicha resistencia, es aquí donde la gerencia del cambio entra a realizar su gestión.

#### *Las fuerzas de la resistencia al cambio*

Las fuerzas impulsoras: se ubican en aquellas personas que aceptan las razones por las cuales la organización debe cambiar. Tal aceptación genera una actitud cuyo componente racional queda explícito que el funcionario lo considera saludable para la organización, apoya la aparición de un componente afectivo positivo al individuo y estimula la aparición del componente conductual de actuación

en favor del cambio. Adicionalmente, la persona puede considerar lo favorable o desfavorable a sus intereses personales y actuar en consecuencia.

Las fuerzas obstaculizadoras: se ubican en aquellas personas que rechazan “las razones” por las cuales la organización debe cambiar. Tal rechazo genera una actitud cuyo componente racional queda explícito que el funcionario lo considera perjudicial para la organización, apoya la aparición de un componente afectivo negativo al individuo y estimula la aparición del componente conductual de actuación en contra del cambio. Adicionalmente, la persona puede considerar lo favorable o desfavorable a sus intereses personales y actuar en consecuencia.

Para identificar las fuerzas opositoras el agente de cambio debe establecer unos indicadores de los comportamientos opositores al cambio. Según Gordon (1997), hay que tener en cuenta que la resistencia puede producirse por factores como:

1. El desconocimiento de las necesidades y creencias de los miembros de la organización.
2. La falta de divulgación de información específica sobre la naturaleza o el proceso de cambio.
3. La falta de percepción sobre la necesidad de cambio.
4. La generación de actitudes de enemistad como de “ellos vs. Nosotros”.
5. La generación de amenazas para la experiencia, la posición jerárquica y la estabilidad laboral.
6. La estimulación de una burocracia demasiado rígida.
7. La estimulación del temor a lo desconocido. (p.670)

Dicen los autores que para incrementar la efectividad del cambio es necesario reconocer los tipos de resistencia y designar un agente de cambio.

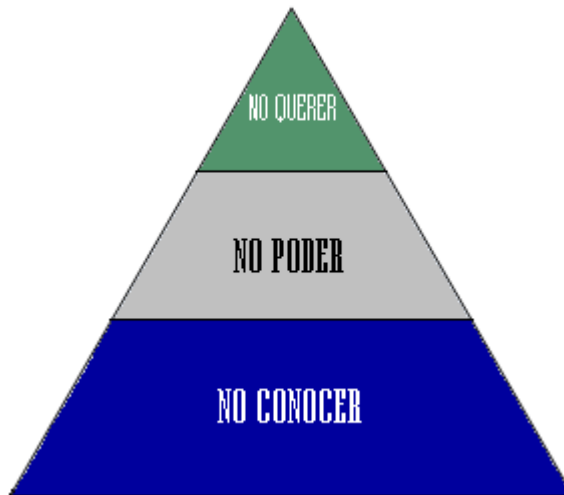
### *Fuentes de la resistencia al cambio*

Las fuentes individuales: que tienen que ver con los hábitos personales, la necesidad de seguridad (trabajo, ingresos), el temor al futuro y la protección al mundo personal.

Las fuentes organizacionales incluyen:

1. La inercia estructural y se relaciona con el contexto que consolida las estructuras y adapta a las personas que aceptan las condiciones que se van creando.
2. Enfoque limitado del cambio. Cuando los cambios no son acciones coherentes con la totalidad de la organización.
3. Inercia de grupo. Los individuos acatan las normas no-formales de los grupos.
4. Amenaza a la experiencia. Hay resistencia cuando se amenaza el prestigio y la permanencia de los expertos afectados.
5. Amenaza a las relaciones establecidas de poder. Cambiar la configuración del poder es amenaza para quienes ocupan los cargos de poder.
6. Amenazas a las distribuciones establecidas de los recursos. Los grupos que controlan los recursos ven el cambio como amenazas.

**Gráfico N° 1**  
**Pirámide de la Resistencia al Cambio**



**Fuente: Reyes y Velásquez (2001)**

Según Robbins (1999: 636) hay 6 tácticas para reducir la resistencia al cambio; “1. Educación y comunicación, 2. Participación, 3. Facilitación y apoyo, 4. Negociación, 5. Manipulación y captación y 6. Coerción”

Se ha dicho aquí que el proceso de cambio tiene que ver con las causas identificadas y las no identificadas que lo producen pero también con planes explícitos para producirlo. Lo cual conduce a una tercera opción. Aparte de las causas y los planes es importante también considerar los agentes que lo dirigen. De ahí resulta la pregunta: ¿quién gobierna el cambio organizacional?

En cuanto a los agentes de cambio, los autores dicen que aquellos tienen la función de catalizar mediante la estimulación, la facilitación y la coordinación. En otras palabras, gobiernan el cambio. Que según su origen, los agentes son internos y externos, y según el tipo de participación son generadores, implementadores y



adoptadores del cambio. Los consultores los llaman stakeholders. No obstante la eficacia del agente de cambio, hay en el escenario del cambio un cruce de fuerzas que resultan gobernándolo, fuerzas que se localizan en los agentes de cambio, los otros líderes internos y las fuentes externas de poder.

En general, el cambio es un proyecto que requiere ser gerenciado. Y para ello, vale el inscribirlo como un proceso organizacional, organizarlo según los propósitos de llegar a convertir la empresa en algo sustancialmente mejor, bien como estructura física compuesta por procesos bien como organismo cultural conformado por personas. Por eso, los asesores en cambio organizacional lo ven como un proyecto que debe responder a un diagnóstico preciso, del cual resultará un propósito de transformación, con diseño claro, con costos establecidos e inscrito en la planeación de la organización. Lo cual no es posible lograr si no existe el respaldo institucional de la empresa, el compromiso de todos sus integrantes y el conocimiento total del asesor.

Desde la perspectiva administrativa ortodoxa, la incorporación del cambio organizacional se puede ver como un proceso compuesto por una serie de actividades, las cuales se pueden agrupar en las clásicas etapas: Diagnóstico, Planeación, Organización, Ejecución, Control. Teniendo en cuenta la interpretación de Lewin, las etapas de Diagnóstico y Planeación apenas son de apertrechamiento. Durante éstas apenas se dispone de los conceptos, el diseño básico y los planes globales. Mientras que a lo largo de la Organización se inicia el descongelamiento, en la Ejecución se produce el recongelamiento y se procede al reforzamiento de los cambios introducidos

## ***El Papel de la Gerencia de Recursos Humanos Frente a los Cambios en las Organizaciones***

### *La gerencia de recursos humanos*

La gerencia de recursos humanos tiene sus raíces en el trabajo pionero de Peter Drucker y Douglas McGregor en la década de los 50. Douglas McGregor abogó por la gerencia de recursos humanos a base de la integración y autocontrol, en parte como una forma de APO, pero primordialmente como una estrategia para la gerencia de personal, que afecta a toda la empresa. Él pensaba que una filosofía gerencial tenía que estar cimentada en actitudes y convicciones con respecto a las personas y al papel de la gerencia de lograr integración. Para el este proceso no se reducía simplemente a un despliegue de técnicas, manuales y forma de personal. En su concepto (1955:02) un papel clave de la función de personal es: “idear medios para conseguir que la gerencia examine sus puestos, considere las consecuencias de su estrategia presente y compare esta con otras”.

Así como Drucker, él preparó el camino para la filosofía de la gerencia de los recursos humanos, al considerar que las políticas y los programas de recursos humanos tienen que forjarse dentro de objetivos y planes estratégicos de la empresa, y además deben tener como propósito conseguir la participación de todos en el logro de estos objetivos y planes.

La gerencia de recursos humanos es un enfoque estratégico de la consecución, la motivación, el desarrollo y la gerencia de los recursos humanos de la organización. Está orientada a una cultura corporativa apropiada y a introducir programas que reflejen y respalden los valores esenciales de la empresa y que aseguren su éxito. La gerencia de recursos humanos es proactiva, en lugar de ser reactiva, es decir siempre

está mirando hacia adelante, a lo que se necesite hacer, y luego lo hace en lugar de esperarse a que se le diga que hacer.

### *El gerente y los cambios en las organizaciones*

Actualmente los gerentes se preguntan, como manejar a sus empleados cuando la ola de los cambios se ha posicionado como la principal carga de trabajo, causando a su vez la recesión de empleos. Los efectos de estos factores externos, chocan con el objetivo de las organizaciones en el logro de la productividad deseada, en un panorama laboral tan complejo.

En ese sentido Gil (2001) destaca las siguientes características que debe poseer un gerente ante el cambio:

El papel del gerente ante un proceso de cambio organizacional debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto, siendo cada vez más importante pensar en reconvertir primeramente al gerente, ya que si el mismo tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido con él, dicho cambio no se dará por efecto de una resistencia pasiva (aquella en la cual se apoyan los cambios de palabra, pero no se participa de ellos) (p.17).

Por todo ello, las nuevas realidades del entorno van dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose hoy en día una gerencia más participativa, más plana y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo gerencial en la toma de decisiones y con un énfasis muy

particular en equipos decisorios basados en estructuras funcionales por áreas de negocios.

Hay indicadores que muestran la necesidad de cambiar: persistencia de problemas, recursos desperdiciados, moral afectada, confianza en el liderazgo debilitada, insatisfacción y desmotivación y deterioro del ambiente de trabajo, entre otros. Los proyectos de Gerencia del Cambio tienden a minimizar el efecto de estos problemas mejorando la comunicación con la gente y logrando compromiso; además ayudan a optimizar el uso de los recursos, y asegurar el éxito de la implementación a través de la creatividad y la innovación. De parte de la gerencia, cuando el proyecto está bien llevado, contribuye a afianzar el liderazgo y maximizar el compromiso; en definitiva, ayuda a mejorar el ambiente organizacional.

Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización y la orienten hacia el éxito.

El término de gerencia del cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

Al respecto Peters y Waterman (c. Michael Armstrong 1990) plantean que para lograr la productividad a través de la gente, hay que:

Tratarla como adultos, tratarla con dignidad y tratarla con respeto. Estos valores fundamentales de la Gerencia de Recursos Humanos constituyen la base para los programas de gerencia de la productividad, los cuales utilizan técnicas tales como el estudio de métodos para mejorar la eficiencia. La finalidad de la gerencia de la productividad de la efectividad; esto solo se puede lograr si tales programas están encadenados a otros aspectos de la Gerencia de Recursos Humanos y aceptan el valor de esta como pautas. (p. 09)

Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra, además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Por otra parte, se hace necesario realizar un diagnóstico previo de la organización que permita apreciar su verdadera situación y definir tanto su misión real como los lineamientos estratégicos que deben orientarla, al mismo tiempo que facilite la identificación de aquellas variables del entorno que puedan incidir negativa o positivamente, sobre sus principales áreas de gestión, con lo cual podrían preverse los posibles obstáculos, debilidades y amenazas, además de las propias potencialidades.

Dicho diagnóstico debe estar fundamentado en la formulación de algunas preguntas claves sobre la gestión de la organización, las cuales permitirían reflexionar sobre los aspectos que afectan su funcionamiento: ¿estamos haciendo las cosas bien, lo podemos hacer mejor?, ¿nuestra capacidad de respuesta es mejor que la de la competencia?, ¿verdaderamente estamos preparados para enfrentar y asumir los cambios del entorno?

Por otra parte, el desarrollo de nuevas tecnologías y el auge cada vez mayor de la llamada “revolución de la información”, ha propiciado cambios acelerados en las estructuras organizacionales, al mismo tiempo que condiciona un nuevo perfil global para el gerente, en donde sus principales características personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, una mentalidad internacional y excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia, cuya valoración es de carácter universal.

El gerente y la comunicación en el proceso de cambio organizacional: todo gerente de una organización que acometa procesos de gerencia del cambio o de reconversión de actitudes, debe tener muy en cuenta que la comunicación ascendente es mucho más difícil y menos eficiente para el logro de los objetivos que la comunicación descendente, por lo que es necesario mejorar los canales internos de la organización, recordando que no puede existir verdadera comunicación en un solo sentido.

Si bien la habilidad para comprender y dirigir todos los procesos de la organización es vital para desarrollar un liderazgo efectivo, el gerente moderno no sólo debe dominar el aspecto técnico, logístico, estratégico y financiero en su conjunto, sino que debe darle una muy especial importancia a los recursos humanos de la empresa. El gerente líder tiene que comunicarse de manera efectiva con sus empleados, al mismo tiempo que debe proyectar la imagen de la empresa y evaluar objetivamente lo que necesita su personal para hacer aún más fácil la absorción por parte de éste de una identidad corporativa propia.

El gerente moderno debe estar consciente de que su actuación como líder es observada detenidamente por todos en la organización y fuera de ella, y es justamente

a través de su comportamiento, actitudes y personalidad que comienza a permear la imagen corporativa de la empresa.

Por otra parte, el gerente debe tener siempre presente que no sólo debe conocer a la organización a través de la información previamente filtrada por su equipo de gerentes (el llamado “staff” de la organización), sino que debe involucrarse e interesarse más en todos los aspectos, comportamientos y niveles internos de la organización, sin que ello necesariamente signifique que no deba delegar responsabilidades a dicho equipo para analizar problemas y situaciones, administrar recursos y apoyar las necesidades del personal a su cargo.

La postura del Líder frente a los cambios: El liderazgo no se trata de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal correcta. Es, una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable. Su estilo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás, desarrollándose a partir de las experiencias, educación y capacitación.

Es importante distinguir que el líder debe descubrir su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que éste afectará a los miembros del grupo o seguidores y será, su estilo de liderazgo, el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

#### *La teoría conductual del liderazgo*

A la fecha no hay un indicador absoluto acerca de cuál es el estilo de liderazgo más adecuado, ó cual es el más eficiente, ya que el individuo puede adoptar una u otra manera de liderazgo o posiciones intermedias. Su estilo estará en función del

concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores.

De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores, y a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado. El líder deberá constantemente sentir a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá utilizar en las diferentes situaciones que se presenten; tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde. Esta forma de liderazgo es llamado liderazgo situacional y tiene ventajas y diferencias según se utilice.

Según Robbins-Coulter (1959):

Los líderes adoptan una actitud personal y activa ante los objetivos y metas que traza el grupo, ejerciendo su influencia sobre los cambios de humor, evocación de imágenes y expectativas, y establecimientos de deseos específicos o propósitos que determinan la dirección y el enfoque hacia donde se quiere llegar; siendo entonces que el resultado neto del liderazgo es el logro de cambios, en lo que la gente piense acerca de lo que es deseable, posible y necesario. (p. 582).

Por otra parte, el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad para construir una base de seguidores leales y capaces, nutrirse de un grupo efectivo de seguidores, dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores sólo cumplen órdenes.

*El gerente comunicador ante el cambio*

Si las organizaciones cada día son más complejas, el contexto situacional y mundial que las rodea las hace más complejas aún. Cada día sobrevivir a las múltiples presiones tanto internas como externas, es un reto ineludible para aquellos a los que



se les ha asignado un cargo gerencial dentro de una organización. Sus múltiples funciones, características y roles, aparecen enumeradas en un sin fin de textos de administración y gerencia y, con más precisión, en los manuales de descripción de cargos. Sin embargo, existen muchas de esas funciones que no quedan establecidas por escrito, parecen quedar implícitas o sobre entendidas, hasta el punto que se llega a considerar que un gerente es parte inseparable y funcional de la organización, coartando sus libertades personales, familiares, recreativas y de expansión.

La responsabilidad parece ser ilimitada, queda de su parte saber administrar con eficacia y eficiencia las dos tareas centrales, en forma simultánea y armónica, sin llegar al agotamiento físico y mental. Parece una tarea de héroes, pero es considerada como un reto. Las funciones preestablecidas parecen no bastar para el perfil de la alta gerencia.

El nivel de complejidad de situaciones mundiales crea dificultades casi insuperables de gobernabilidad, lo cual requiere para el manejo exitoso de las organizaciones, que sus líderes (condición necesaria), desafíen la sabiduría convencional y produzcan un cambio de mentalidad y de acción, en el comando de la dirección, no sólo para comprender las nuevas situaciones sino para anticiparse al cambio, y verlo como una oportunidad. En ese sentido Rojas y Handscombe (1996-1999), plantean que:

El gerente de hoy debe mantenerse a la altura de los conocimientos más avanzados (era de la información), y poseer suficiente experiencia tecnológica, si no supera el déficit conceptual para comprender los procesos, lo cual se suma al déficit conceptual, y puede generar una crisis de la gerencia (En Línea)

Uno de los grandes retos del gerente está en valorar la comunicación como el proceso movilizador de las organizaciones, las cuales logran su supervivencia y éxito

a través de ella. Paradójicamente, la gerencia de las organizaciones utiliza la comunicación en sus dimensiones interpersonales, grupales, corporativas y sociales, por otra parte, la comunicación ejerce su función transformadora sobre la gerencia y sobre todos los integrantes de la organización. Es una fuerza transformadora que a la vez es transformada.

En este mismo orden de ideas, Granell (1999) indica que:

Otro de los grandes retos, está en delegar responsabilidades, es allí donde muchas veces se pierde el control del mando y como consecuencia la credibilidad se vuelca hacia los más expertos. Continuando con los desafíos, el gerente debe manejar el conflicto como fuente de aprendizaje, a través del dialogo en el que prevalezca el respeto por la diversidad y las diferencias individuales, como fuente de ventajas competitivas (p. 11).

Una organización podría tener su propia visión, misión, objetivos, estrategias y cultura definidas pero si no son debidamente comunicadas y difundidas, la mayoría de sus miembros permanecerá trabajando en forma aislada, sin establecer una identificación consciente con el presente y el futuro de la misma.

El gerente debe permanecer atento y establecer procesos de comunicación efectivos. Sólo a través de la vinculación de las partes, de su organicidad, se evitará que se paralice el sistema, y se logrará su desarrollo armónico. La expresión de una gerencia efectiva de la comunicación, es lo que se denomina clima organizacional.

(Barroso, 1998:53), “La gerencia del vacío, es la que asumen algunos gerentes que deciden no compartir la información (por ímpetus de superioridad), no la comunican y prefieren no intervenir en aspectos importantes de las relaciones intra personales e interpersonales”, ocurre entonces un desequilibrio en la gerencia de los

procesos comunicativos, surgiendo la culpa, la descalificación, el resentimiento, la violencia, el chisme, el rumor, la desmotivación, la in correspondencia para el cargo y la falta de resultados efectivos.

El equilibrio necesario se logra al emplear personas inteligentes, comprometidas, que estén dispuestas a intercambiar información constantemente y compartir su visión de las cosas. El gerente, como responsable de la planificación, organización, dirección y control del desempeño, debe poseer y poner en práctica su capacidad creativa para lograr que la organización funcione con todos sus elementos vinculados y en permanente interacción.

Cuando se trata de cambios dentro de la organización, sean estratégicos, estructurales o culturales, o se tomen decisiones relacionadas con el personal, remuneraciones, tecnología o de otra índole, la única forma de no crear una crisis interna es disponiendo de mecanismos comunicacionales y de motivación que le permitan al gerente lograr la identificación de los empleados con dichos cambios, lo que significa que la comunicación actuaría como una herramienta estratégica para el cambio. La gerencia de los procesos comunicacionales depende de la competencia que se tenga en esta área o de sus habilidades para tomar decisiones en la búsqueda de ayuda científica externa, de expertos en comunicación, que realicen un diagnóstico y establezcan los enfoques y procedimientos necesarios y efectivos en la solución de este tipo de problemas.

La era de las comunicaciones es una denominación que surge de las grandes transformaciones y magnitud de alcance de la comunicación. No podemos dejar de comunicarnos en la era de la comunicación, ni imaginar una acción directiva sin dirección o una comunicación sin dirección.

La práctica de la comunicación organizacional es altamente compleja e incluye factores individuales, grupales, sociales, físicos, virtuales. Si el proceso de comunicación fuese más fácil y sencillo, las organizaciones serían más cordiales y sensatas y el mundo más habitable. A este planteamiento hay que agregar que la comunicación totalmente efectiva dentro de las organizaciones o cualquier otro tipo de agrupación humana, no existe. Muchos sectores dentro de ellas permanecen incomunicados y este problema aumenta de forma directamente proporcional al tamaño de la organización.

*¿En qué consiste la gestión del cambio?*

Es una estrategia organizada y planificada que acompaña los procesos de cambio organizacional y tiene como objetivo facilitar y asegurar que se logren las metas del negocio a través de las personas. Hoy en día, las empresas enfrentan transformaciones de distintos tipos en respuesta a un entorno y clientes que también evolucionan; se trata de cambios en la estrategia, la estructura, los procesos, la cultura, las competencias, los productos, etc.

Todos estos cambios necesitan ser implementados, considerando las diferentes dimensiones en las que impacta; pero sobretodo y especialmente teniendo en consideración la dimensión humana. Bien implementada, la gestión del cambio puede convertirse en una ventaja competitiva para lograr los objetivos del negocio.

*El rol del área de recursos humanos dentro del proceso de gestión del cambio,*

Es fundamental, porque el cambio impacta a las personas, y éstas a su vez son protagonistas de la historia de éxito que queremos poder contar en el futuro próximo. Cabe resaltar que el líder máximo de la organización es quien debe liderar toda

iniciativa de cambio siendo el líder que comunica la visión, objetivos y ruta de cambio hacia la nueva situación deseada.

El área de recursos humanos tiene un rol clave como socio del negocio, brindando orientación y herramientas a los líderes, acompañando al equipo en la transición, brindando soporte y asesoría en la implementación de iniciativas de cambio cultural, desarrollo de competencias y mejora del ambiente de trabajo. En la implementación, el líder multiplica a través de los líderes de la organización las iniciativas de cambio siendo recursos humanos, precisamente, un recurso no sólo para el equipo gerencial sino para los colaboradores en general. Cuidando que se proporcione la confianza, apertura y comunicación transparente necesaria para que todos los involucrados puedan compartir sus puntos de vista y aportes.

Comprender el cambio organizacional requiere también comprender el proceso de cambio personal que ocurre en las personas. Se debe tener paciencia estratégica para entender que todo cambio genera una disrupción entre las expectativas personales y la percepción de la realidad. Y cada ser humano requiere un tiempo de adaptación distinto para reconvertirse. El enfoque hacia las personas es clave, porque necesitamos evolucionar como organización, sociedad, grupo etc., siendo capaces de seguir atrayendo y reteniendo talento. La gestión del cambio considera un análisis del riesgo, para controlar y evitar que el cambio nos lleve al fracaso.

En ese sentido, Quintero (2014), para reforzar lo anteriormente expuesto expresa lo siguiente:

Existe el riesgo de que el cambio nos lleve al fracaso. Puede suceder, por ejemplo, que se haya planificado perfectamente un proceso de fusión con otra compañía, a nivel financiero, de productos, de estrategia, tecnología, etcétera; pero si el

proceso de cambio cultural y las nuevas competencias personales de liderazgo no son considerados y el cambio no cuenta con un sólido líder, este proyecto está condenado a fracasar. Entonces Recursos Humanos es el socio del negocio que cuida que las bases de la cultura y las competencias sean lo suficientemente sólidas, para que el cambio implementado sea sostenible en el tiempo. (En Línea)

## **Referente Teórico**

### ***Teorías del Cambio Organizacional.***

El contexto actual donde se desarrollan las organizaciones se caracteriza por la incertidumbre, la ambigüedad y la complejidad, lo que da como resultado procesos de cambio en diverso orden y alcance. Para aproximarse a su comprensión, los interesados en estudiar este fenómeno deben reconocer en el cambio organizacional una serie de aspectos teóricos que acepten nuevas formas de adaptación bajo la lupa de una multiplicidad de variables. La habilidad de respuesta de las organizaciones hasta cierto punto es distinta si se encuentra en un contexto de desarrollo económico favorable o a partir de una variedad de demandas y restricciones exógenas. En este caso, el cambio organizacional se analiza como protagonista desde un recorrido de las diversas posturas teóricas que lo han abordado.

En ese sentido, para el estudio a realizar acerca del análisis del cambio organizacional en una empresa del sector salud ubicada en Guacara Edo. Carabobo y el papel de la gerencia de RR-HH durante el periodo 2012-2014, se debe tomar en cuenta los siguientes gurús de cambios, los aportes que ofrecieron por medio de sus estudios a lo que hoy conocemos como cambio y la trayectoria que tienen estos estudios hasta nuestros días.

### *Modelo de la teoría del cambio planeado de Kurt Lewin*

El desarrollo de modelos de cambio planificado de Desarrollo Organizacional surge a partir de las ideas de Lewin (1973), sobre la teoría del campo de fuerzas opuestas aplicado al cambio social. El modelo de tres etapas del proceso de cambio propuesto por Lewin, ha sido interpretado desde una perspectiva cognitiva por Schein (1987, 1998), y modificado en sus etapas por los discípulos de Lewin; conocidos como Lippitt, Watson y Westley (1988), los cuales añaden nuevos pasos lógicos al modelo de cambio planificado para la consultoría de Desarrollo Organizacional. Asimismo se debe nombrar el modelo de Investigación-acción propuesto por primera vez en 1946 por Lewin.

Al respecto Lewin (1973), define el cambio como:

Una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable". Cuando dichas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin un "equilibrio cuasiestacionario". Para modificar ese estado "cuasiestacionario" se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden, o combinar ambas tácticas. (En Línea)

Para Lewin; el proceso de cambio está comprendido por tres (3) fases:

1. Descongelar: Se deja atrás la vieja conducta.
2. Cambio: Se adopta una nueva actitud.
3. Volver a congelar:

- 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.

- 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: ello se logra al brindarles oportunidad de desplegar los nuevos comportamientos o actitudes. Una vez que lo hacen, se usa el refuerzo positivo para estimular el cambio deseado.

#### *Modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley*

Lippitt, Watson y Westley (1958), amplían la Teoría de Cambio de tres (3) fases de Lewin; planteando siete (7) etapas durante el proceso de cambio, etapas que a consecuencia del enfoque psicológico de los autores incluyen la necesidad de un agente "externo" al sistema, es decir un consultor.

Etapas:

1. Exploración: Diagnosticar el problema; evaluando las necesidades para el cambio.

2. Entrada: Establecimiento de una relación con el sistema; evaluando la motivación y la capacidad de los individuos para aceptar el cambio.

3. Diagnóstico: Estudio del problema; apreciando los recursos, la motivación y al agente de cambio; esto incluye compromiso del agente de promover y combatir la resistencia de los individuos.



4. Planeación: En esta etapa, los proyectos de acción son desarrollados y las estrategias son establecidas, se deben elegir cambios progresivos.

5. Acción: Consiste en la transformación de las intenciones en esfuerzos reales.

6. Estabilización y Evaluación: Mantener el cambio. La comunicación, la regeneración y la coordinación son elementos esenciales en esta etapa del proceso de cambio.

7. Terminación: Llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador. El agente de cambio gradualmente debe retirarse de su papel. Esto ocurrirá cuando el cambio se haga parte de la cultura de la organización

#### *Los ocho pasos de Kotter para dirigir el cambio organizacional*

John Kotter, experto en el liderazgo y la administración del cambio, piensa que el cambio organizacional suele fracasar porque los altos directivos cometen muchos errores en su implantación. Recomienda que las organizaciones sigan ocho pasos sucesivos para superar esos problemas.

- 1- Establecer la sensación de urgencia.
- 2- Crear una coalición guiadora.
- 3- Desarrollar una visión y una estrategia.
- 4- Comunicar la visión del cambio.
- 5- Aplicar acciones de base amplia.
- 6- Generar victorias de corto plazo.
- 7- Consolidar ganancias.
- 8- Enfatizar nuevos enfoques en la cultura.

Esos pasos también guardan correspondencia con el modelo de cambio de Lewin. Los primeros cuatro corresponden a la etapa de descongelación, los pasos cinco hasta siete a la de cambio y el paso ocho a la recongelación.

*Teoría del Dr. Deming “14 Puntos” (1900-1993)*

William Edward Deming, un estadista, profesor y fundador de la Calidad Total. Fue a Japón en 1950 a la edad de 49 y enseñó a los administradores, ingenieros y científicos Japoneses como producir calidad. Treinta años después, luego de ver un documental en televisión en la cadena NBC, titulado, "Si Japón puede, porque nosotros no" corporaciones como Ford, General Motors y Dow Chemical, por nombrar algunas se dieron cuenta y buscaron la asesoría de Deming.

Los principios de Deming establecían que mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía debería ser capaz de graficar como un sistema en particular estaba funcionando para luego desarrollar maneras para mejorar dicho sistema. A través de un proceso de transformación en avance, y siguiendo los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales, las compañías estarían en posición de mantenerse a la par con los constantes cambios del entorno económico. Obviamente, esto era mucho más largo, incluía más procesos de los que estaban acostumbrados las corporaciones Americanas; de aquí, la resistencia a las ideas de Deming.

Los Catorce Puntos de Deming son los siguientes:

1. Lograr la constancia de propósitos para mejorar los productos y los servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. No seguir dependiendo de las inspecciones masivas.

4. Acabar con la costumbre de conceder negocios solo con base en el precio marcado.
5. Mejorar en forma constante y permanente el sistema de producción y los servicios.
6. Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo.
7. Instituir un liderazgo.
8. Acabar con el miedo.
9. Reducir las barreras entre el área staff.
10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos de las fuerza de trabajo.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Retirar obstáculos para el orgullo en el trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación.
14. Lograr medidas para la transformación.

La teoría de Deming más que un aporte fue un cambio de cultura hacia las organizaciones, para que no se basara en solo las cantidades sino en la calidad de los productos que se ofrecían en los mercados. Mientras más exigen los clientes, las organizaciones están en la capacidad de responder a ciertos lineamientos, adquiriendo reconocimiento en los mercados al obtener buenos productos a mejores precios y logrando siempre mayor productividad.

### **Definiciones Operacionales**

A continuación se presentan una serie de términos que han sido utilizados a lo largo del desarrollo de la investigación. Es importante destacar que están basados en la interpretación y adaptación del autor y estrechamente relacionados con las teorías estudiadas:

**Agentes del cambio:** se trata de los individuos que dirigen y apoyan los procesos de cambio. Son las personas que asumen la responsabilidad de cambiar los patrones de conducta existentes en un entorno específico. Por lo general, los gerentes como figura líder deben tener esta cualidad.

**Cambio:** es cuando se modifican situaciones, conductas, procesos, entre otros. Comúnmente sucede que las personas u organizaciones deciden cambiar para mejorar sus actividades. También dentro de las etapas del cambio, dicho término se interpreta como la fase intermedia en la que se aprenden nuevas ideas y prácticas.

**Cambio organizacional:** Es conocido tradicionalmente como la capacidad que tiene una organización de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno, su cultura y su clima, que se originan por la actuación de elementos tanto internos como externos. La finalidad que se persigue con un cambio organizacional es transformar las nuevas condiciones en nuevas oportunidades, por medio de agentes creativos e innovadores que permitan adaptar los cambios como algo habitual.

**Capacitación:** se refiere a la formación o entrenamiento de las personas para desempeñar mejor sus tareas asignadas; en la actualidad, el desarrollo de habilidades y la capacitación continua del capital humano resultan imprescindibles para aumentar la productividad y mejorar la toma de decisiones de cada una de las personas.

**Competitividad:** Se basa en la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a los cuales sirve en su mercado objetivo; De esta manera se constituye en una característica que debe mantener toda organización que busca lograr su misión de forma más exitosa que el resto de las empresas dedicadas a la misma actividad.

**Creatividad:** es la utilización del ingenio para crear una idea.

**Desarrollo de personas:** es un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, que son facilitadas por la organización para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. El desarrollo de personas está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y su carrera futura que hacia el entrenamiento para ejercer un cargo actual.

**Desarrollo organizacional:** es la aplicación del conocimiento de la ciencia del comportamiento en un esfuerzo de largo alcance a fin de mejorar la capacidad de una organización para enfrentar el cambio en su entorno exterior y para incrementar sus aptitudes en solución de problemas.

**Fuerzas del cambio:** son factores que existen en toda organización y que actúan de manera dinámica en varios sentidos. Pueden ser positivas o negativas; siendo las primeras las que apoyan y soportan el cambio y las segundas las que lo restringen y lo impiden.

**Globalización:** es un fenómeno creciente en todo el mundo mediante el cual existe interdependencia de proveedores, recursos, mercados, productos y competencia.

**Innovación:** proceso de creación de nuevas ideas y llevarlas a la práctica.

**Resistencia al cambio:** actitud o conducta que muestra la falta de voluntad para realizar o apoyar un cambio.

**Talento humano:** se trata de un concepto que ha evolucionado en la era de la información, a través del cual las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser concebidas como seres con gran capacidad intelectual y personas con conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones

individuales. Se considera como uno de los activos intangibles más importantes de las organizaciones actuales.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo representa el marco metodológico de la investigación, abarcando la naturaleza de la investigación, la estrategia metodológica aplicada, el colectivo a investigar (población y muestra), así como las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información.

#### **Naturaleza de la Investigación**

Dado que el propósito de la presente investigación es la de analizar el cambio organizacional en una empresa del sector salud ubicada en Guacara Edo. Carabobo y el papel de la gerencia de RR-HH durante el periodo 2012 – 2014., la investigación se enmarca dentro de una investigación de tipo descriptiva, ya que permite determinar características concurrentes en el problema planteado, lo cual facilita la obtención de conocimientos y de datos precisos, especificando las propiedades más relevantes de los elementos estudiados o analizados; en este orden de ideas, Arias (2006:24), define la investigación descriptiva como “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”

En cuanto al tipo de diseño, que viene a ser la estrategia que adopta el investigador para responder el problema que se ha planteado en un momento dado, la investigación es de campo, definido por Arias (2006: 31), como aquel que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes de una necesidad”.

## **Estrategia Metodológica**

La definición y especificación del diseño de la investigación conjuntamente con la presentación y análisis de la información recabada juegan un papel importante en la estrategia metodológica de una investigación, constituyendo un eslabón indispensable que permite verificar en la práctica las proposiciones del marco teórico elaborado. Para este fin se debe considerar al colectivo a investigar, es decir, como está constituida la población para luego determinar el tamaño de la muestra a la cual se le aplicarán los instrumentos de recolección de datos.

Según la Unesco (2013: En línea)” La estrategia metodológica es la combinación y la organización del conjunto de métodos y materiales escogidos para alcanzar ciertos objetivos”

De esta manera se presenta el cuadro técnico metodológico, de forma ordenada y estructurado según el objeto de estudio. (Ver cuadro N° 5 y 6) Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en esta investigación, se ha elaborado el cuadro técnico metodológico, tomando en cuenta los dos primeros objetivos específicos de la investigación que al ser operacionalizados permitieron obtener dimensiones, indicadores e ítems, constituyendo los elementos medibles que sirvieron de base a la elaboración del instrumento de investigación que será aplicado a los trabajadores de la organización, y son los siguientes:

-Identificar los cambios organizacionales existentes en la empresa objeto de estudio.

-Caracterizar el papel de la Gerencia de RR-HH, ante los cambios generados en la empresa objeto de estudio en el periodo 2012-2014.



**Cuadro N° 5**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

**Objetivo General:** Analizar el cambio organizacional en una empresa del sector salud ubicada en Guacara Edo. Carabobo y el papel de la gerencia de RR-HH durante el periodo 2012 – 2014.

Objetivo Específico	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes de Información	Técnicas e Instrumentos
-1 Identificar los cambios organizacionales, existentes en la empresa objeto de estudio.	Cambio Organizacional	Esconocido tradicionalmente como la capacidad que tiene una organización de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno, su cultura y su clima, que se originan por la actuación de elementos tanto internos como externos. La finalidad que se persigue con un cambio organizacional es transformar las nuevas condiciones en nuevas oportunidades, por medio de agentes creativos e innovadores que permitan adoptar los cambios como algo habitual.	*Cambio organizacional	-Proceso de cambio como guía -Cambio Planificado -Aporte de Franquicias -Adiestramiento y Capacitación - Apoyo de la Gerencia -Información Disponible -Liderazgo en los procesos de cambio -Impacto del cambio. -Satisfacción ante el cambio -Alternativa frente a los cambios -Comunicación del cambio	-Personal que labora en la empresa objeto de estudio	- Encuesta  - Cuestionario  -Observación Directa
			*Cultura Organizacional	-Actividad de la empresa -Valores Organizacionales -Vanguardia -Información Estratégica -Función de los trabajadores -Riesgos frente al cambio -Retos en función del capital humano		
			*Creatividad e innovación	-Creatividad Laboral -Oportunidades de aprendizaje -Interés de Ascenso laboral -Formación Académica -Innovación en el Servicio -Estimulo e incentivos		

Fuente: Ramírez (2014)

**Cuadro N° 6  
(Cont.)**

<b>Objetivo General:</b> Analizar el cambio organizacional en una empresa del sector salud ubicada en Guacara Edo. Carabobo y el papel de la gerencia de RR-HH durante el periodo 2012 – 2014.						
<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Dimensión o Factor</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuentes de Información</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>
- 2Caracterizar el papel de la Gerencia de RR-HH, ante los cambios generados en la empresa objeto de estudio en el periodo 2012-2014	Gerencia de Recursos Humanos	<p>La Gerencia de Recursos Humanos es un enfoque de la gerencia personal, basada en cuatro principios fundamentales: Los Recursos Humanos, El Éxito, La Cultura y Los Valores y por último El Clima y La Conducta Organizacional.</p> <p>La Gerencia de Recursos Humanos es cuestión de integración; es conseguir que todos los miembros de una organización participen y trabajen unidos con un sentido de propósito común. De esta manera los cambios que afronten sean vistos de manera positiva entre todos.</p>	*Papel del Gerente de RR-HH	<p>-La función del Gerente con supervisor</p> <p>-Poder de influencia del Gerente con respecto a las personas y sus ideas</p> <p>-Información de cambio difundida por la gerencia</p> <p>-Acciones del Gerente frente a los trabajadores en los procesos de cambio</p> <p>-La gerencia frente a la resistencia al cambio</p> <p>-Gestión de la gerencia frente al cambio y sus consecuencias</p>	<p>-Personal que labora en la empresa objeto de estudio.</p> <p>-Gerente de RR-HH</p>	<p>- Encuesta</p> <p>- Cuestionario</p> <p>-Observación Directa</p> <p>-Entrevista</p>

Fuente: Ramírez (2013)

## **Población y Muestra**

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

Del mismo modo Rodríguez, Ochoa y Pineda (2010: 91) señala que la muestra: “Es la unidad de análisis o nivel micro del estudio”.

En este orden de ideas, la población que conforma este estudio está representada por Diez (10) empleados y Un (01) Gerente de RR-HH que laboran en una empresa del sector salud ubicada en Guacara Edo. Carabobo. Siendo en este caso una población considerada pequeña y manejable por lo que toda ella representará la muestra no probabilística para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Es considerada una muestra no probabilística por lo que no se acude a métodos estadísticos para obtenerla, es decir, la selección de la misma se basa en el criterio y conveniencia del investigador.

## **Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos**

La recopilación de la información es clave e importante para el desarrollo de la investigación, debido a que por medio de las técnicas e instrumentos empleados, se obtendrán los datos que le permitirán al investigador guiarse adecuadamente en la obtención de los objetivos propuestos, para lo cual se apoyó en la observación estructurada a fin de percibir algún tipo de información extra importante para despejar preguntas y dudas sobre el estudio.

En ese sentido Sierra, Bravo. (1998:59), definen observación como: “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios

sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”.

De igual manera en el presente trabajo de investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos la encuesta, aplicada a través de un cuestionario (ver Anexos 1 y 2) según Sabino, (1999: 153), la encuesta “Es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación”. Se aplicó la encuesta con el fin de obtener una información más completa y valiosa sobre el análisis del objeto de estudio.

Así mismo Ballestrini (1997), define cuestionario como:

Un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares previamente preparadas de una forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema de estudio. (p. 29)

Del mismo modo fue aplicada la entrevista, el cual es la manera más viable de conocer mejor e internamente al entrevistado, esta técnica permite llegar más allá de lo que se le pregunta en su comportamiento. Cualquier persona entrevistada podrá hablar de aquello que se le pregunte, pero siempre dará la imagen que tiene las cosas, lo que cree que son, a través de su carga subjetiva intereses, prejuicios y estereotipos.

Para convalidar lo anterior, Delgado de Smitch, Colombo y Orfila (2003:265), definen la entrevista como “una conversación efectuada entre dos personas por lo menos en la cual uno es el entrevistado y el otro el entrevistador; estas personas dialogan en torno a un problema o aspecto determinado, teniendo un propósito profesional”

## **Validez del Instrumento**

La encuesta aplicada a través de los cuestionarios se originó del cuadro técnico metodológico elaborado en la investigación (ver Capítulo III). Dichos instrumentos fueron validados por un grupo de expertos conformado por los profesores Bruno Valera, Themis Sandoval e Irma Nieves, de la Escuela Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo; quienes contribuyeron en su corrección para llevarlo posteriormente a su aplicación final. (Ver Anexo 3, 4, 5).

La encuesta fue realizada al personal de la empresa objeto de estudio, para referir cómo ha sido el proceso de cambio organizacional en los últimos años, la misma posee dos dimensiones, las cuales están orientadas a analizar el cambio organizacional y el papel de la gerencia de RR-HH durante el proceso, a través del instrumento del cuestionario elaborado mediante la escala Likert, conformado por un total de 30 ítems, diseñados de manera precisa y concreta en forma de afirmaciones, para las cuales establecieron cinco categorías de respuestas. Además el investigador como ya se dijo en párrafos anteriores, aplicó la técnica de observación directa, con el fin de percibir y aportar algún tipo de información extra importante para despejar preguntas y dudas sobre la investigación.

## **Confiabilidad del Instrumento**

El instrumento además de ser válido debe ser confiable, y en ese sentido Hernández (1991: 248) señala: “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto y objeto, produce iguales resultados”.

Existen varios procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento; entre ellos el Alpha de Cronbach, el cual requiere de una sola administración del instrumento y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Donde señala Hernández (1991: 248) “Un coeficiente 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad”, es decir, para que un instrumento pueda considerarse confiable debe arrojar resultados cuyo coeficiente sea mayor a 0,5. Esta técnica de recolección de datos es la más útil y adecuada con respecto a la investigación propuesta. La fórmula para determinar el cálculo del Alpha de Cronbach es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:K: El número de ítems

$\sum S_i^2$ : Sumatoria de Varianzas de los ítems

ST<sup>2</sup>: Varianza de la suma de los Ítems

$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach

El resultado obtenido luego de la aplicación del método indica que el instrumento aplicado a los empleados tiene una confiabilidad del 0.79, reflejando de esta manera un alto grado de confiabilidad. (Ver Anexo 6).

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para cumplir con el objetivo general de la investigación, el cual es analizar el cambio organizacional en una empresa del sector salud ubicada en Guacara Edo. Carabobo y el papel de la gerencia de RR-HH durante el periodo 2012-2014; se abordó el estudio diagnosticando las condiciones en las que se han desarrollado los cambios a través de la percepción de gerentes y empleados; utilizándose para ello un cuestionario de recolección de datos, así como también la entrevista abierta y la observación directa, soportado en el cuadro técnico metodológico (ver Capítulo III), en las bases teóricas que sustentan la investigación (ver Capítulo II), y adaptando los ítems al grupo de personas a quienes se les aplicó.

El diseño de este instrumento estuvo enmarcado tomando en cuenta todos los elementos que intervienen en los procesos de cambio dentro de las organizaciones, así como también el papel fundamental que juega la gerencia de RR-HH ante estos procesos, y que fueron abordados en el marco teórico que respalda la investigación: cambio organizacional, cultura organizacional, comportamiento organizacional, papel de la gerencia de RR-HH, creatividad e innovación, entre otros.

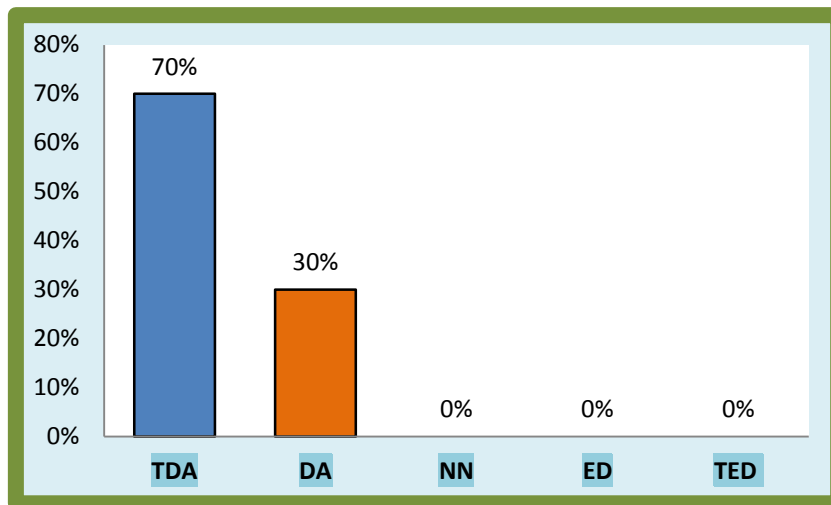
A continuación se presentan los resultados obtenidos y los análisis de cada uno de los ítems del cuestionario:

**ÍTEM 1.-** Los procesos de cambio en la empresa que se han difundido últimamente por la alta gerencia representan la guía para alcanzar los objetivos que se ha trazado la organización.

**Tabla N° 1**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	7	70%
De Acuerdo	<b>DA</b>	3	30%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	0	0%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 2**



**Fuente: Ramírez (2014)**

Se interpreta que el 100% de los empleados están informados acerca del plan estratégico difundido por el líder de la organización, y que están convencidos de que es la guía a seguir para el logro de los objetivos. Se evidencia la identificación del capital humano para con la organización, Tal como lo refiere Schein (1987) de la teoría del cambio de Lewin, en su fase 2, todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de procesos, lo cual implica un cambio integral.

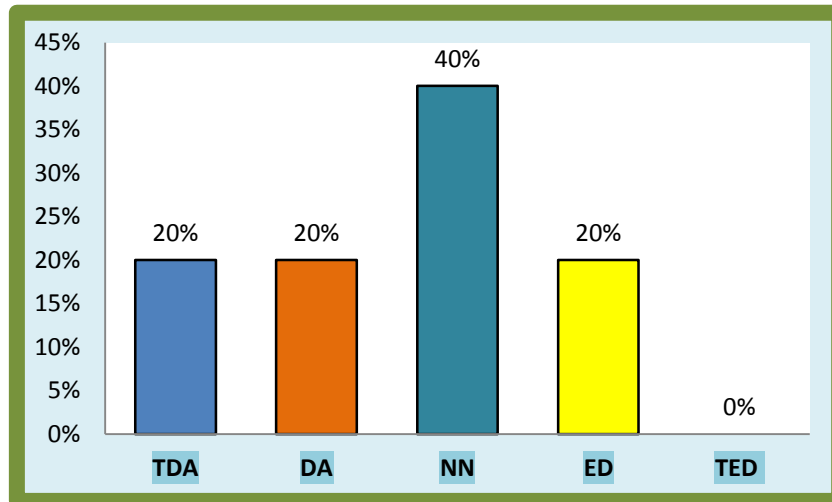


## ÍTEM 2.- Los cambios en la empresa siempre son planificados

Tabla N° 2

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	TDA	2	20%
De Acuerdo	DA	2	20%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NN	4	40%
En Desacuerdo	ED	2	20%
Totalmente en Desacuerdo	TED	0	0%
		10	100%

Gráfico N° 3



Fuente: Ramírez (2014)

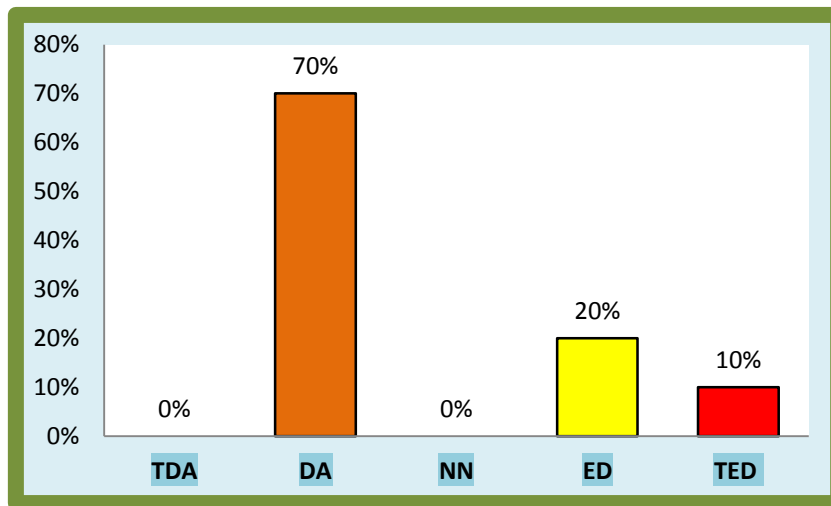
En relación a la presente afirmación, podemos destacar que un alto índice de la población no está de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a la planificación de los cambios, y un 20% que afirma estar en desacuerdo, lo que hace constatar que no se están llevando a cabo los debidos procesos de planificación para el cambio; que planteado en la teoría de Lewin (1973), existen tres (3) pasos consecutivos que deben llevarse a cabo en un proceso de cambio: descongelar, cambiar y recongelar; cada uno con características y lineamientos particulares que aseguran y reafirman el nuevo patrón de conducta que se busca.

**ÍTEM 3.-** El aporte de las franquicias hermanas durante los procesos de cambio siempre ha sido positivo

**Tabla N° 3**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	0	0%
De Acuerdo	<b>DA</b>	7	70%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	0	0%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	2	20%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	1	10%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 4**



**Fuente: Ramírez (2014)**

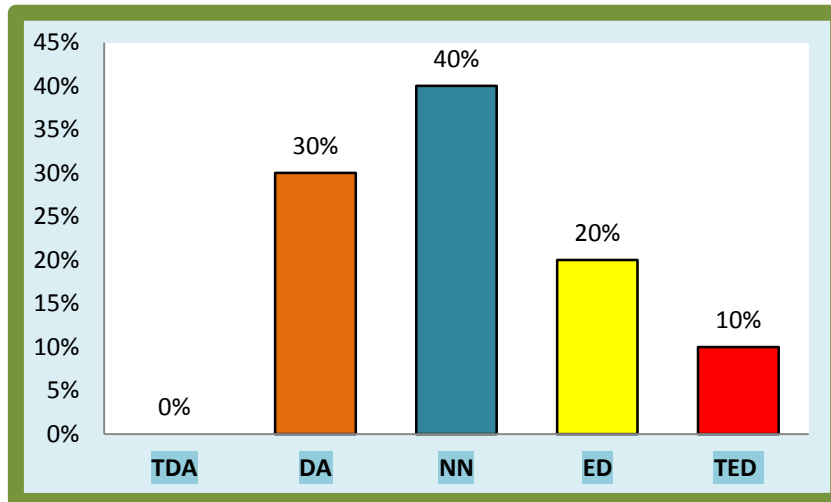
Para abordar las fuerzas del cambio, revelan Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005), que se requiere de una figura que pertenezca o no a la organización para que conduzca o guíe el proceso en una situación particular. Sobre este aspecto el resultado obtenido al evaluar este ítem indica que existe un alto porcentaje de empleados que expresan estar satisfechos con el aporte y la intervención que generan los agentes externos en los procesos de cambio, específicamente durante los procesos que ha llevado a cabo hasta ahora la organización.

**ÍTEM 4.-** Los empleados reciben capacitación para enfrentar los cambios.

**Tabla N° 4**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	0	0%
De Acuerdo	<b>DA</b>	3	30%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	4	40%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	2	20%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	1	10%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 5**



**Fuente: Ramírez (2014)**

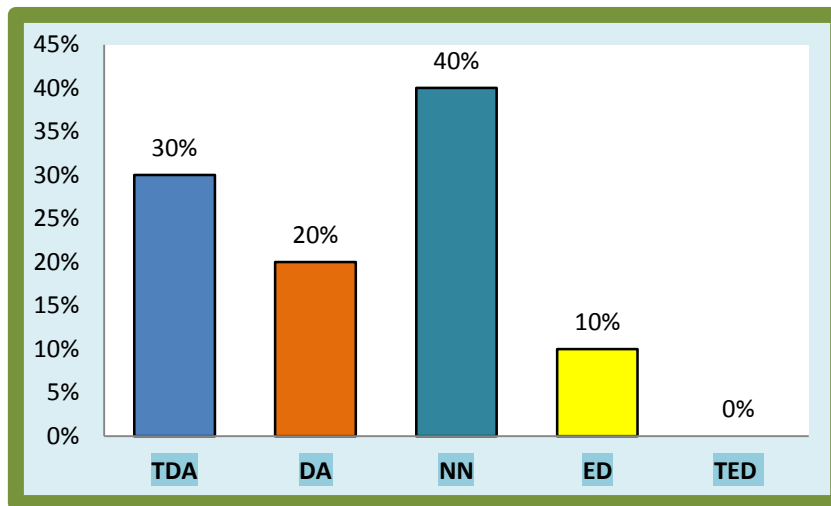
En relación a este planteamiento se infiere que un gran porcentaje afirma no recibir capacitación al momento de afrontar un proceso de cambio, contra la opinión de algunos que manifiestan recibirlo. Este porcentaje de aceptación puede estar asociado al adiestramiento recibido solo cuando se realizan cambios tecnológicos. La capacitación por parte de los agentes de cambio debe ser fundamental cuando se intente implementar el mismo, ya que esto ayudaría a evitar la resistencia y a que el nuevo proceso se genere con éxito.

**ÍTEM 5.-** La alta gerencia apoya activamente los procesos de cambio y se convierte en portavoz de los objetivos que se quieren lograr.

**Tabla N° 5**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	3	30%
De Acuerdo	<b>DA</b>	2	20%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	4	40%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	1	10%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 6**



**Fuente: Ramírez (2014)**

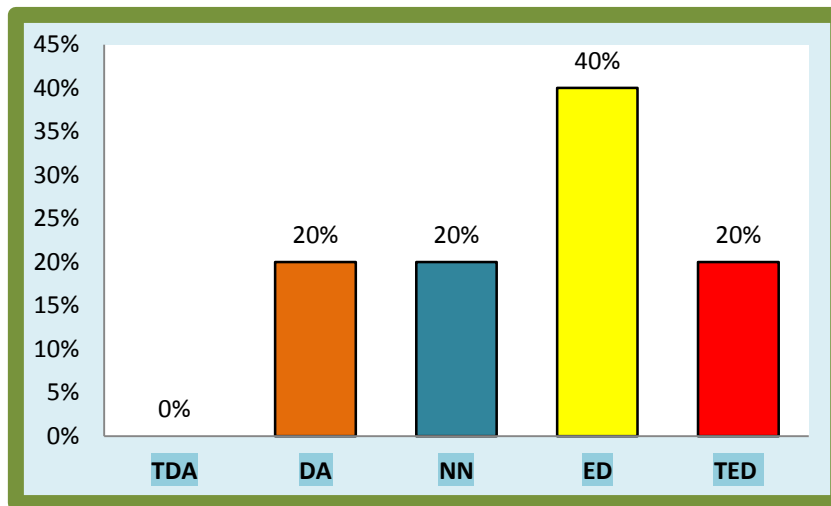
Según la percepción de los empleados, los mismos consideran en un 50% que la gerencia apoya y divulga efectiva y oportunamente la información cuando se pretenden realizar cambios, apoyándolos activamente. Sin embargo, aún cuando es una menor proporción, un 40% indica no estar de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado y otro 10% en desacuerdo. Tal como lo indican Schermerhorn, Hunt, Osborn (2005), el éxito en la implementación del cambio en las organizaciones depende en parte de los agentes de cambio, que dirigen y apoyan dichos procesos.

**ÍTEM 6.-** Las situaciones en las que la información disponible está incompleta y los resultados son impredecibles son las más adecuadas.

**Tabla N° 6**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	0	0%
De Acuerdo	<b>DA</b>	2	20%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	2	20%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	4	40%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	2	20%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 7**



**Fuente: Ramírez (2014)**

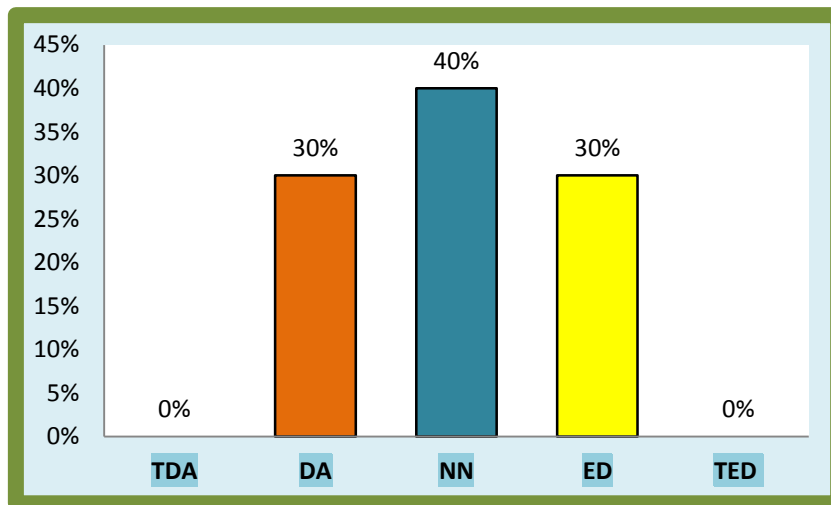
En relación al ítem N° 6, los encuestados expresaron a través de un porcentaje significativo que son inadecuadas las situaciones donde la información disponible es incompleta. Esto se refleja en los resultados, donde si se conjugan los porcentajes se obtiene que un 60% no está plenamente convencido de que esa sea la situación ideal al enfrentar procesos de cambio. Según López, Lanzas y Lanzas (2007), una de las principales causas de resistencia es producida cuando no se sabe en qué consiste la modificación y de qué manera afectará el entorno y las personas.

**ÍTEM 7.-** En la empresa cuando se ha atravesado por un proceso de cambio, los líderes de la organización se preocupan por conocer si se comprende el motivo que lo generó y el objetivo que se quiere lograr.

**Tabla N° 7**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	0	0%
De Acuerdo	<b>DA</b>	3	30%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	4	40%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	3	30%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 8**



**Fuente: Ramírez (2014)**

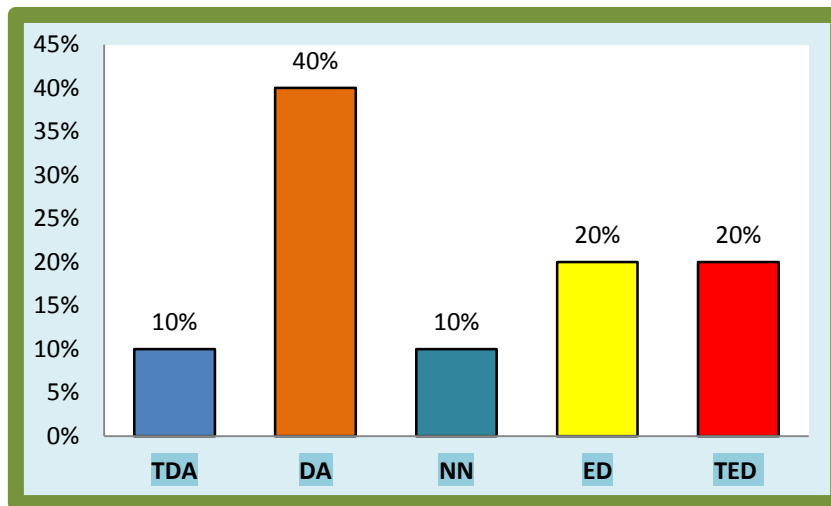
Haciendo referencia al planteamiento N° 7, las respuestas arrojadas en los cuestionarios evidencian que los empleados no están plenamente convencidos de que los líderes de la organización sientan preocupación por conocer si es comprendido por ellos el motivo que ha generado un cambio y los objetivos que se han planteado con éste. De esta manera existe un 30% que dice estar en desacuerdo con tal percepción.

**ÍTEM 8.-** Los procesos de cambio han impactado positivamente en la estructura de la organización en los últimos años

**Tabla N° 8**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	1	10%
De Acuerdo	<b>DA</b>	4	40%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	1	10%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	2	20%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	2	20%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 9**



**Fuente: Ramírez (2014)**

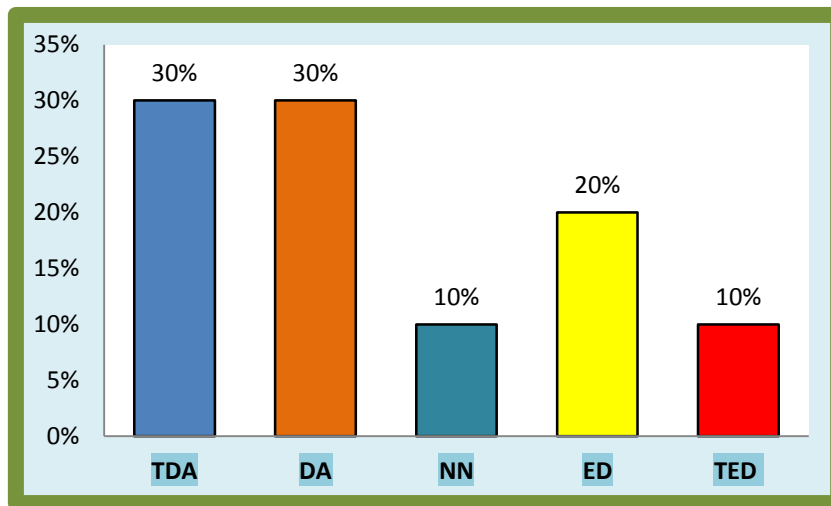
La mitad de los encuestados se encuentran convencidos que se pueden realizar actividades adicionales conjunto con las demás funciones, contra la otra porción que se muestra contraria a tal afirmación. Estos resultados comprueban lo expuesto en el planteamiento, evidenciándose que cuando se quiere llevar adelante un proceso que implica la modificación de algo, se debe tomar en cuenta que las personas que intervienen en dicho proceso requieren que la nueva situación planteada les proporcione el mismo equilibrio y estabilidad que la anterior.

**ÍTEM 9.-** Los trabajadores están satisfechos porque asumen el cambio como una oportunidad para innovar.

**Tabla N° 9**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	3	30%
De Acuerdo	<b>DA</b>	3	30%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	1	10%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	2	20%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	1	10%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 10**



**Fuente: Ramírez (2014)**

Existe una diferencia considerable entre los encuestados que expresan que las funciones asignadas a cada cargo están correctamente definidas en relación al tiempo disponible para llevarlas a cabo, con los que difieren de tal planteamiento. En relación a los resultados existe un 30% opuesto a tal afirmación. Nuevamente se observan rasgos de resistencia por parte de los empleados. De acuerdo a lo expuesto por Menchaca (2014), las dos razones principales por la que se genera resistencia son la conformidad con las normas establecidas y la cultura en la organización.

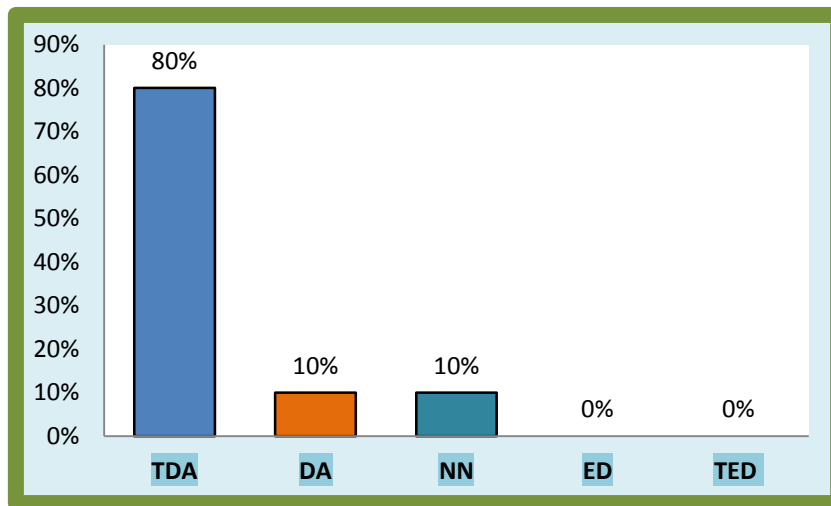


**ÍTEM 10.-** Existen dentro de la empresa alternativas que contribuyen a realizar con mayor eficiencia las labores asignadas al cargo

**Tabla N° 10**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	8	80%
De Acuerdo	<b>DA</b>	1	10%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	1	10%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 11**



**Fuente: Ramírez (2014)**

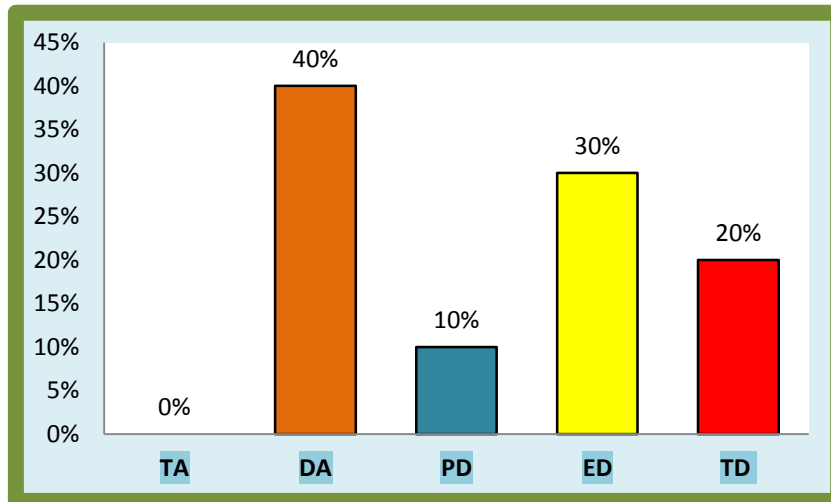
En relación al ítem planteado se interpreta que las personas expresan estar totalmente de acuerdo en un 80% con la idea de que dentro de la empresa se presenta alternativas para mejorar eficientemente las funciones diarias. Dentro de este orden de ideas Chiavenato (2000), describe cuatro sencillos pasos para llevar a cabo un proceso de innovación organizacional: creación de ideas, prueba de ideas, comprobación de la posibilidad de su aplicación práctica, y por último, rentabilidad.

**ÍTEM 11.-** Comunican los cambios organizacionales a todo el personal.

**Tabla N° 11**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	TA	0	0%
De Acuerdo	DA	4	40%
Parcialmente de Acuerdo	PD	1	10%
En Desacuerdo	ED	3	30%
Totalmente en Desacuerdo	TD	2	20%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 12**



**Fuente: Ramírez (2014)**

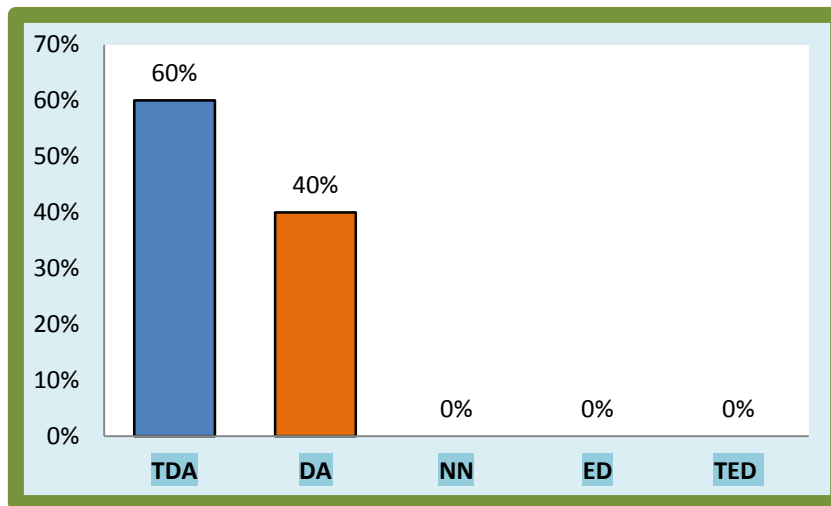
En relación al ítem N°11, nos encontramos con una variación en la percepción de los encuestados en referencia al planteamiento. Un 40% expresa estar de acuerdo con la consideración de que los cambios son notificados oportunamente a todo el personal, mientras un 60% no está convencido y en desacuerdo. Gil (2001) dice que, El papel del gerente ante un proceso de cambio organizacional debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización.

**ÍTEM 12.-** Las actividades que desarrolla la empresa están acordes con la misión y visión difundidos por la organización

**Tabla N° 12**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	6	60%
De Acuerdo	<b>DA</b>	4	40%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo.	<b>NN</b>	0	0%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 13**



**Fuente: Ramírez (2014)**

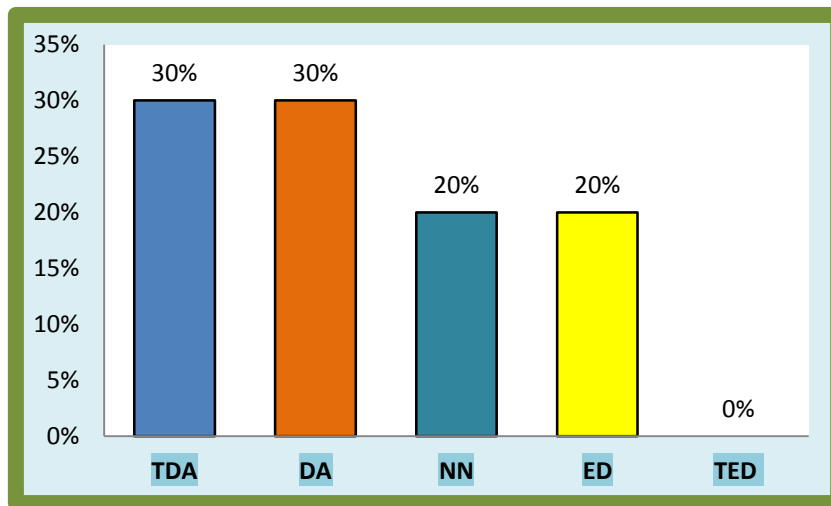
En general los empleados afirmaron que dentro de la empresa las actividades son desarrolladas de acuerdo a lo que dicta la misión y visión de la organización, estando por encima del 60% la aceptación total a tal planteamiento. Este resultado refleja de igual manera que ambos elementos, tal como lo expresan Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) forman parte importante del sistema de acciones, valores y creencias compartidos que desarrolla la organización y que orienta el comportamiento de sus empleados.

**ÍTEM 13.-** Los valores organizacionales son conocidos y acatados por el capital humano de la empresa

**Tabla N° 13**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	3	30%
De Acuerdo	<b>DA</b>	3	30%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	2	20%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	2	20%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 14**



**Fuente: Ramírez (2014)**

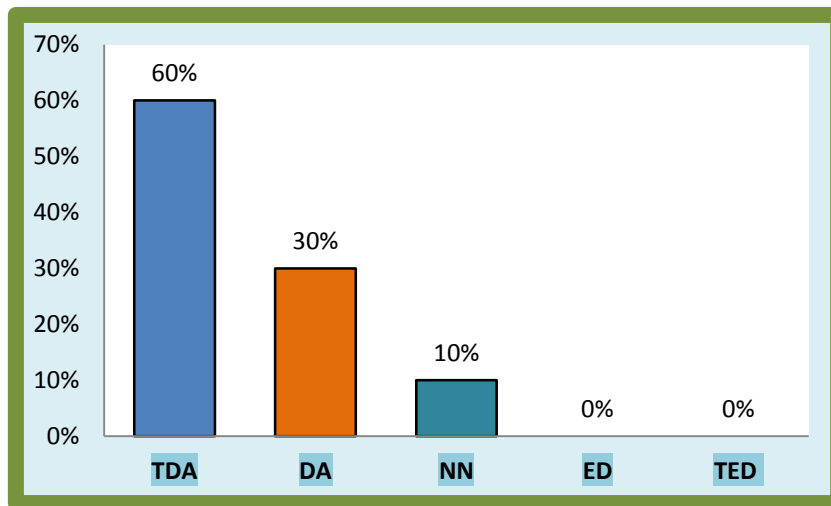
La opinión de los encuestados fue favorable en relación al planteamiento N° 13, evidenciándose que un gran porcentaje coincide en conocer y acatar los valores organizacionales. Un 60% de la población encuestada asume el planteamiento mientras un 20% esta es desacuerdo con lo planteado. Según Schein (1985), al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ésta.

**ÍTEM 14.-** Estar a la vanguardia en calidad de servicios es uno de los objetivos de la empresa

**Tabla N° 14**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	6	60%
De Acuerdo	<b>DA</b>	3	30%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	1	10%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 15**



**Fuente: Ramírez (2014)**

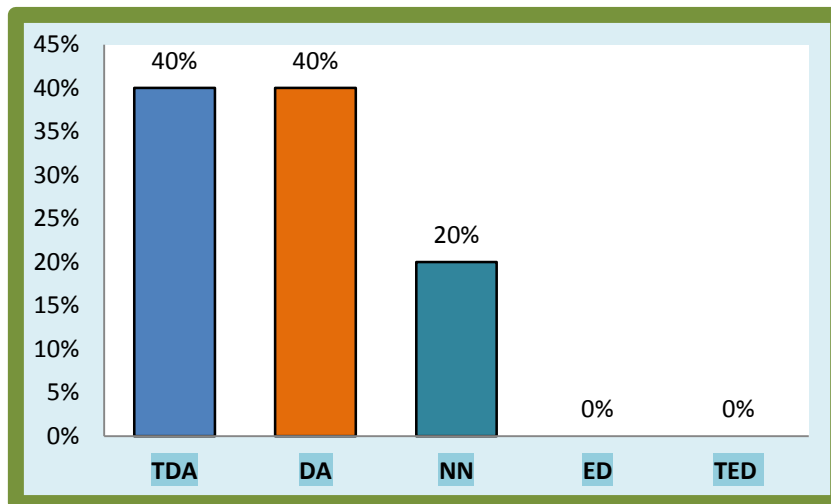
Los resultados arrojados en el ítem N° 14 permiten inferir que los empleados de la organización están en conocimiento de los balances presentados por la alta gerencia de la empresa en relación a la planificación que se ha mantenido en estos últimos años. Dicho resultado guarda estrecha relación con los ítems anteriores, ya que determina la forma cómo funciona la empresa, refleja los propósitos estratégicos y despliega las conductas de los empleados.

**ÍTEM 15.-** La empresa busca manejar información estratégica para ofrecerle a los clientes productos y servicios adecuados y confiables

**Tabla N° 15**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	4	40%
De Acuerdo	<b>DA</b>	4	40%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	2	20%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 16**



**Fuente: Ramírez (2014)**

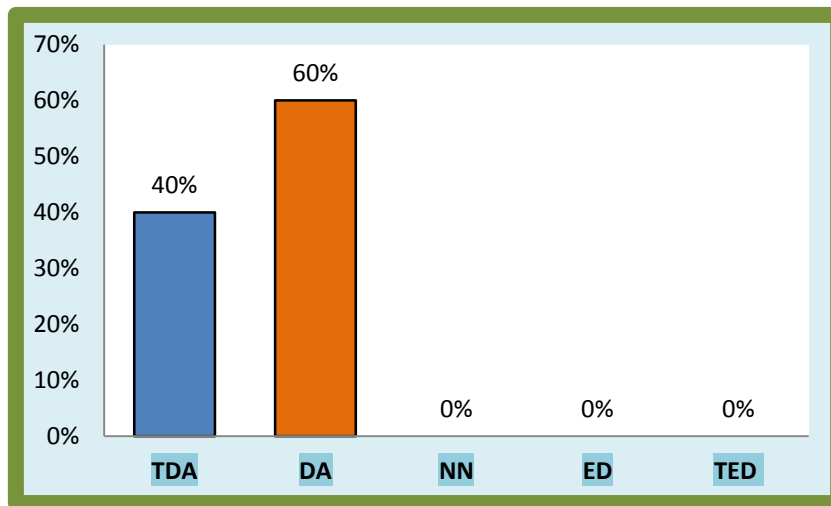
Siendo el planteamiento N° 15 un extracto de la misión de la organización, los resultados evidencian nuevamente el conocimiento que tienen los empleados de ella, con un porcentaje a aceptación por encima del 80%. En consecuencia, se comprueba ampliamente la cohesión que existe entre los empleados con la organización y su cultura y, por tanto, la influencia directa sobre el proceso de decisiones y sobre el comportamiento en la organización. Tal como lo refiere Deming (1993) en una de sus características de su teoría de los 14 puntos, mejora continua de calidad del servicio.

**ÍTEM 16.-** Los gerentes, supervisores, coordinadores y empleados de la empresa contribuyen a mantener un ambiente laboral adecuado para el desempeño de las actividades

**Tabla N° 16**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	4	40%
De Acuerdo	<b>DA</b>	6	60%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	0	0%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 17**



**Fuente: Ramírez (2014)**

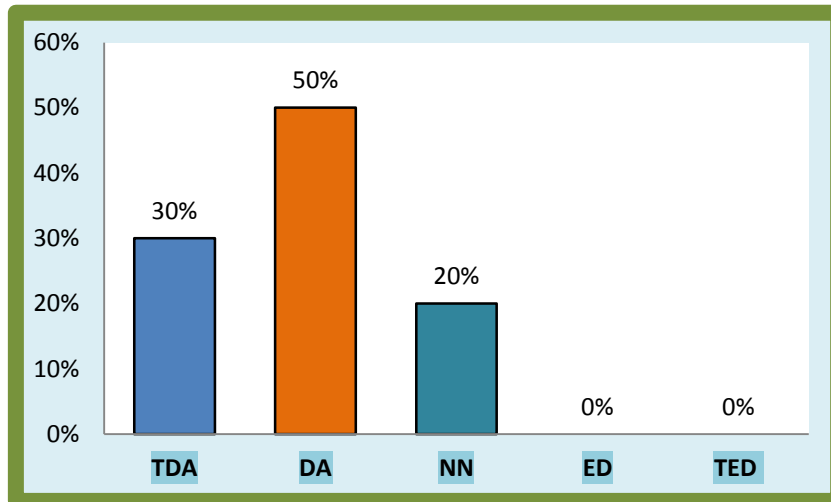
En relación al ítem N° 16, la mayoría de los encuestados se inclinó por dar respuesta a la opción De Acuerdo con un 60%. Sin embargo, es menor la proporción que se encuentra totalmente convencida de que el equipo de trabajo de la empresa contribuye a mantener un adecuado ambiente laboral. 40% de los encuestados están totalmente convencidos de tal afirmación.

**ÍTEM 17.-** Dentro de las empresas es importante no correr riesgos y mantenerse dentro de los parámetros habituales

**Tabla N° 17**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	3	30%
De Acuerdo	<b>DA</b>	5	50%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	2	20%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 18**



**Fuente: Ramírez (2014)**

La percepción de la mayoría de los empleados relacionado al ítem N° 17, es que prefieren mantenerse dentro de los patrones conocidos y establecidos, limitando la generación de riesgos e incertidumbres por hacer modificaciones. Este resultado demuestra, tal como lo expresa Hodgetts (1998), que es uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan las organizaciones. El incorporar nuevos esquemas organizacionales o procedimientos que estén fuera de los modelos previamente establecidos, origina conflictos en la organización, denominados resistencia al cambio.

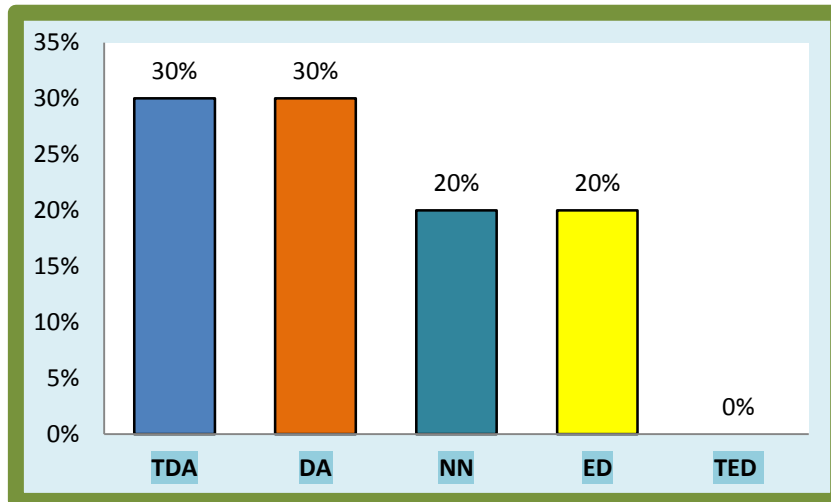


**ÍTEM 18.-** En la empresa se plantean retos en función de mejorar los conocimientos, las destrezas, habilidades y aptitudes del capital humano

**Tabla N° 18**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	3	30%
De Acuerdo	<b>DA</b>	3	30%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	2	20%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	2	20%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 19**



**Fuente: Ramírez (2014)**

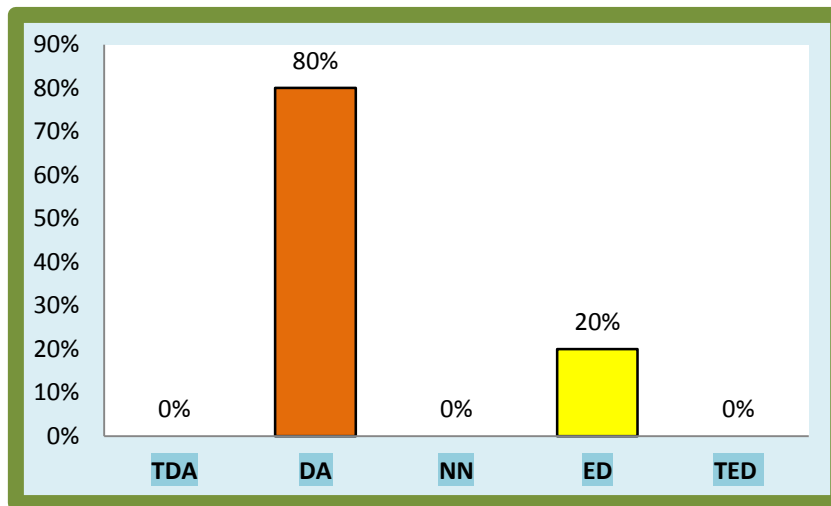
La mayor parte de empleados coincidieron en que dentro de la empresa se preocupan por mejorar las destrezas y habilidades del capital humano, sin embargo resulta importante destacar que un alto porcentaje (20%) no está plenamente convencido en dicha apreciación. Tal como lo indica Chiavenato (2002), la creatividad implica generación de ideas nuevas y la innovación la aplicación de las mismas. Las organizaciones pueden proporcionar la oportunidad a su talento humano de ser creativos, permitiéndoles mejorar su desempeño y crecimiento personal, a través de la aplicación de diversas estrategias gerenciales.

**ÍTEM 19.-** La mayoría de los integrantes de la empresa demuestra creatividad en el trabajo que realizan

**Tabla N° 19**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	0	0%
De Acuerdo	<b>DA</b>	8	80%
Parcialmente de Acuerdo	<b>NN</b>	0	0%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	2	20%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 20**



**Fuente: Ramírez (2014)**

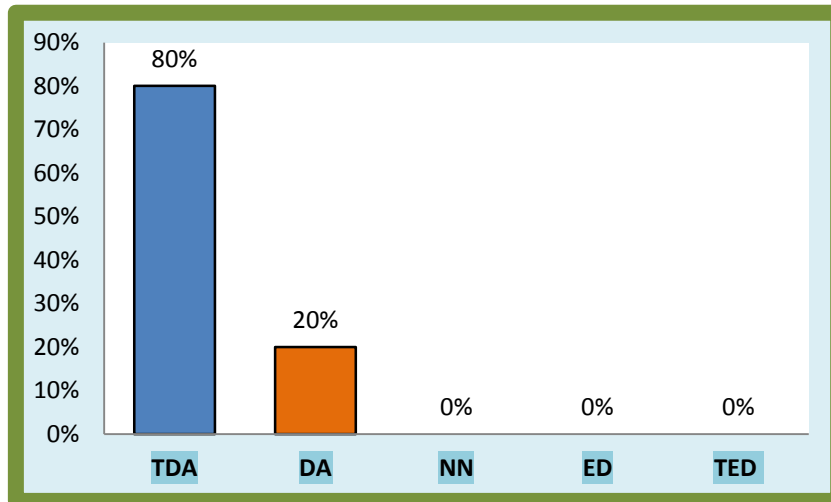
El 80% de los empleados de la empresa expresó estar de acuerdo y en desacuerdo (20%) al planteamiento referido a la demostración del espíritu creador en las actividades que se llevan a cabo en la tienda. Para Chiavenato (2002), la creatividad implica generación de ideas nuevas y la innovación la aplicación de las mismas. En otras palabras, la creatividad es la base de los cambios y su aspecto fundamental es la innovación.

**ÍTEM 20.-** Las situaciones nuevas y las oportunidades de aprendizaje son positivas para el desarrollo individual.

**Tabla N° 20**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	8	80%
De Acuerdo	<b>DA</b>	2	20%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	0	0%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 21**



**Fuente: Ramírez (2014)**

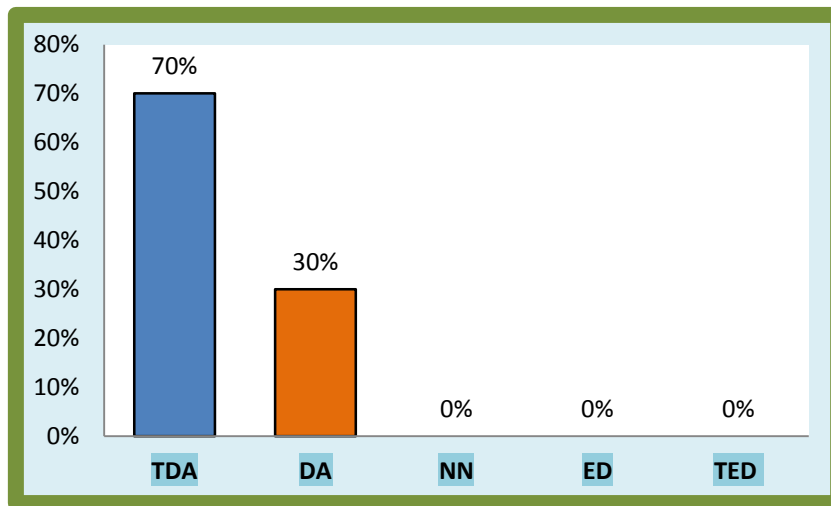
Las respuestas obtenidas del ítem N° 20 demuestran que la mayoría del capital humano de la empresa entiende la importancia y el provecho que tiene desafiar escenarios desconocidos y aprender de ellos para el desarrollo de cada individuo, lo que supone la importancia que ha cobrado en la actualidad el desarrollo y preparación personal. Tomando como referencia que el desarrollo de personas está relacionado con el aprendizaje individual, supone crear organizaciones capaces de gerenciar el cambio a su favor y construir las condiciones previas para lograr ventajas competitivas.

**ÍTEM 21.-** Existe interés individual en ascender a un cargo de mayor jerarquía en el corto plazo.

**Tabla N° 21**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	7	70%
De Acuerdo	<b>DA</b>	3	30%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	0	0%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 22**



**Fuente: Ramírez (2014)**

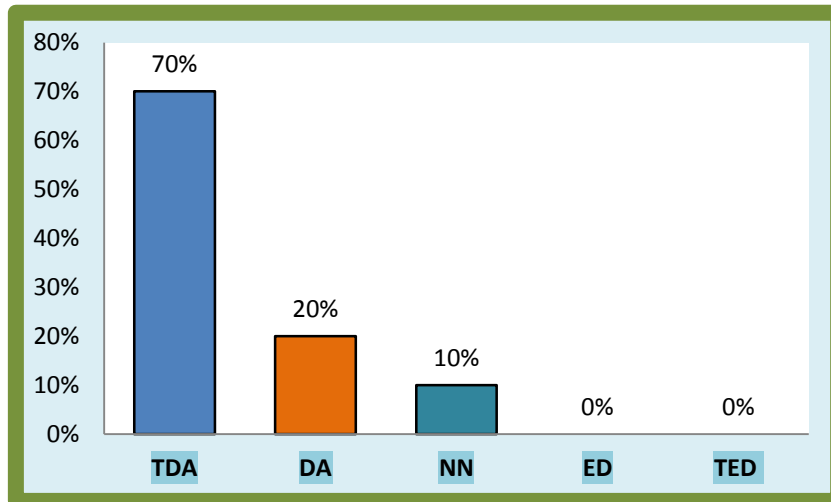
Los empleados de la empresa están convencidos de su interés en ascender a un cargo de mayor responsabilidad en el corto plazo. Los resultados indican que la mayoría está totalmente de acuerdo. Se refleja al igual que en el planteamiento anterior las características de las personas creativas expuestas por Chiavenato (2002): fluidez conceptual, apertura intelectual, originalidad, persistencia, compromiso, entre otros; elementos claves para potenciar el compromiso a participar activamente en los procesos de cambio.

**ÍTEM 22.-** La formación académica es importante para cuando surja una oportunidad de ascenso en la organización.

**Tabla N° 22**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	7	70%
De Acuerdo	<b>DA</b>	2	20%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	1	10%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 23**



**Fuente: Ramírez (2014)**

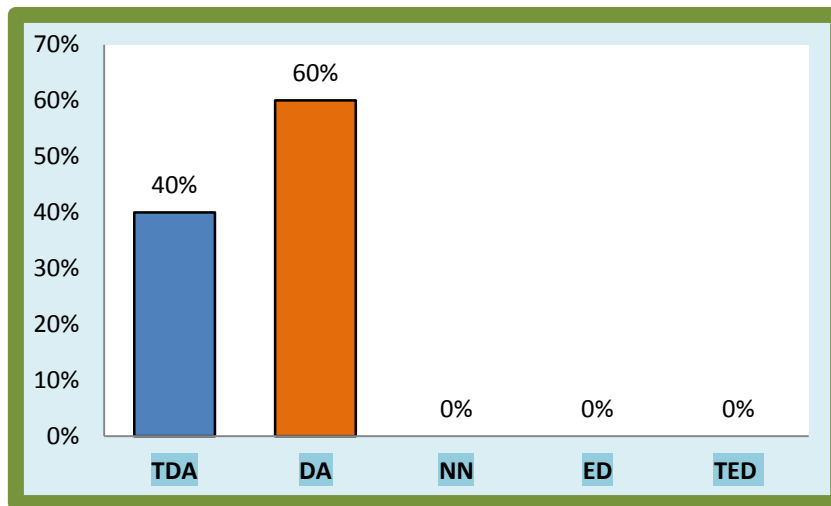
El 70% de los encuestados señaló estar totalmente de acuerdo a la importancia que juega la formación académica cuando surge una oportunidad de ascenso. Esto aunado al planteamiento anterior hace suponer que dentro de la empresa el capital humano está siempre buscando oportunidades de desarrollo tanto personal como los que otorga la organización. Este resultado respalda el enfoque presentado por Chiavenato (2002), donde indica las características de las personas creativas: fluidez conceptual, apertura intelectual, originalidad, persistencia, entre otros.

**ÍTEM 23.-** El proceso de innovación de productos y servicios en la empresa da como resultados la satisfacción en los clientes internos y externos

**Tabla N° 23**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	4	40%
De Acuerdo	<b>DA</b>	6	60%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	0	0%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 24**



**Fuente: Ramírez (2014)**

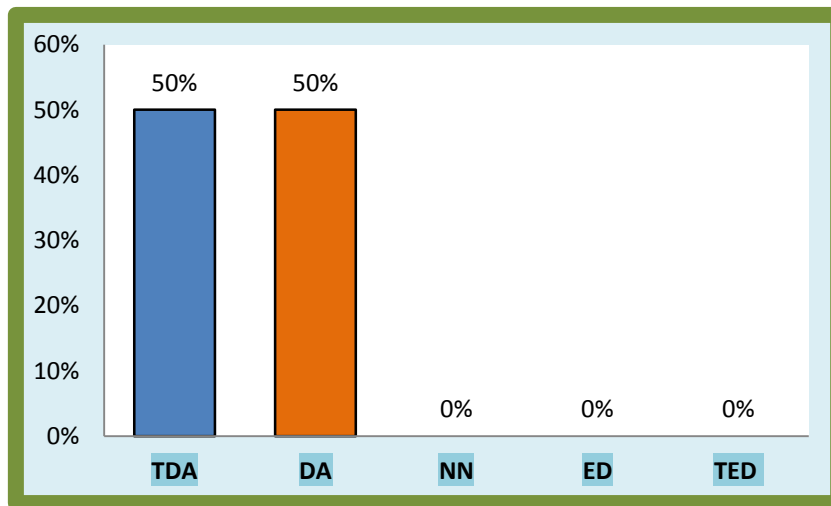
Según la percepción de los empleados el proceso de innovación de productos y servicios satisface en un 100% a los clientes internos y externos. Los mismos orientaron su respuesta a estar totalmente de acuerdo en un 40% y de acuerdo en un 60% a tal planteamiento. Se verifica con este resultado la importancia que tiene la aplicación de las ventajas competitivas de la empresa en materia de producto y servicios, lo que ha calado en el crecimiento exitoso de la empresa y toda su cadena de franquicias.

**ÍTEM 24.-** Dentro de la empresa se incentiva y estimula la creatividad para que cuando surja una idea sea aplicada eficientemente

**Tabla N° 24**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	5	50%
De Acuerdo	<b>DA</b>	5	50%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	0	0%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 25**



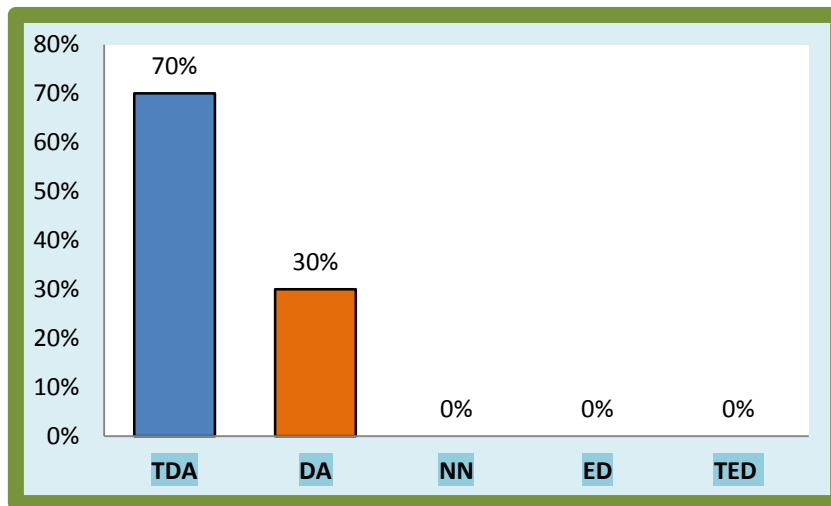
Los empleados perciben que dentro de la empresa se estimula la creatividad y que tienen las herramientas necesarias para ser creativos en las actividades que realizan. Los resultados estuvieron orientados en un 50% totalmente de acuerdo y un 50% de acuerdo. De esta manera, queda demostrado según la teoría de los ocho pasos de Kotter, que para dirigir el cambio organizacional deben implementarse dos pasos importantes en el proceso, como los son; generar victorias de corto plazo y consolidar ganancias ante todo el personal de la empresa.

**ÍTEM 25.-** Un gerente debe supervisar estrechamente y dirigir el trabajo de sus subordinados.

**Tabla N° 25**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	7	70%
De Acuerdo	<b>DA</b>	3	30%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	0	0%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 26**



**Fuente: Ramírez (2014)**

En este planteamiento la totalidad de los encuestados coincidieron en que un gerente debe supervisar estrechamente el trabajo de sus colaboradores. Se refleja la tendencia hacia la empresa burocratizada y orientada a los patrones tradicionales, es decir, estructuras jerárquicas-piramidales que conciben a las personas obedientes y disciplinadas. Tal como lo expresa Mújica, este panorama da lugar a organizaciones fuertes en sus estructuras, pero que no se adecuan en su rendimiento a las expectativas de la dinámica de los cambios.

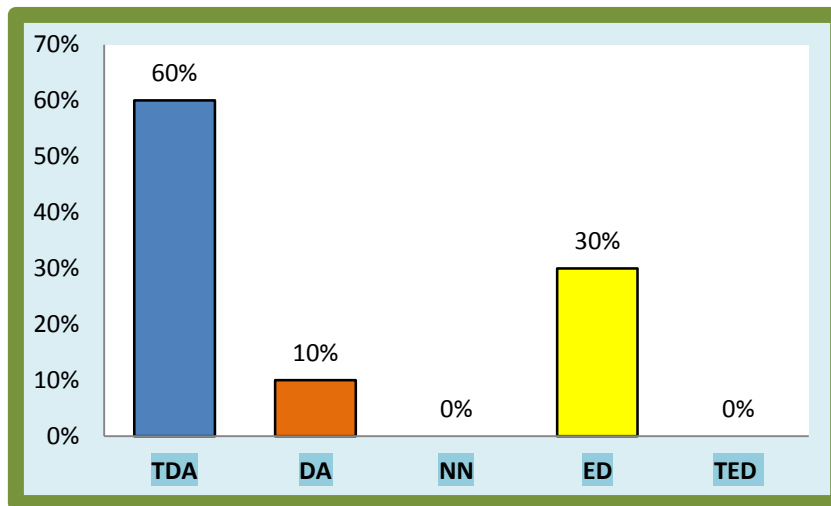


**ÍTEM 26.**-El poder que tiene el gerente para influir en los demás proviene fundamentalmente de su capacidad para hacer que la gente se identifique con él.

**Tabla N° 26**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	6	60%
De Acuerdo	<b>DA</b>	1	10%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	0	0%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	3	30%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 27**



**Fuente: Ramírez (2014)**

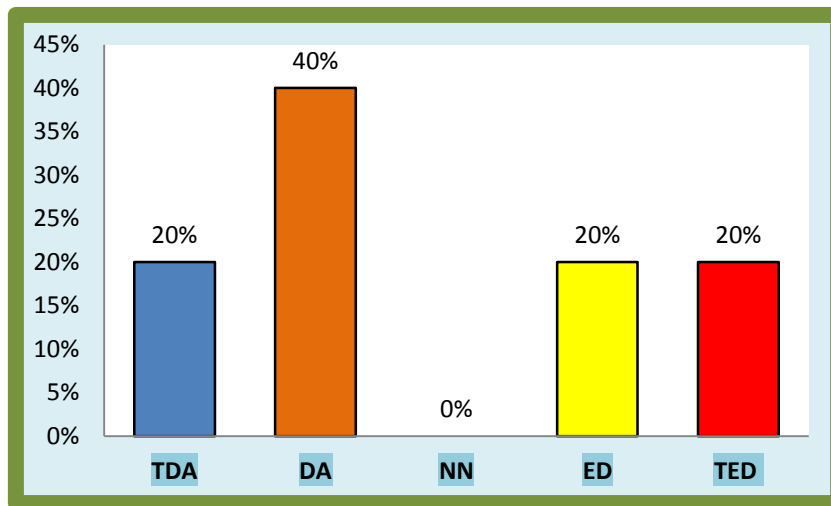
Se determinó en el resultado de este planteamiento una clara diferencia entre la línea gerencial de la empresa. Algunos opinan que el poder de influencia en el equipo de trabajo proviene de la identificación de éste con el líder y sus ideas. Sin embargo, hay un porcentaje que difiere del planteamiento. Se evidencia lo tipificado por Armstrong (1990), la cual plantea que para lograr cambios productivos entre la gente, el gerente debe tratarlos como adultos, tratarlos con dignidad y con respeto.

**ÍTEM 27.-** El Gerente difunde información completa, directa y oportuna cuando se pretenden hacer cambios

**Tabla N° 27**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	2	20%
De Acuerdo	<b>DA</b>	4	40%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	0	0%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	2	20%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	2	20%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 28**



**Fuente: Ramírez (2014)**

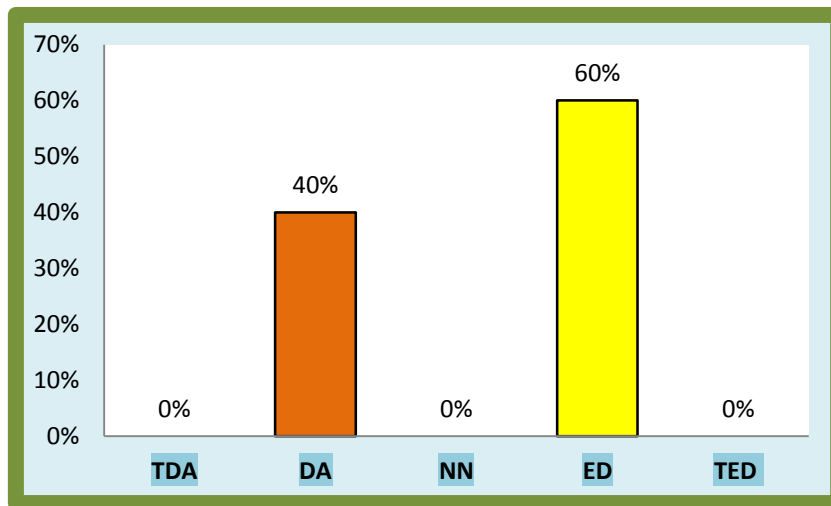
En el análisis del presente planteamiento un 60% considera que la gerencia apoya y divulga efectiva y oportunamente la información cuando se pretender realizar cambios. Sin embargo, aún cuando es una menor proporción, el 40% indica estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con lo planteado. Tal como lo indican Schermerhorn, Hunt, Osborn (1997), el éxito en la implementación del cambio en las organizaciones depende en parte de los agentes de cambio, que dirigen y apoyan dichos proceso.

**ÍTEM 28.-** El Gerente de RR-HH genera acciones que imposibilitan a los trabajadores el deseo de aprender cosas nuevas e innovadoras

**Tabla N° 28**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	0	0%
De Acuerdo	<b>DA</b>	4	40%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	0	0%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	6	60%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 29**



**Fuente: Ramírez (2014)**

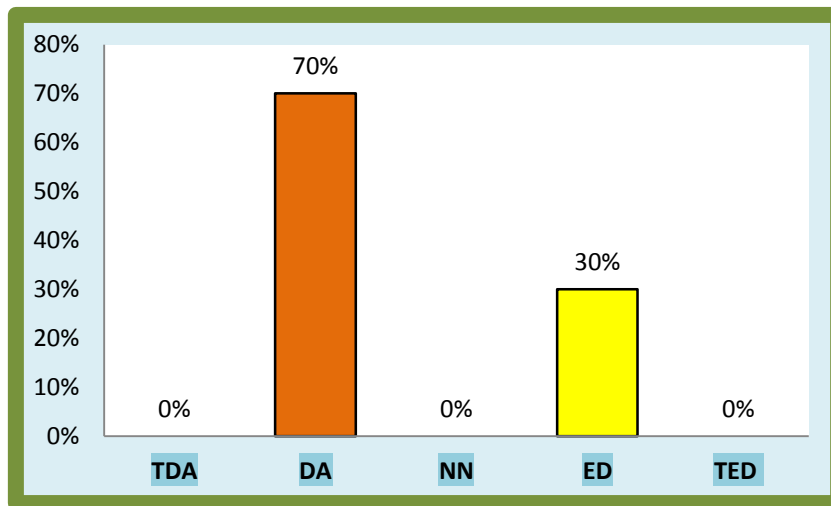
Los resultados del ítem N° 28 contradicen los arrojados en el ítem N° 17 en donde la percepción de la mayoría de los empleados estuvo orientada a que prefieren mantenerse dentro de los patrones conocidos y establecidos. El resultado permitió constatar la teoría que indica que uno de los principales obstáculos a los que se enfrenta las organizaciones es la resistencia de los empleados al cambio, como consecuencia de enfrentarse a nuevos retos y a aprender cosas innovadoras. 60% de los encuestados no está de acuerdo con tal afirmación.

**ÍTEM 29.-** El Gerente brinda información a los trabajadores que facilitan el proceso de cambio y generan menos resistencia

**Tabla N° 29**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	0	0%
De Acuerdo	<b>DA</b>	7	70%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	0	0%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	3	30%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	0	0%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 30**



**Fuente: Ramírez (2014)**

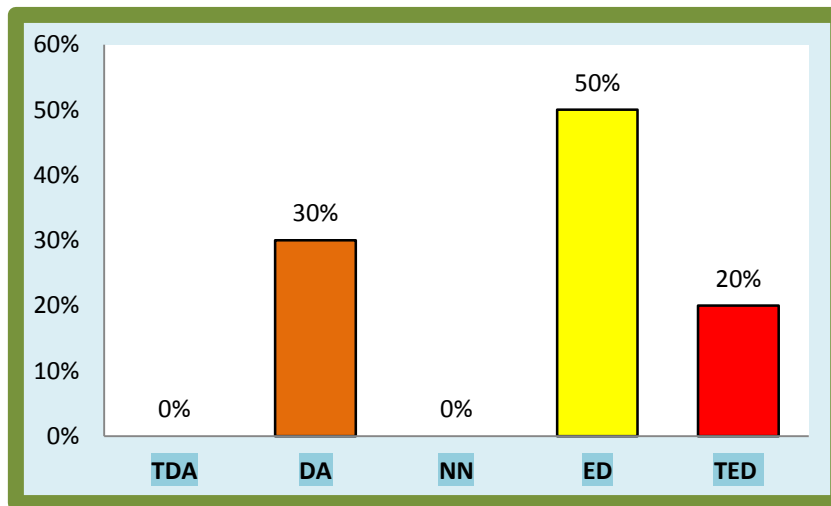
Según la interpretación a este planteamiento, la mayoría de las personas se siente satisfecha por la información que brinda el Gerente de RR-HH, 70% de la totalidad porcentual, con respecto de un 30% que considera en desacuerdo tal afirmación. Tal como lo resume Gordon (1997), la resistencia al cambio es la fuerza que aparece de forma natural y que se opone a la introducción de cambios en las organizaciones. Es el mayor obstáculo al cambio. No necesariamente es negativa pues, permite debatir sobre la pertinencia de los planes de cambio

**ÍTEM 30.-** La gestión del Gerente de RR-HH ha permitido que los cambios no sean aceptados de manera favorable por los empleados

**Tabla N° 30**

ALTERNATIVA	ABREVIACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Totalmente de Acuerdo	<b>TDA</b>	0	0%
De Acuerdo	<b>DA</b>	3	30%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<b>NN</b>	0	0%
En Desacuerdo	<b>ED</b>	5	50%
Totalmente en Desacuerdo	<b>TED</b>	2	20%
		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 31**



**Fuente: Ramírez (2014)**

De acuerdo a la calificación de los encuestados en su mayoría, los cambios que se han llevado a cabo en la empresa no han sido aceptados por obligación. Esto se evidencia en los resultados arrojados por el instrumento aplicado donde el 70% estuvo en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, una menor proporción con un 33% está de acuerdo con que han aceptado los cambios dentro de la empresa por obligación o la gestión de otros. Se evidencia la correlación que existe con el ítem N° 28.

**Cuadro N° 07**

**Análisis de la Entrevista Gerente de RR-HH**

<b>PREGUNTA</b>	<b>TENDENCIA DE LA RESPUESTA</b>	<b>RELACIÓN CON TEORÍA</b>
<p><b>1 ¿Los cambios sufridos en la organización son asumidos por la Gerencia de RR-HH como un aspecto positivo?</b></p>	<p>En relación a la respuesta obtenida en el proceso de interacción de la entrevista con el Gerente de RR-HH, se pudo evidenciar que la alta gerencia al igual, que los empleados sienten temor cuando se enfrentan a los procesos de cambio en las organizaciones, esto es así, porque ante un proceso de transformación cualquier sea su índole, las personas temen a fracasar, o temen que algo salga mal en el proceso, lo que tiende a que todos por igual se resistan ante los cambios. Aunque está al tanto de que las organizaciones son sistemas cambiantes totalmente, se refiere a que la incertidumbre antes de iniciarse el proceso da paso a que se estudie con cautela lo que se va a cambiar.</p>	<p>La respuesta a la pregunta planteada guarda una estrecha relación con los ítems, 27 y 28 de la encuesta aplicada a los empleados seleccionados, en donde se demostró con cifras porcentuales, que los trabajadores están de acuerdo con el papel del Gerente de RR-HH, y que son justamente aspectos, como el miedo y la incertidumbre los que en diversas oportunidades hacen que las consecuencias ante los cambios en las empresas sea negativa. Tal como lo resume Gordon (1997), la resistencia al cambio es la fuerza que aparece de forma natural y que se opone a la introducción de cambios en las organizaciones. Es el mayor obstáculo al cambio. No necesariamente es negativa pues, permite debatir sobre la pertinencia de los planes de cambio</p>
<p><b>2 ¿El Recurso Humano está al tanto de las exigencias, de los trabajadores al respecto</b></p>	<p>La respuesta fue positiva, afirmando que en todo momento los trabajadores son escuchados ante cualquier cambio</p>	<p>Lo anterior se vincula con el ítem N° 1 de la encuesta aplicada al personal, Tal como lo refiere Schein (1987) de la</p>

<p><b>de los diversos cambios dentro la organización?</b></p>	<p>o ante cualquier situación. Esto con motivo de tener al capital humano de la empresa, preparado, motivado y al día con todos los procesos que se generen.</p>	<p>teoría del cambio de Lewin, en su fase 2, todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de procesos, lo cual implica un cambio integral.</p>
<p><b>3 ¿Cómo ha sido la actitud de los trabajadores frente a los cambios enfrentados en los últimos años?</b></p>	<p>Nuevamente la tendencia de la respuesta del entrevistado fue inclinada a la parte de la resistencia, que se vincula estrechamente con la pregunta N° 1, al respecto el Gerente de RR-HH hace mención en que los trabajadores suelen, en su mayoría a sentir un alto grado de temor ante cualquier proceso de transformación, evidenciándose en sus labores, en sus trabajos lo que hace que adopten una actitud negativa al inicio, pero posterior van digiriendo tal proceso al punto de aceptarlo. Un ejemplo claro de ello, ha sido el cambio de horarios de trabajo implementado hace menos de un año, según lo contempla la LOTTT, al principio les costó asimilar tal proceso de transformación, pero hoy en día, ya se cumple en total normalidad.</p>	<p>Según Schein (1985), al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ésta. Esta teoría se presento en los ítems N° 12 y 13, de la encuesta aplicada, evidenciándose que es cuestión de sentido de pertenencia y disposición por ambas partes, asumir un proceso de transformación de la forma más precisa y clara para el bienestar de la organización y el de todo su capital humano.</p>
<p><b>4 ¿Los valores corporativos son puestos en práctica, por el capital humano de la</b></p>	<p>Hablar de valores es un tema muy extenso, refiere el Gerente de RR-HH, tomando en consideración que</p>	<p>En el ítem N° 16 de la encuesta aplicada a los empleados, un alto porcentaje manifestó estar de acuerdo</p>

<p><b>organización ante cualquier evento o cambio?</b></p>	<p>partimos de que los primeros valores son inculcados en la educación y en nuestras familias, al respecto de los valores organizacionales, es cuestión de cada trabajador ponerlos en práctica ante cualquier situación que se genere en el entorno laboral con el fin de afianzar el clima organizacional. Desde luego que los valores de la empresa son impartidos por la línea gerencial, supervisoria y de coordinación desde el momento en que una persona ingresa a trabajar en la empresa.</p>	<p>con el planteamiento de que los gerentes, supervisores, coordinadores y empleados, ayudan a mantener un clima laboral adecuado, para el desempeño de todas las actividades, evidenciándose de esta manera que una cultura organizacional bien dirigida, hace que los procesos de transformación en las empresas sean más flexibles. Esto se ha podido evidenciar por medio de la técnica de la observación directa en los últimos años en la organización.</p>
<p><b>5 ¿Considera Ud., que debe haber mayor participación de la alta gerencia en la promoción de cambios dentro de la organización?</b></p>	<p>En los procesos de cambio en las organizaciones debemos estar incluidos todos los que hacemos vida en ella, desde todas sus jerarquías, efectivamente el papel que desempeñemos los Gerentes de las diversas áreas de la empresa ante este proceso es vital y fundamental para el éxito o no del cambio presentado. Debemos ser líderes participativos y de inclusión, a fin de adaptar los cambios a todas las personas de la empresa.</p>	<p>Queda demostrado de esta manera, según los ítems N° 27, 28, 29,30 de la encuesta que antecede, que el liderazgo ejercido por la gerencia de RR-HH, o de cualquier otra unidad es fundamental para la promoción de los procesos de cambio en las organizaciones, mas sin embargo es evidente que una menor proporción de la población no está convencida de tal aseveración. Según lo refiere Gil (2001) El papel del gerente ante un proceso de cambio organizacional debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un</p>



		estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización
<p><b>6 ¿Existe Temor de que ocurran cambios dentro de la organización? ¿De parte de quien surge?</b></p>	<p>En estos últimos años, en que nuestro país se ha visto envuelto en una serie de dificultades política, social, económica etc., el temor y la incertidumbre ante cualquier cambio organizacional es inminente tanto para los que gerenciamos una unidad dentro de la empresa, como para el resto de la población. El temor siempre ha existido ante estos procesos y seguirá existiendo, lo que debemos es saber manejarlo para no desvanecernos ante estos.</p>	<p>Sin hacer referencia al instrumento aplicado anteriormente, nos situamos en la realidad de las organizaciones donde en la actualidad, existe una seria vertiente de cambios producto de severas imposiciones por parte del estado tales como indica el entrevistado. El mayor temor de empresarios es que los cambios no sean positivos para sus organizaciones, y el temor de los trabajadores es que esto cambios en su ejecución tiendan al fracaso de los mismos, trayendo serias consecuencias para la vida productiva de la empresa y la relación de trabajo. En ese sentido, Quintero (2014), para reforzar lo anteriormente expuesto expresa lo siguiente: Existe el riesgo de que el cambio nos lleve al fracaso. Puede suceder, por ejemplo, que se haya planificado perfectamente un proceso de fusión con otra compañía, a nivel financiero, de productos, de estrategia, tecnología, etcétera; pero si el proceso de cambio cultural y las nuevas competencias personales de</p>

		<p>liderazgo no son considerados y el cambio no cuenta con un sólido líder, este proyecto está condenado a fracasar. Entonces Recursos Humanos es el socio del negocio que cuida que las bases de la cultura y las competencias sean lo suficientemente sólidas, para que el cambio implementado sea sostenible en el tiempo.</p>
--	--	---

**Fuente: Ramírez (2014)**

## CONCLUSIÓN

Si el entorno cambia, las organizaciones también deben cambiar, no sólo para la búsqueda de clientes en un mercado competitivo, sino también para buscar lo mejor del talento de sus empleados. Flexibilidad, capacidad y compromiso son la regla de hoy en día. En el nuevo lugar de trabajo, las personas deben estar dispuestas a adaptarse y enfrentar el cambio continuo.

No todos los cambios que ocurren en las organizaciones son resultado de la dirección de un agente de cambio. Los cambios no planeados ocurren de manera espontánea o al azar y pueden ser negativos y destructores. Cuando las fases del cambio no planeado comienzan a aparecer, la meta adecuada es actuar rápidamente para minimizar cualquier consecuencia negativa y maximizar cualquier beneficio posible. Al contrario, el cambio planeado es el resultado de esfuerzos específicos que un agente de cambio realiza.

Partiendo de lo planteado en los párrafos anteriores y en función del propósito de la presente investigación, se concluye que se cumplió con el objetivo general de la misma, logrando analizar el cambio organizacional en una empresa del sector salud ubicada en Guacara Edo. Carabobo y el papel de la gerencia de RR-HH durante el periodo 2012-2014. En este sentido, el objetivo general fue alcanzado con éxito gracias al desarrollo de cada uno de los objetivos específicos definidos para la investigación, que se cumplieron de la siguiente manera:

Objetivo específico 1: identificar los cambios organizacionales existentes en la empresa objeto de estudio en el periodo 2012-2014. Este objetivo fue alcanzado a través del trabajo de campo realizado, la cual nos permitió extraer datos directos de los sujetos investigados, del mismo modo, se pudo identificar y determinar todas las características presentes en las variables de estudio, por medio de la caracterización

de los hechos, tales como los cambios organizacionales surgidos en la empresa en los últimos años.

Por lo anterior podemos concluir en que los cambios que se han generado en la empresa objeto de estudio en el periodo 2012-2014, han surgido desde la siguiente perspectiva:

- Adaptación de nuevos esquemas de trabajos derivado de la actual LOTTT (2012) y la publicación parcial de su reglamento en materia de regulación de jornada laboral, tales como: implementación de nuevos horarios de trabajo, reducción de las horas extras, bonos nocturnos, reducción de la plantilla de trabajadores entre otros, la cual ha traído una gran inestabilidad en el clima organizacional de la empresa.
- La sustitución de puestos de trabajo claves en la organización, tales como la Gerencia de Operaciones, la Dirección General de la franquicia, que ha traído como consecuencias la notoria resistencia por parte de los trabajadores, demostrado por medio de la actitud que han tomado en estos últimos tiempos. Desmotivación, desmejora en la calidad del servicio y del trabajo lo que se traduce en un bajo rendimiento en el desempeño organizacional.
- La situación país, que ha generado inminentes cambios en materia económica y social, lo que ha inferido en la organización un gran estado de ansiedad en la fuerza de trabajo producto de la escasez, de la inflación, y de las exigencias del estado etc.; esta situación también ha inferido en el sistema de compensación de la empresa, permitiendo que los beneficios mermen en un porcentaje considerable, y su

consecuencia sea la fuga de talentos por mejoras económicas en otras organizaciones

- La actitud presente por parte de la alta Dirección y Gerencia de RR-HH, la cual no es aceptada por todos los trabajadores de la organización, ya que no es el reflejo del conjunto de valores que conforman la cultura de la misma, traducándose esto en desinformación, poca habilidad para responder y guiar ante los procesos de cambio y esto trae como consecuencia que los trabajadores demuestren desinterés por el sistema de valores de la organización, no los adopten como principios corporativos, muestren desorientación y falta de capacitación ante los procesos de cambio en que se ha incurrido últimamente en la organización.

Objetivo específico 2: Caracterizar el papel de la gerencia de RR-HH ante los cambios generados en la empresa objeto de estudio en el periodo 2012-2014. Este objetivo se logró mediante el diagnóstico preliminar, a través de encuesta aplicada como entrevistas, realizadas a los empleados y gerente de RR-HH, y la observación directa, donde se logró identificar que los empleados de la empresa, están convencidos del papel que asume el gerente de RR-HH, ante los procesos de cambio, mas sin embargo, la falta de comunicación eficiente y eficaz, una postura de liderazgo optima, y una falta de planificación efectiva son unas de las observaciones presentes en una menor proporción de la población a la que se le aplico el instrumento de la investigación, que partiendo del análisis de las mismas, según el investigador refiere que estas, hacen que el personal presente cierta resistencia a los cambios que se han implementado en la empresa en los últimos años.

Objetivo específico 3: Relacionar el cambio organizacional y el papel de la gerencia de RR-HH dentro de la empresa objeto de estudio y las consecuencias que este ha traído para todo el capital humano. En relación a este objetivo específico de la investigación se puede decir que se logro mediante el objetivo específico 1 y 2 respectivamente, llegando a concluir que existe plena relación entre los procesos de cambios en la empresa y el papel del gerente cualquiera sea su unidad o departamento.

Los cambios no surgen por si solos, y en la medida que avanza el tiempo los procesos de cambios en las empresas suelen ser más feroces y continuos, por tanto debe siempre existir un agente de cambio organizacional interno cuyo comportamiento debe ser el de gerenciar y desempeñar un papel protagónico, motivador, inspirador, que brinde a su capital humano las estrategias más eficaces y eficientes, a través de una comunicación efectiva de los procesos de cambio sufridos constantemente, así mismo se concluye que del desempeño puesto por parte de la gerencia de RR-HH ante estos procesos de transformaciones, dependerá las consecuencias que tengan en el capital humano de la empresa.

## RECOMENDACIONES

Luego de realizar el diagnóstico a la situación actual de la empresa y obtener la evaluación y análisis de los resultados, así como describir a través de la revisión bibliográfica el alcance de los procesos de cambio y el papel de la gerencia de RR-HH en la empresa objeto de estudio para mejorar comportamientos organizacionales; se presentan las siguientes recomendaciones:

- Tomando en consideración los últimos procesos y cambios que han surgido en la organización como la sustitución del Gerente de Operaciones y el Director de la franquicia se sugiere, realizar cambios planificados, apoyándose en las fases del cambio planeado, para evitar la resistencia y la incertidumbre que estos procesos genera.
- En relación a la situación país actual, invertir en adiestrar al personal de la empresa y al personal gerencial, en cuanto a temas de cambio organizacional, con el fin de mantener altamente capacitados a los trabajadores antes que surja el proceso de transformación, de esta manera proveerlos de la mejor información de primera mano para que todo el entorno se sienta integrado ante cualquier cambio que se genere. Depende del alcance del cambio disponer de un consultor externo ó formar a un líder de la organización para que guíe dicho proceso.
- Disminuir el índice de rotación entre los trabajadores de la organización, ya que en los últimos dos años ha sido muy notorio, ubicándose en altos porcentajes, que ha traído como consecuencias para la empresa importantes costos en procesos de selección, adiestramiento, capacitación etc., para ello se recomienda implementar un plan o cronograma para la realización de talleres, seminarios, cursos entre otros de cambios organizacionales que contemplen todo lo referente a los

procesos, para que el personal de la empresa se sienta a gusto y atendido, de esta manera ante cualquier proceso de cambio que ocurra en la empresa, los trabajadores se sientan motivados y preparados para afrontar los nuevos retos. De igual manera se recomienda que el mismo se adapte a las necesidades de la empresa en cuanto a tiempo y costo.

- Mejorar o mantener los beneficios e incentivos de la organización ya que en estos últimos años, derivado de la situación país se han visto mermados los mismos, en consecuencia se han reducido los agasajos para el personal que se había venido manteniendo durante años con motivo de aniversarios, cumpleaños, ocasiones especiales, etc. De igual manera las celebraciones del día del trabajador y fiesta de fin de año, han bajado de nivel con respecto a años anteriores, el bono de productividad ofrecido como factor motivacional y como política de la empresa a todos los trabajadores, también ha sufrido cambios en este último período, derivado de la inminente problemática de escases con respecto a productos farmacéuticos, productos de primera necesidad y aseo personal etc. Esto trae como consecuencia que los trabajadores se sientan desmejorados y no tomados en cuenta con respecto a la relación laboral, la intención es mantener el ánimo del trabajo y que el trabajador se sienta satisfecho en la organización a través del sistema de compensación que esta le brinde.
- Crear un programa de asignación de proyectos donde se persiga descubrir o poner en evidencia la creatividad del capital humano otorgándoles alguna distinción. Esto permitirá tener motivado aún más al capital humano. Así como también crear un programa de rotación de cargos vertical u horizontal que permita visualizar, estudiar y evaluar las destrezas y habilidades de los trabajadores. Así como también evaluar las consecuencias de ciertos cambios en el ámbito laboral.



- Los cambios de horarios de trabajo implementados en la empresa según la nueva LOTTT, ha traído gran resistencia e incertidumbre a los trabajadores en el último periodo ya que efectivamente se trata de un cambio en la cultura organizacional que se había implementado desde los inicios de operaciones de la empresa, con ello se ha generado un gran índice de rotación, incomodidad en los trabajadores, desmejora en la calidad de trabajo y servicios entre otros aspectos; para ello se recomienda al personal directivo y gerencial ser más cuidadosos al momento de comunicar un proceso de cambio tanto al personal de nuevo ingreso como al personal existente, tomando en consideración que todos los trabajadores tienen visiones y posturas diferentes con respecto a lo que se quiere cambiar, y lo que se quiere lograr.
- Optimizar las relaciones de trabajo y las comunicaciones entre el personal directivo, gerencial y trabajadores ya que derivado de los procesos de cambios surgidos en la organización últimamente se han generado actitudes erradas por parte de estos, para ello se recomienda trabajar en función de ser mejores receptores de las sugerencias de los trabajadores ante cualquier situación que se genere en la empresa, con el fin de demostrarles que son tan validas como importantes para el desarrollo integral de la persona y la organización, de esta manera motivarlos a contribuir con el mejoramiento continuo de las relaciones de trabajo. Así mismo se recomienda implementar mejores estrategias gerenciales que sirvan de puente para visión que se tenga respecto a los cambios.
- Hacer seguimiento de la información difundida por parte de la dirección y la gerencia con respecto a cambios dentro de la organización, tomando nuevamente como referencia las fases del cambio planeado por esto último, se recomienda a la gerencia de RR-HH divulgar y publicar la información que se tenga con respecto a los cambios que involucren a todo el personal en lugares de visibilidad

de la empresa como carteleras, revistas, memos, correos electrónicos, etc. De esta manera todo el personal estará involucrado desde el inicio del proceso de cambio conjuntamente con la gerencia, así mismo cada uno podrá adelantarse en indagar, de que trata, o cuáles son los alcances del proceso a implantarse.

## LISTA DE REFERENCIAS

Acosta, Carlos (2002). Cuatro preguntas para Iniciarse en el Cambio Organizacional. Documento en línea. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>. Consulta: 2014, Mayo 24

Alfonzo, Roque. Ventocilla, Eleodoro (2002). **El Motor del Cambio**. Revista Calidad Empresarial. Edición N° 17. Editorial El Nacional. Venezuela.

Armstrong, Michael (1990). **Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal y la Empresa**. 1ra Edición. Fondo Editorial Legis. Colombia.

Arias, Fidas. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 5ta. Edición**. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela

Balestrini, Miriam. (1997). **Metodología de la Investigación**. Editorial Nova Caracas, Venezuela.

Barroso, Manuel. (1988). **Meditaciones Gerenciales**. Editorial Galac.

Burke, Warner. (2014). El Desarrollo Organizacional como proceso de Cambio. Documento en línea. Disponible: <http://www.2educarchile.el/userfiles>. Consulta: 2014 junio, 26.

Carapaica, Luis (2001). **Cómo Gerenciar el Cambio Organizacional**. Documento en línea. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>. Consulta: 2014, Junio 24

Ceballos, Alfredo (2014). **Sector Farmacéutico aun presenta fallas por Divisas**. Documento en línea. Disponible: <http://www.informe21.com/farmacia>. Consulta: 2014, Junio 12

Celis, María y Hernández, Morayma. (2000). **El Comportamiento Organizacional**. Publicaciones Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Cisneros, Patricia (2003). Proceso de Cambio en una Empresa. Documento en línea. Disponible: <http://www.trabajos13/prodcam/prodcamshtml>. Consulta: 2014, junio 15

Chiavenato, Idalberto. (2001). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Editora. Lyli Solano. Santa Fe de Bogotá. Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión del Talento Humano**. 1ra. Edición. Editorial McGraw Hill. Bogotá, Colombia

Chirinos, Ana M. Sánchez, Heidi (2001). **El Rol Gerente Venezolano como Agente de Cambio ante las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación Organizacionales**. Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo Campus Bárbula. Valencia, Edo. Carabobo

Davis, Kaith, Newstrom, John W. (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. 5ta Edición. McGraw-Hill/ Interamericana Editores. México D.F.

De Blanco, Ángela, Zambrano, Carlos, Correa Dalia, Amundaraín, Isbelia, De Esmith Yamile. (2011). **Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**. Medios y Publicaciones, Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

De Faría, F. (2008). **Desarrollo Organizacional Enfoque Integral**. Editorial Limusa. Mexico DF

Delgado de Smith, Yamile, Colombo, Leyda, y Orfila, Rosmel. (2003). **La investigación social en proceso. Ejercicios y respuestas**. Tercera edición, Medios y Publicaciones, Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Delgado de Smith, Yamile. (2008) **La Investigación Social en Proceso, ejercicios y respuestas**. Tercera Edición, Medios y Publicaciones, Universidad de Carabobo, Valencia Venezuela.

Diez, Enrique. (1999). **La Estrategia del Caracol**. Editorial Oikos-Tau. Barcelona.

Garzón, Manuel (2005). **El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado**. Editorial Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Colombia.

Gibson, James, Ivancevich, John, Donnelly, James, Konopaske, Robert (2006). **Organizaciones, Comportamientos, Estructuras y Procesos**. 12ma Edición. McGraw-Hill/ Interamericana Editores. México D.F.

Grael, Elena. (1999). **Éxito Gerencial y Cultura**. Publicaciones IESA.

Gómez, Zaida. (2011). **Cambio Organizacional en el Comedor estudiantil de la Universidad de Carabobo y su impacto en el Clima Laboral de sus trabajadores**. Trabajo de Grado Presentar para optar al Título de Magister en Relaciones Laborales del área de Post Grado de la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Guérin, Gilles (1992). **Planificación Estratégica de los Recursos Humanos**. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

Hersey, Paul, Blanchard, Ken y Johnson, Dewey. (1998) **Administración del Comportamiento Organizacional**. Séptima Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

Katz, Daniel y Khan, Robert.(1986). **Psicología Social de las Organizaciones**. Editorial Trillas. México.

Kurt, Lewin. (1973). **Modelo de Cambio de Kurt Lewin**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.teoriaydesarrolloorganizacional.blogspot.com/2010.Consulta:> 2014, junio 26.

Kotter, Jhon. (2012). **Modelo de los 8 Puntos**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelodekotterdegestiondecambioen8pasos>. Consulta: 2014, Mayo 16

López, Esperanza. Lanzas, Ángela. Lanzas, Victoria (2007). **Administración del Cambio en las Organizaciones**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/111528301-303.pdf>. Consulta: 2014, Mayo 15.

Martínez, Y. (2005). **El Comportamiento de los Empleados de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Aragua ante los Cambios en las Tecnologías de Información**. Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo Campus Bárbula. Valencia, Edo. Carabobo

Manrique, Francisco. (1996). **Un Cambio de Épocas, no una Época de Cambios**. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá Colombia

Menchaca, Mariana (2002). **Cambio y Resistencia al Cambio**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/trin/cambioyr.htm>. Consulta: 2014, Mayo 15.

Menguzato, Renau. (2001). **La dirección Estratégica de la empresa un enfoque innovador del management**

Peña, José, Tovar, Carlos, (2003). **Cambio Organizacional aplicado a una Dirección de Información y Control Estudiantil Universitaria (DICES)**. Trabajo de grado presentado en la Universidad de Carabobo Campus Bárbula. Valencia Edo. Carabobo

Palacios, Lorena (2010). **14 Puntos de Deming**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.es.slideshare.net/jalokasa/14principiosdedeimg>. Consulta: 2014, mayo 15

Robbins, Stephen (1999). **Comportamiento Organizacional**. 8va. Edición. Editorial Prentice Hall. México

Romero, Joaquín, Matamoros, Santiago, Campo Carlos (2013). **Sobre el Cambio Organizacional, una Revisión Bibliográfica**. Documento en línea. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828692004>. Consulta: 2014, Mayo 24

Rojas, Luis, y Handsscombe, Richard (1996). **Liderazgo Estratégico**. Editorial Mc Graw Hill. España.

Rojas, Luis. (1999). **La Gerencia Necesaria**. Revista Tellos. Primera Edición. Urbe Venezuela. Caracas.

Sabino, Carlos. (1983). **Introducción a la Metodología de Investigación**. Editorial Ariel. S.A. Caracas.

Senega, Petter (2000). **La Danza del Cambio**. Editorial Norma. Colombia

Schermerhorn, John, Hunt, John y Obson, Richard. (2005) **Comportamiento Organizacional**. Primera Edición. Editorial Limusa. México.

Schein, Edgar H. (1985). **Psicología Organizacional**. Prentice Hall

Schvarstein, Leonardo. (1992). **Psicología Social de las Organizaciones**. Editorial Paidós. Buenos Aires.

Sierra, Bravo. (1984). **La investigación en Ciencias Sociales**. Caracas, Venezuela.

Stewart, James (1991). **Gerencia para el Cambio, Planeación, Entrenamiento y Desarrollo**. 1ra Edición. Fondo Editorial Legis. Colombia.

Tom, Peters y Robert, Waterman. (1988). **En busca de la Excelencia**. Editorial Warner Books. EE-UU

UPEL (2003). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). Caracas

## **ANEXO I**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS, ECONOMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**SEÑORES:** Empleados (NOMBRE \_\_\_\_\_ / CARGO \_\_\_\_\_ / TIEMPO \_\_\_\_\_)

El presente cuestionario forma parte de un estudio que servirá de soporte para el trabajo de grado titulado “**Cambio Organizacional en una empresa del sector salud ubicada en Guacara Edo. Carabobo y el papel de la Gerencia de Recursos Humanos en el periodo 2012-2014**” el cual será presentado en la Universidad de Carabobo para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales.

En función de lo anterior, se solicita su apoyo para dar respuestas a las interrogantes que se presentan, tomando en consideración las siguientes pautas:

- Las personas seleccionadas para llenar el cuestionario forman parte en su totalidad de la empresa objeto de estudio.
- No hay respuestas correctas ni incorrectas.
- La información obtenida será evaluada en su conjunto e incluida en el trabajo. No se comunicarán resultados individuales por lo que se garantiza la más estricta confidencialidad.
- Lea las instrucciones cuidadosamente.

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Este cuestionario consta de veinticuatro (30) preguntas. **Marque con una equis (x) el nivel de escala que corresponda a cada ítem según su criterio.**

**TDA**=Totalmente de Acuerdo / **DA**= De Acuerdo / **NN**=Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo / **ED**=En Desacuerdo / **TED**=Totalmente en Desacuerdo

		5	4	3	2	1
<b>PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>		<b>TDA</b>	<b>DA</b>	<b>NN</b>	<b>ED</b>	<b>TED</b>
1	Los procesos de cambio en la empresa presentados últimamente por la Dirección General representa la guía para alcanzar los objetivos que se ha trazado la organización					
2	Los cambios generados en la empresa siempre son planificados					
3	El aporte de los franquicias hermanas durante los procesos de cambio siempre ha sido positivo					
4	Los empleados reciben constantemente capacitación para enfrentar los cambios					
5	La alta gerencia apoya activamente los procesos de cambio y se convierte en portavoz de los objetivos que se quieren lograr					
6	Las situaciones en las que la información disponible está incompleta y los resultados son impredecibles son las más adecuadas					
7	En la empresa cuando se ha atravesado por un proceso de cambio, los líderes de la organización se preocupan por conocer sí se comprende el motivo que lo generó y el objetivo que se quiere lograr					
8	Los cambios han impactado positivamente en la estructura de la organización en los últimos años					
9	Los trabajadores están satisfechos porque asumen los cambios como una oportunidad para innovar					



10	Existen dentro de la empresa alternativas que contribuyen a realizar con mayor eficiencia las labores asignadas al cargo					
11	Comunican los cambios organizacionales a todo el personal					

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		<b>TDA</b>	<b>DA</b>	<b>NN</b>	<b>ED</b>	<b>TED</b>
12	Las actividades que desarrolla la empresa están acordes con la misión y visión difundidas por la organización					
13	Los valores organizacionales son conocidos y acatados por el capital humano de la empresa					
14	Estar a la vanguardia en calidad de servicio es uno de los pilares de la empresa					
15	La organización busca manejar información estratégica para ofrecerles a los clientes productos y servicios adecuados y confiables					
16	Los gerentes, supervisores, coordinadores y empleados de la empresa contribuyen a mantener un ambiente laboral adecuado para el desempeño de las actividades					
17	Dentro de la empresa es importante no correr riesgos y mantenerse dentro de los patrones habituales					
18	En la empresa se plantean retos en función de mejorar los conocimientos, las destrezas, habilidades y aptitudes del capital humano					

<b>CREATIVIDAD E INNOVACIÓN</b>		<b>TDA</b>	<b>DA</b>	<b>NN</b>	<b>ED</b>	<b>TED</b>
19	La mayoría de los integrantes de la empresa demuestra creatividad en el trabajo que realizan					
20	Las situaciones nuevas y las oportunidades de aprendizaje son positivas para el desarrollo individual					
21	Existe interés individual en ascender a un cargo de mayor jerarquía en el corto plazo					
22	La formación académica es importante para cuando surja una oportunidad de ascenso en la organización					
23	El proceso de innovación de productos y servicios en la empresa da como resultados satisfacción en los clientes internos y externos					
24	Dentro de la empresa se incentiva y estimula la creatividad para que cuando surja una idea sea aplicada eficientemente					

<b>LA GERENCIA DE RECURSO HUMANO FRENTE A LOS CAMBIOS</b>		<b>TDA</b>	<b>DA</b>	<b>NN</b>	<b>ED</b>	<b>TED</b>
25	Un Gerente debe supervisar estrechamente y dirigir el trabajo de sus subordinados					
26	El poder que tiene el Gerente para influir en los demás proviene fundamentalmente de su capacidad para hacer que la gente se identifique con él y con sus ideas					
27	El Gerente difunde información completa, directa y oportuna cuando se pretenden hacer los cambios					
28	El Gerente de RR-HH no genera acciones que facilitan a los trabajadores el deseo de aprender cosas nuevas e innovadoras					
29	El Gerente brinda información a los trabajadores que facilitan el proceso de cambio y generan menos resistencia					
30	La gestión del Gerente de RR-HH ha permitido que los cambios no sean aceptados de manera favorable por los empleados					

## **ANEXO II**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS, ECONOMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**SEÑOR (ES):** Gerente de Recursos Humanos (NOMBRE \_\_\_\_\_/TIEMPO \_\_\_\_\_)

La presente guía de entrevista forma parte de un estudio que servirá de soporte para el trabajo de grado titulado “**Cambio Organizacional en una empresa del sector salud ubicada en Guacara Edo. Carabobo y el papel de la Gerencia de Recursos Humanos en el periodo 2012-2014**” el cual será presentado en la Universidad de Carabobo para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales.

En función de lo anterior, se solicita su apoyo para dar respuestas a las interrogantes que se presentan, tomando en consideración las siguientes pautas:

- Las personas seleccionadas para llenar el cuestionario forman parte en su totalidad de la empresa objeto de estudio
- No hay respuestas correctas ni incorrectas.
- La información obtenida será evaluada en su conjunto e incluida en el trabajo. No se comunicarán resultados individuales por lo que se garantiza la más estricta confidencialidad.
- Lea las instrucciones cuidadosamente.

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Esta guía de entrevista consta de Seis (06) preguntas. **Responda según su criterio y análisis lo más coherente posible.**

**1- ¿Los cambios sufridos en la organización son asumidos por la Gerencia de RR-HH como un aspecto positivo?**

---



---



---



---

**2- ¿El Recurso Humano está al tanto de las exigencias, de los trabajadores al respecto de los diversos cambios dentro la organización?**

---



---



---



---

**3- ¿Cómo ha sido la actitud de los trabajadores frente a los cambios enfrentados en los últimos años?**

---

---

---

---

---

**4- ¿Los valores corporativos son puestos en práctica, por el capital humano de la organización ante cualquier evento o cambio?**

---

---

---

---

---

**5- ¿Considera Ud., que debe haber mayor participación de la alta gerencia en la promoción de cambios dentro de la organización**

---

---

---

---

---

**6- ¿Existe Temor de que ocurran cambios dentro de la organización? ¿de parte de quien surge?**

---

---

---

---

---

**ANEXOS III, IV, V**



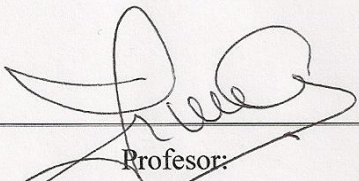
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA

Yo, IRMA VIEVESZ., venezolano(a), titular de la C.I. N°: 4359565, de profesión LIC RI; por medio de la presente constancia, doy validez a los instrumentos (Entrevista y Cuestionario) presentado para mi revisión por el bachiller: Ramírez, José Manuel; C.I. V- 18.087.455; el cual cumple con los requisitos de redacción, coherencia, pertinencia y alcance exigidos para la investigación titulada: **CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD UBICADA EN GUACARA EDO. CARABOBO Y EL PAPEL DE LA GERENCIA DE RR-HH DURANTE EL PERIODO 2012-2014**; por lo tanto, puede ser aplicado para la recogida de datos.

En Valencia, a los 30 días del mes de junio del año 2014

  
\_\_\_\_\_  
Profesor:



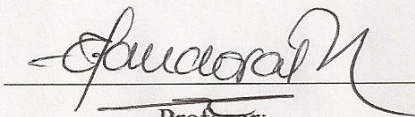
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA

Yo, THEMIS ELENA SANDOVAL U., venezolano(a), titular de la C.I. N°: 9678556, de profesión LC. Reloc. Indust.; por medio de la presente constancia, doy validez a los instrumentos (Entrevista y Cuestionario) presentado para mi revisión por el bachiller: Ramírez, José Manuel; C.I. V- 18.087.455; el cual cumple con los requisitos de redacción, coherencia, pertinencia y alcance exigidos para la investigación titulada: **CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD UBICADA EN GUACARA EDO. CARABOBO Y EL PAPEL DE LA GERENCIA DE RR-HH DURANTE EL PERIODO 2012-2014**; por lo tanto, puede ser aplicado para la recogida de datos.

En Valencia, a los 19 días del mes de Junio del año 2014

  
Profesor:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA

Yo, Bruno M. Valera H., venezolano(a), titular de la C.I. N°: V7575154, de profesión Lic. Relaciones Industriales; por medio de la presente constancia, doy validez a los instrumentos (Entrevista y Cuestionario) presentado para mi revisión por el bachiller: Ramírez, José Manuel; C.I. V- 18.087.455; el cual cumple con los requisitos de redacción, coherencia, pertinencia y alcance exigidos para la investigación titulada: **CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD UBICADA EN GUACARA EDO. CARABOBO Y EL PAPEL DE LA GERENCIA DE RR-HH DURANTE EL PERIODO 2012-2014**; por lo tanto, puede ser aplicado para la recogida de datos.

En Valencia, a los 19 días del mes de Junio del año 2014

Bruno M. Valera H. V7575154

Profesor: Estadística



## **ANEXO VI**

## CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH

30 de Junio de 2014

**TITULO:** Cambio organizacional en una empresa del sector salud ubicada en Guacara Edo. Carabobo, y el papel de la gerencia de RR-HH durante el periodo 2012-2014

**BACHILLER:** Ramírez Jose C.I. V-18.087.455

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
1	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	46
2	3	2	5	4	5	5	4	3	2	4	37
3	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	45
4	5	4	3	3	5	5	4	4	4	5	42
5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	45
6	3	4	5	5	4	4	4	5	4	3	41
7	2	4	3	4	5	3	2	5	5	4	37
8	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	47
9	2	4	5	3	3	4	2	5	3	3	34
10	1	5	5	5	5	2	2	5	5	5	40
11	2	1	4	3	3	4	2	3	4	3	29
12	4	3	3	2	3	5	5	3	4	5	37
13	1	4	2	2	3	4	3	2	2	1	24
14	3	3	2	4	3	2	4	3	2	4	30
15	1	4	4	2	3	5	1	4	2	4	30
16	1	4	4	3	2	4	5	5	2	5	35
17	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	47
18	1	4	4	2	3	2	4	1	2	4	27
19	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	36
20	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	48
21	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	47
22	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	46
23	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	44
24	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	45
25	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	47
26	2	4	2	5	5	5	2	5	5	5	40
27	1	4	2	2	4	5	1	2	4	5	30
28	2	2	2	2	4	4	4	2	2	4	28
29	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	34
30	1	2	2	2	4	4	2	1	2	4	24
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>118</b>	<b>115</b>	<b>113</b>	<b>121</b>	<b>126</b>	<b>107</b>	<b>112</b>	<b>110</b>	<b>127</b>	<b>1142</b>

BRUNO M. VALERA H.  
C.I. V-7.575.154  
PROFESOR DE ESTADISTICA

*B. Valera H.*  
V7575154

MEDIA	3,1	3,93333	3,83	3,77	4,03	4,2	3,57	3,73	3,67	4,23	<b>38,0667</b>
D. EST.	1,5614	1,04826	1,12	1,19	0,89	0,92	1,38	1,34	1,24	0,9	<b>7,66062</b>
VARIANZA	2,4379	1,09885	1,25	1,43	0,79	0,86	1,91	1,79	1,54	0,81	<b>58,6851</b>

13,9011

ALPHA = 0,7976 79,76%      En este caso Alto Grado de Confiabilidad  
Mientras mas cerca de 1, Mayor es la Confiabilidad

N = 30      Número de Items  
N - 1 = 29      Número de Items -1 grado de libertad  
St = 13,901      Sumatoria de varianzas (Items)

Se mide de ( 0 a 1 ): 0 - 0,50 No hay Confiabilidad  
0,51 - 0,625 Regular Confiabilidad y 0,625 - 1 Aita Confiabilidad

## **ANEXO VII**

**EXTRACTOS COMPARATIVOS DE LA NUEVA LOTTT (2012) CON RESPECTO A LA LOT (1997) DEROGADA**

**JORNADA DE TRABAJO**

Art. LOT	Contenido	Contenido	Art. LOTTT
174	<p>1 día de descanso semanal obligatorio</p> <p>Diurna: 5:00 a.m. a 7:00 p.m./ 8 h. diarias/ 44 h. semanales</p> <p>Nocturna: 7:00 p.m. a 5:00 a.m./ 7 h. diarias/ 35 h. semanales</p> <p>Mixta: 7 ½ h. diarias/ 42 h. semanales</p> <p>Excepciones: la jornada no podrá exceder de 11 horas diarias, y tendrán derecho a 1 hora de descanso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajadores de dirección y de confianza</li> <li>- Trabajadores de inspección o vigilancia</li> <li>- Trabajadores con labores discontinuas o intermitentes</li> <li>- Horarios establecidos por CCT</li> </ul> <p>Trabajos continuos: la jornada podrá exceder los límites diarios y semanales, siempre que el total de horas trabajadas en un período de 8 semanas no exceda del promedio de 42 horas por semana y que se otorguen 2 días de descanso continuo en la semana.</p> <p>Las semanas que tengan 6 días de trabajo deben ser compensadas con 1 día adicional de disfrute de vacaciones, con pago de salario y sin incidencia en el bono vacacional.</p>	<p>5 días a la semana + 2 días de descanso continuos y remunerados</p> <p>Diurna: 5:00 a.m. a 7:00 p.m./ 8 h. diarias/ 40 h. semanales</p> <p>Nocturna: 7:00 p.m. a 5:00 a.m./ 7 h. diarias/ 35 h. semanales</p> <p>Mixta: 7 ½ h. diarias/ 37 ½ h. semanales</p> <p>Excepciones: la jornada no podrá exceder de 11 horas diarias, siempre que el total de horas trabajadas en un período de 8 semanas no exceda del promedio de 40 horas por semana y que se otorguen 2 días de descanso continuo en la semana.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajadores de dirección</li> <li>- Trabajadores de inspección o vigilancia</li> <li>- Trabajadores con labores discontinuas o intermitentes</li> <li>- Horarios establecidos por CCT</li> </ul> <p>Trabajos continuos: la jornada podrá exceder los límites diarios y semanales, siempre que el total de horas trabajadas en un período de 8 semanas no exceda del promedio de 42 horas por semana y que se otorguen 2 días de descanso continuo en la semana.</p> <p>Las semanas que tengan 6 días de trabajo deben ser compensadas con 1 día adicional de disfrute de vacaciones, con pago de salario y sin incidencia en el bono vacacional.</p>	171

**HORAS EXTRAORDINARIAS**

Art. LOT	Contenido	Contenido	Art. LOTTT
174	<p>Límite de 10 horas extras semanales</p> <p>Límite de 100 horas extras anuales</p>	<p>Límite de 2 horas extras diarias</p> <p>Límite de 10 horas extras semanales</p> <p>Límite de 100 horas extras anuales</p> <p>Obligación de llevar registro de horas extras. En caso de no existir o no llevarse conforme a la ley, se presumen ciertos salvo prueba en contrario,</p>	131 al 140

los alegatos de trabajadores sobre la prestación de servicios en horas extras.

## DISPOSICIONES TRANSITORIAS

### **Primera: Trabajadores Tercerizados**

Otorga un lapso de 3 años para que los patronos con trabajadores tercerizados se ajusten a la ley y los incorpore a la nómina de la entidad de trabajo contratante. Mientras tanto gozarán de inamovilidad laboral y disfrutarán los mismos beneficios de los trabajadores contratados directamente por el patrono beneficiario de sus servicios.

### **Segunda: Prestaciones Sociales**

1. La Prestación de Antigüedad depositada en fideicomiso individual o contabilidad de la empresa están a disposición de los trabajadores en las mismas condiciones establecidas en la nueva ley.
2. El tiempo de servicio para el cálculo de las prestaciones sociales de los trabajadores activos a la entrada en vigencia de la nueva ley, es el día 19-06-1997.
3. Los depósitos trimestrales y anuales por garantía de prestaciones sociales, empezarán a realizarse a partir de la entrada en vigencia de la nueva ley y podrán ser depositados en el mismo fideicomiso individual o en la contabilidad a voluntad del trabajador.
4. Los trabajadores con menos de 3 meses de servicios a la entrada en vigencia de la presente ley, se les efectuará el primer depósito de 15 días por garantía de prestaciones sociales al cumplir los 3 meses de servicio.

### **Tercera: Jornada de Trabajo**

1. La jornada de trabajo establecida en la nueva ley entrará en vigencia al año de promulgación de la misma. Los patronos deberán consignar los horarios en la Inspectoría del Trabajo para su aprobación.
2. El salario no podrá ser reducido

### **Cuarta: Organizaciones Sindicales**

1. El Registro Nacional de Organizaciones Sindicales entrará en vigencia el 01-01-2013.
2. Las organizaciones sindicales adecuarán sus estatutos a esta ley antes del 31-12-2012.

### **Quinta: Agencias de Empleo**

Se transformarán en los Centros de Encuentro para la Educación y el Trabajo en un lapso no mayor a 6 meses.

### **Sexta:**

Los directores de las entidades de trabajo públicas continuarán cumpliendo con sus funciones para el período electo.

### **Séptima:**

Se creará un Consejo Superior del Trabajo para la correcta aplicación de la nueva ley y su implementación, quien se encargará de coordinar todas las acciones para el desarrollo pleno de Ley Orgánica del Trabajo en un lapso de 3 años.

### **DISPOSICIONES DEROGATORIAS:**

1. Se derogan los artículos 187 al 192 de la Ley Orgánica Procesal del Trabajo (Procedimiento de Estabilidad)
2. Se deroga la Ley Orgánica del Trabajo del 19-06-1997.