



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



**RESISTENCIA DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE  
MANTENIMIENTO A LOS CAMBIOS INTERNOS EN UN CENTRO  
COMERCIAL UBICADO EN MARACAY ESTADO ARAGUA**

**Autor:**

Di Muro, Sharon

**Tutor:**

Montserrat, Juan

**Línea de Investigación:** Gestión de las Personas

**Bárbula, Febrero de 2015**



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



**RESISTENCIA DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE  
MANTENIMIENTO A LOS CAMBIOS INTERNOS EN UN CENTRO  
COMERCIAL UBICADO EN MARACAY ESTADO ARAGUA**

**Autor:**

Di Muro, Sharon

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciada en Relaciones  
Industriales

**Bárbula, Febrero de 2015**



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



Veredicto

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado, titulado "RESISTENCIA DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO A LOS CAMBIOS INTERNOS EN UN CENTRO COMERCIAL UBICADO EN MARACAY ESTADO ARAGUA", presentado por: Di Muro, Sharon, cédula de Identidad N° 21.100.143, para optar al título de: Licenciada en Relaciones Industriales; estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado a los cuatro días del mes de febrero del año 2015.

Nombre y Apellido	C.I.	Firma
<u>EDGAR Rolando Smith Ibarra</u>	<u>3998375</u>	<u>Wm. Smith</u>
<u>LIVIA PEREIRA HOYE</u>	<u>1292564</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Juan O. Hernández A.</u>	<u>12922876</u>	<u>[Firma]</u>



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



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**RESISTENCIA DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE  
MANTENIMIENTO A LOS CAMBIOS INTERNOS EN UN CENTRO  
COMERCIAL UBICADO EN MARACAY ESTADO ARAGUA**

**Tutor:**

Prof. Juan Montserrat

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Por: Juan Montserrat  
C.I. N°: V- 12.902.876

**Bárbula, 07 de Noviembre de 2014**



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



Valencia, Enero de 2015

Prof. Yamile Delgado de Smith

Presidente del Consejo de Escuela de  
Relaciones Industriales.  
Presente.-

Ante todo reciban un cordial saludo, por medio de la presente me dirijo a ustedes respetuosamente, en la oportunidad de solicitarle el cambio de título de mi trabajo de grado, cuyo nombre es el siguiente **“Resistencia de los Trabajadores a los Cambios Internos en una Biblioteca Publica Virtual ubicada en Maracay Estado Aragua”**, quedando como nuevo título, el siguiente: **RESISTENCIA DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO A LOS CAMBIOS INTERNOS EN UN CENTRO COMERCIAL UBICADO EN MARACAY ESTADO ARAGUA**. El título anterior fue cambiado debido a inconvenientes presentados con la primera empresa seleccionada, pero sin modificar el fondo de la investigación el cual es la resistencia al cambio de la nueva empresa en estudio

Sin más a que hacer referencia, queda de ustedes

Autor

Tutor

---

Di Muro Sharon  
C.I: 21.100.143

---

Juan Montserrat  
C.I: 12.902.876

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a DIOS por darme una familia maravillosa, salud y la capacidad para lograr otra meta mas en mi vida.

Gracias a mi familia por su amor, apoyo y comprensión.

Gracias a todos los profesores que hicieron parte de mi formación como profesional.



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



**RESISTENCIA DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE  
MANTENIMIENTO A LOS CAMBIOS INTERNOS EN UN CENTRO  
COMERCIAL UBICADO EN MARACAY ESTADO ARAGUA**

**Autor:** Di Muro, Sharon

**Tutor:** Montserrat, Juan

**Fecha:** Febrero, 2015

**RESUMEN**

El estudio de la resistencia al cambio es de gran importancia porque es un fenómeno que siempre esta presente en las organizaciones que implementan cambios, la resistencia puede ser observada como un obstáculo o como una aliada, que permite analizar a profundidad diversas alternativas de cambio. La resistencia se expone en las actitudes de los trabajadores que de manera sutil o inmediata se manifiesta, surgiendo por diferentes causas, y los trabajadores del área de mantenimiento de un centro comercial no son la excepción, ya que en el último año se ha presentado cambio de gerencia, así como modificaciones en la ejecución de tareas. Por esta razón, la presente investigación tiene como objetivo general analizar la resistencia a los cambios internos presentados en la gerencia de condominio de un Centro Comercial, ubicado en Maracay Estado Aragua, desde la perspectiva de los trabajadores del área de mantenimiento. La metodología se enmarco en una investigación de tipo descriptiva, bajo lineamientos de trabajo de campo, mediante la utilización de un cuestionario como instrumento de recolección de datos aplicado a una población de diez trabajadores (10) que cumplieran con las condiciones estipuladas. En cuanto a las conclusiones los resultados revelaron que los principales factores que influyen en la gestión de la gerencia de condominio son los agentes económicos y la falta de personal, afectando el desempeño eficiente de las tareas; así mismo se determinó que los trabajadores presenta una resistencia inmediata, causada por la desconfianza y falta de información por parte de la gerencia de condominio.

**Palabras Clave:** Cambio, resistencia al cambio, causas de la resistencia y manifestaciones de la resistencia al cambio



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



**RESISTENCIA DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE  
MANTENIMIENTO A LOS CAMBIOS INTERNOS EN UN CENTRO  
COMERCIAL UBICADO EN MARACAY ESTADO ARAGUA**

**Autor:** Di Muro, Sharon

**Tutor:** Montserrat, Juan

**Fecha:** Febrero, 2015

**ABSTRACT**

The study of resistance to change is of great importance because it is a phenomenon that is always present in organizations that implement changes, resistance can be seen as an obstacle or as an ally, to analyze in depth various options for change. Resistance is exposed in the attitudes of workers subtle or immediately manifests, arising from different causes and workers in the maintenance area are no exception, since in the last year has been submitted change management, as well as changes in task performance. For this reason, this research has the overall objective to analyze the resistance to internal changes presented in a condominium management in a mall, located in Maracay, Aragua State, from the perspective of workers in the maintenance area. The methodology was framed in a descriptive research under the guidelines of fieldwork through the use of a questionnaire as a data collection instrument applied to a population of ten workers (10) who met the stipulated conditions. As for the conclusions the results revealed that the main factors influencing the management of condominium management are economic agents and the lack of personal, affecting the efficient performance of duties; so it was determined that workers poses an immediate resistance caused by mistrust and lack of information by the condominium management.

**Keywords:** Change, resistance to change, resistance causes and manifestations of resistance to change.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Agradecimiento	VI
Resumen	VII
Índice de Cuadro	IX
Índice de Figuras	XII
Introducción	13
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento de Problema	15
Objetivos	22
Justificación	23
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	25
Bases Teóricas	32
Cultura Organizacional	32
<i>Niveles de la Cultura Organizacional</i>	34
<i>Elementos de la Cultura Organizacional</i>	35
<i>Cultura Organizacional y Resistencia al Cambio</i>	37

Los Cambios y la Organización	39
<i>Desarrollo Organizacional</i>	39
<i>Objetivos del Desarrollo Organizacional</i>	41
<i>Cambio Organizacional</i>	43
<i>Cambio Planeado</i>	50
Modelos de Cambio Planeado	52
<i>Modelo de Cambio de Kurt Lewin</i>	52
<i>Modelo de Investigación – Acción</i>	56
<i>Modelo de Planeación</i>	58
Cambio y Liderazgo	60
<i>Agente de Cambio</i>	60
Cambio y Motivación	64
<i>Jerarquía de las Necesidades de Maslow</i>	65
<i>Teoría de las Características del puesto de Trabajo</i>	67
<i>Teoría de las Expectativas</i>	69
<i>Teoría del Establecimiento de Metas</i>	71
<i>Teoría de la Decisión</i>	72
<i>Teoría de la Aceptación de la Autoridad</i>	74
Resistencia al Cambio	75
<i>Causas de la Resistencia al Cambio</i>	76
<i>Manifestaciones de la Resistencia al Cambio</i>	82
<i>Formas de Reducir la Resistencia al Cambio</i>	84

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Naturaleza de la Investigación	89
Estrategia Metodológica	89
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	94
Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Información	94
Población y Muestra	96

### **CAPITULO IV**

<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	98
--	----

<b>CONCLUSIONES</b>	133
---------------------	-----

<b>RECOMENDACIONES</b>	137
------------------------	-----

<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	140
-----------------------------	-----

<b>ANEXOS</b>	150
---------------	-----

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N°</b>	<b>Pág.</b>
1. Clasificación de las Causas de la Resistencia al Cambio	81
2. Formas de Manifestarse la Resistencia al cambio	83
3. Cuadro Técnico Metodológico	91
4. Ordenanzas del Estado	99
5. Cumplimiento de las Leyes	100
6. Estudio de Mercado	101
7. Incremento de Usuarios	102
8. Remuneración	103
9. Presupuesto	104
10. Contratación de Personal	105
11. Necesidad de Personal	106
12. Despido de Personal	107
13. Incremento de Renuncias	108
14. Personal Responsable	109
15. Clarificación de Deberes y Tareas	110

16. Satisfacción de las Necesidades de los Trabajadores	111
17. Constantes Cambios	113
18. Conocimiento de Metas y Objetivos	114
19. Satisfacción de las Necesidades de los Trabajadores	114
20. Renovación de Herramientas de Trabajo	116
21. Mantenimiento de los Ascensores	117
22. Suministro de Equipos de Protección	118
23. Interés de la Opinión de los Trabajadores	119
24. Cambio de Personal Directivo	120
25. Resolución de Problemas	121
26. Interés en Nuevas Formas de Hacer el Trabajo	122
27. Comunicación Inmediata	123
28. Organización de Reuniones Informativas	124
29. Programas de Formación	125
30. Desarrollo de Habilidades	126
31. Protesta Inmediata	127
32. Discusión Directa	128
33. Paralización de Labores	129
34. Opinión	130

35. Aceptación del Cambio	131
36. Fidelidad	131

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N°</b>	<b>Pág.</b>
1. Modelo de Cambio de Kurt Lewin	55
2. Modelo de Investigación – Acción	57
3. La Jerarquización de las Necesidades según Maslow	66

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado tiene la finalidad de analizar la resistencia al cambio en los trabajadores del área de mantenimiento en un centro comercial ubicado en Maracay Estado Aragua, planteando el cambio como un proceso de adaptación necesario para la supervivencia de las organizaciones, supervivencia que se ve alterada por un fenómeno que va de la mano del cambio, llamado resistencia, considerada como una barrera que impide el logro de objetivos. La organización esta obligada a reducir la resistencia, tomando en cuenta los factores externo e internos que influyen en la gestión organizacional, diagnosticando las necesidades de los trabajadores y la aplicación de modelos de cambios planeados, a través del reconocimiento de la cultura envolvente de la entidad laboral.

Durante el desarrollo de la presente investigación se conocerán los principales factores externos e internos que afectan el desempeño organizacional de la gerencia de condominio de un centro comercial, las causas que originan la resistencia al cambio y las formas de manifestarla, así como las medidas que deben considerarse para reducir tales acciones, tomando en cuenta aspectos del desarrollo organizacional, cualidades de liderazgo, teorías de motivación y modelos de cambio.

Con respecto a la estructura del trabajo de investigación, se encuentra conformado por cuatro (04) capítulos y una sección de conclusiones y recomendaciones, cuyos contenidos son los siguientes:

- Capítulo I, denominado “El Problema” se plantea el problema, determinándose el objetivo general y objetivos específicos de la investigación, así como la justificación revelando la importancia de la investigación.

- Capítulo II, titulado como “Marco Teórico Referencial” constituido por los antecedentes que complementa la presente investigación y las bases teóricas relacionadas con el cambio organizacional, teorías de motivación y resistencia al cambio.
- Capítulo III, conocido como el “Marco Metodológico” contiene la descripción del método utilizado en la investigación, el cual se enmarco en una investigación cuantitativa, que será de tipo descriptiva bajo lineamientos de trabajo de campo; así mismo se describe la población seleccionada y la técnica e instrumento de recolección e datos.
- Capítulo IV, denominado “Interpretación y Análisis de Resultados” se presenta los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento de recolección de datos, así como una pequeña interpretación de la información acompañada de un análisis utilizando las bases teóricas.

Seguidamente se presenta la sección de conclusión y recomendaciones sobre la resistencia al cambio en una gerencia de condominio, desde la perspectiva de los trabajadores del área de mantenimiento, sección que se basa en los resultados plasmados en el capítulo IV.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Los contextos ambientales donde existen las organizaciones están transformándose de manera constante y en ritmos acelerados, influidos en gran medida por la entrada de nuevos competidores, el desarrollo tecnológico, internacionalización de la economía, así como las modificaciones legales, variación del índice inflacionario del país, o simplemente el deseo de renovación por parte de la empresa, entre otros cambios, exigiendo una continua e inmediata adaptación al entorno. Las organizaciones son unas de las agrupaciones sociales más importantes, como afirman Lawrence y Lorsch citados por Chiavenato (1987:463) “una organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”, agregando que las organizaciones realzan el desarrollo social y proponen soluciones productivas, a la vez que satisfacen las necesidades de la sociedad.

Como lo plantea Chiavenato (1987:463) “toda organización actúa en determinado medio ambiente y su existencia y supervivencia depende de la manera como ella se relaciona con ese medio.”, afirmando que las organizaciones tienen y necesitan relacionarse con el entorno para sobrevivir, esto nos lleva a catalogar a la organización como un sistema abierto, que es aquel sistema que presenta relaciones de intercambio con el ambiente y tiene la capacidad de adaptarse a este. Dando paso a la definición de cambio organizacional, que según Bazan y Sanz (1996:3) es “Toda modificación observada en la estructura o cultura de un sistema organizacional que

posee un carácter relativamente perdurable.”, y Daft citado por García, Rojas y Díaz (2011:126) define el cambio organizacional como “La adopción de nuevas conductas, ideas que se presentan en una organización”.

Es obligatorio mencionar que el proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas externas (fuerzas exógenas), que provienen del ambiente, fuerzas que obligan a la organización a realizar cambios, y las fuerzas internas (fuerzas endógenas), que provienen de la tensión organizacional, consecuencia de la presión externa. Donde las diversas fluctuaciones afectan de manera directa e indirecta la estructura organizacional, ocasionando ajustes en las actitudes, emociones y conductas de los trabajadores, así como una aceptación o rechazo a las nuevas transformaciones. Lo que nos lleva a definir comportamiento humano, entendiéndose como la forma de proceder de las personas ante diferentes estímulos que reciben y en relación al entorno en que se desenvuelven; trayendo a colocación el término de igual importancia de comportamiento organizacional, que para Robbins citado por Medina y Primera (2004) es un campo de estudio interesado en conocer el impacto que tienen los individuos y grupos de individuos juntamente con la estructura, sobre el comportamiento de las personas que hacen vida en una organización, con el objetivo de mejorar la eficacia en las actividades de la empresa.

Resaltando que las organizaciones no solo están expuestas a un ambiente externo que ofrece amenazas y oportunidades, sino también ante un ambiente interno que brinda fortalezas y debilidades. Percibidas como formas influyentes en las modificaciones de la estructura, no solo alterando la tecnología o el incremento económico, sino también inquietando el talento humano, que es considerado el mayor tesoro de la organización, la base fundamental para el desarrollo de proyectos y metas, como lo expresa Chiavenato (1987:465) “Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, (...) que determinan los sistemas de información y los procedimientos de trabajo.”, esta afirmación le da protagonismo a la organización, no como una estructura mecánica e impersonal, sino como un

organismo vivo, que piensa y toma decisiones, y mas aun que reconoce la relevancia del trabajador por sobre cualquier maquina, considerandolo necesario para el crecimiento de la entidad.

Esto confirma que el talento humano o el conjunto de trabajadores de la organización, deciden si adaptarse o no a los diversos cambios, ya que es común que el ser humano se sienta atemorizado o se oponga a circunstancias que alteren sus habitos y area de confort; situacion central de interes de esta investigacion, la resitencia a los cambios internos por parte de los trabajadores, entendida como la oposicion de los individuos frente a cualquier intento de innovar o modificar una manera conocida de comportarse, según Avey citado por Alamo, García y García (2011:233) resistencia al cambio puede ser definida como una “reacción en contra del cambio intentado, de manera que los empleados adoptan actitudes y comportamientos disfuncionales”. Es relevante mencionar que según Bazan y Sanz (1996:5) “la resistencia al cambio no siempre es difuncional, ya que en ciertos casos ha permitido que se reexaminen propuestas y se prevengan posibles fallas.”, pero a final de cuentas el cambio es inminente y necesario para permanecer a flote en este sistema competitivo; agregando también que un cambio puede representar un nuevo nivel de desarrollo, que motiva a la empresa a seguir avanzando y expandirse.

Según Davis y Newstrong, citado por Fuentes (2009) existen tres tipos de resistencia al cambio:

- Resistencia Lógica, basada en el desacuerdo con los datos.
- Resistencia Psicológica, basada en las emociones y ceñimientos contra el cambio (temor, desconfianza o sentimiento de amenaza).

- Resistencia Sociológica, basada en una percepción de desafío a los valores, normas e intereses del grupo.

La resistencia al cambio puede manifestarse en múltiples maneras, que según Aguilar, Alcazar y Pereyra (2003) en su estudio de Clima, Cultura y Cambio Organizacional, indican ocho formas de resistencia, que de manera parafraseada se plasman a continuación:

- Confusión, resulta difícil la visualización del cambio y sus consecuencias.
- Crítica Inmediata, ante cualquier sugerencia de cambio, se demuestra una negación sin importar la propuesta.
- Negación, existe rechazo al ver que las cosas son diferentes.
- Hipocresía, demostración de conformismo con el cambio, cuando en realidad no se está de acuerdo.
- Sabotaje, acciones que entorpecen o inhiben el proceso de cambio.
- Fácil acuerdo, es la falta de compromiso en los nuevos planteamientos.
- Desviación o distracción, se evade el cambio con el fin de que sea olvidado.
- Silencio, no existe una opinión formada por la falta de información.

De allí la necesaria atención de parte de los Licenciados en Relaciones Industriales en sus trabajadores, en el hecho de valorar opiniones y puntos de vistas, de llegar a consensos en como implementar la nueva estrategia, en otorgar autoridad y poder a los trabajadores merecedores para llevar a cabo nuevos proyectos y así ofrecer un sentimiento de propiedad, en descifrar diversos gestos, desinterés o poca motivación, entre otras.

Es importante señalar que las diversas formas de manifestar la resistencia están sumamente relacionadas con las causas que la originan, así lo expone un estudio hecho en México (2004), que buscaba analizar la resistencia individual de los empleados en pequeñas y medianas empresas, planteó cuatro barreras posibles que pueden causar resistencia a los cambios, las cuales fueron: cambio de puesto, cambio de jefe, falta de capacitación, y cambio de lugar del negocio; arrojando como la principal causa de resistencia, la falta de capacitación con un 31%, exponiendo que importante es el entrenamiento de personal, para la ejecución satisfactoria de los cambios en una empresa.

En Venezuela (2002) también se han realizado estudios de esta naturaleza, investigación que era una propuesta para la reestructuración del área administrativa de una empresa, reveló que el 62% de la población entrevistada no se siente participe en la toma de decisiones en el momento de implementar un cambio dentro de la organización; demostrando la falta de información y comunicación por parte de la gerencia alta y media para efectuar transformaciones en la empresa.

Estos estudios permiten determinar ciertas causas que originan la resistencia, tales como la falta de comunicación y de capacitación, causas que son obstáculos en el crecimiento de la empresa, ya que la alta gerencia puede proponer múltiples estrategias y proyectos, pero si estos proyectos no son informados de una manera adecuada, no cumplen con parámetros legales, no cubren las necesidades de los empleados y no reconocen y valoran las habilidades de los trabajadores; entonces

esas estrategias no se llevaran a cabo, debido a una resistencia por parte del talento humano, no solo por el hecho de que representen una alteracion a la rutina, sino también porque puede lesionar el compromiso laboral.

Por todo lo anteriormente mencionado surge gran interés en realizar la presente investigación en las instalaciones de un centro comercial ubicado en Maracay Estado Aragua, específicamente en la Gerencia de Condominio. El centro comercial seleccionado fue creado en el año 2000, y desde entonces se ha ampliado la estructura debido al aumento y variedad de comercios que lo constituyen. Con la creacion del centro comercial surge la junta de condominio, entendida como una organización integrada por un numero determinado de propietarios de los locales que hacen vida en las instalaciones del centro comercial, que tiene como finalidad la toma de decisiones de todo lo concerniente al centro comercial. La junta esta constituida por un presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y vocal, junto con los respectivos suplentes. Resaltando que cada dos (02) años se debe elegir una nueva junta.

La junta de condominio tiene como representante a la figura de la gerencia de condominio, que es la organización encargada de ejecutar los planes diseñados por la junta. Es relevante mencionar que la actual gerencia esta integrada por un gerente administrativo, un gerente de personal y dos (02) asistentes administrativos; aclarando que el gerente administrativo es el cargo con mayor responsabilidad en la organización.

La gerencia tiene multiples funciones, entre ellas:

- Repartir los recibos de pago a cada local del centro comercial.
- Encargarse de cobrar el condominio a cada local del centro comercial.
- Estar atentos en el cuidado y preservacion de las instalaciones del centro comercial.

- Gestionar a los trabajadores del area de mantenimiento y vigilancia, trabajadores dependientes de la junta de condominio.
- Contactar proveedores para abastecimiento de materiales y uniformes para los trabajadores del area de mantenimiento y vigilancia.
- Encargarse de todas las obligaciones oficiales, tales como la tramitacion de documentos y permisos en la Alcaldia del Municipio Girardot, Instituto Venezolanos de los Seguros Sociales, Inpsasel, entre otros.

Como punto importante en acotar es que la gerencia del centro comercial depende economicamente del pago de condominio hecho por los propietarios o inquilinos de los locales, a partir de ese dinero que es cobrado mensualmente, se realiza un presupuesto para cubrir las diversas necesidades organizacionales. Generalmente el presupuesto varia mes a mes, ya que algunos propietarios no pagan a tiempo, lo que dificulta una ejecucion efectiva de las tareas antes nombradas.

La eleccion de una nueva junta normalmente acarrea el cambio del gerente administrativo, principalmente por una persona conocida por alguno de los nuevos miembros. Es importante acotar que desde el año 2011 la persona que posee el rol de presidente no ha sido cambiada, a diferencia del resto de los miembros. A pesar de esto, la figura del gerente administrativo en el año 2014 ha sido cambiada cuatro (04) veces, ocasionando cambios en la estructura tales como:

- Cambio de Jefe (Gerente administrativo)
- Nuevos procesos en la ejecucion de tareas.

Cambios que permiten presentar las siguientes inquietudes:

- ¿Cuáles son los factores que inciden en el entorno interno de la gerencia de condominio de un Centro Comercial ubicado en Maracay estado Aragua?
- ¿Cuáles son las principales razones causantes de la resistencia al cambio en los trabajadores del area de mantenimiento en un Centro Comercial ubicado en Maracay Estado Aragua?
- ¿De que forma se manifiesta la resistencia al cambio en los trabajadores del area de mantenimeinto en un Centro Comercial ubicado en Maracay Estado Aragua?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la resistencia a los cambios internos presentados en la gerencia de condominio de un Centro Comercial, ubicado en Maracay Estado Aragua, desde la perspectiva de los trabajadores del área de mantenimiento.

### **Objetivos Especificos**

- Identificar los factores que inciden en el entorno interno de la gerencia de condominio de un Centro Comercial ubicado en Maracay Estado Aragua.

- Determinar las principales causas de la resistencia a los cambios internos en los trabajadores del area de mantenimiento de un Centro Comercial ubicado en Maracay Estado Aragua.
- Determinar las formas de manifestarse la resistencia a los cambios internos en los trabajadores del area de mantenimiento de un Centro Comercial ubicado en Maracay Estado Aragua.

### **Justificación de la Investigación**

Normalmente las empresas estan acostumbradas a trabajar de forma estandarizada, con rutinas definidas que le brinda cierta seguridad al trabajador; pero actualmente se está presente ante un ambiente inestable y turbulento, que de manera continua nos demanda reajustes y adaptación. Ocasionando en la mayoría de los casos cambios en la conducta de los trabajadores, debido a que no quieren ceder espacio, ni perder esa seguridad que les genera hacer sus labores de manera habitual, surgiendo de esta manera la resistencia al cambio.

La resistencia al cambio es un fenomeno social de relevancia en cualquier ambiente organizacional, ya que en la mayoría de los casos es percibida como una barrera que impide la cosecucion de estrategias o proyectos. Pero existe otra faceta de la resistencia, donde se muestra como un bote salvavidas, es decir, como un elemento que mantiene a flote una organización a traves de rutinas y tradiciones que funcionan como filtros para futuras ideas de cambios, en este caso la resistencia permite que la propuesta sea analizada de una manera profunda, donde se discuten y comparten soluciones acertadas.

El presente estudio pertenece a la línea de investigación de gestión de las personas, adscrita al laboratorio de investigación en estudios del trabajo (LAINET), ya que la resistencia al cambio es un fenómeno social que atañe a las Relaciones Industriales, debido al comportamiento de los trabajadores ante los cambios, tomando en cuenta la satisfacción de las necesidades laborales, el cumplimiento de expectativas y el involucramiento de los trabajadores en las estrategias organizacionales. En este estudio interactúan elementos teóricos y operativos que permite analizar la resistencia al cambio como un área de interés.

En resumen esta investigación es una ventana al comportamiento de los trabajadores referente a la reacción ante los cambios en la estructura organizacional, con el fin de demostrar que la ejecución satisfactoria de modificaciones en una empresa solo se pueden llevar a cabo a través del reconocimiento de las diferentes formas de manifestarse la resistencia, así como identificar las diversas acciones que la originan; arrojando información importante para los Licenciados en Relaciones Industriales, Jefes, directores o supervisores inmediatos, ya que al obtener estos datos se tendrá un terreno conocido que permitirá el diseño adecuado de la implementación de los cambios necesarios en la empresa, y por consiguiente el logro de los objetivos. Como lo señalan Bazan, O y Sanz, M (1996) la resistencia al cambio es un fenómeno que siempre está presente, ya que aparece simultáneamente con el cambio, por eso es importante identificarla y manejarla de manera proactiva.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes**

Para la realización de la presente investigación se hizo necesario indagar acerca de los estudios que se han presentado respecto a la resistencia al cambio en las organizaciones, a continuación se exponen algunos que para esta investigación representan un aporte valioso.

Torres (2004). Análisis de las resistencias individuales en los empleados de las pequeñas y medianas empresas comerciales, ante el cambio planeado de mejora. Trabajo de grado para optar por el Título de Magister en Administración, Universidad de Colima, México.

El objeto de esta investigación fue identificar los cuatro (04) principales tipos de resistencia individual en los empleados de las pequeñas y medianas empresas comerciales, para aceptar un cambio planeado de mejora. Es una investigación descriptiva que obedece lineamientos de trabajo de campo, que se llevo a cabo en 67 pequeñas y medianas empresas, con una muestra de 155 empleados, utilizándose cuatro variables para medir la resistencia al cambio las cuales fueron, cambio de jefe, cambio de puesto, cambio de lugar del negocio y falta de capacitación. Se concluyo que la falta de capacitación es el principal factor por el que los empleados de las pequeñas y medianas empresas les resultaría difícil aceptar un cambio, donde se

demuestra que los trabajadores necesitan sentir confianza y seguridad ante cualquier intención de cambio; donde el autor recomienda que las empresas deben dar a conocer y explicar de manera completa el proceso, la finalidad y los beneficios de los cambios a ejecutarse, así como también se le propone a los empresarios a trabajar en el proceso de cambio mediante un consultor de desarrollo organizacional, para la detección de fallas, que impliquen un cambio de mejora. Esta investigación posee un marco teórico de gran valor que suministra información valiosa para determinar variables que pueden ser consideradas como causas de la resistencia al cambio.

Montealegre (2006). Relaciones entre la cultura organizacional y la resistencia al cambio, caso medianas y grandes empresas de confecciones de la ciudad de Ibagué. Trabajo de grado para optar por el Título de Magister en Administración, Universidad Nacional Colombia, sede Manizales, Colombia.

La finalidad de este estudio fue comprender las relaciones que existen entre las dimensiones y componentes de la cultura organizacional y la resistencia al cambio en las medianas y grandes empresas de confecciones de la ciudad de Ibagué. Esta investigación es de carácter descriptivo, que aunque trata de analizar la relación de dos categorías, no tiene intenciones de correlacionarlas, sino de comprender de qué manera la resistencia al cambio se relaciona con la cultura organizacional; tomando nueve (09) empresas para realizar el estudio, de las cuales siete (07) son medianas empresas y dos (02) son grandes empresas. Se planteó que existen dos dimensiones exógenas que pueden constituir una fuente de resistencia o de apertura al cambio, las cuales son: la cultura local y las características del sector industrial; así mismo se utilizaron cuatro dimensiones internas para el estudio de la resistencia al cambio las cuales fueron, relaciones de poder, control de la incertidumbre, diseño organizacional y orientación general; concluyendo que la dimensión que arrojó mayor nivel de

resistencia fue “relaciones de poder” y la dimensión con mayor nivel de aceptación al cambio fue “orientación general”. Pero en términos generales se afirmó que no existe un nivel significativo de resistencia a los cambios en las empresas investigadas, debido a las permanentes modificaciones que están expuestas, y según lo expresados por sus directivos se ha desarrollado una “cultura de cambio”.

Bazán y Sanz (1996). Diseño y validación de un instrumento para determinar el grado y naturaleza de la resistencia al cambio presente en procesos de transformación organizacional. Trabajo de grado para obtener el Título de Licenciadas en de Relaciones Industriales (Industriólogo), Universidad Católica Andrés Bello, Caracas-Venezuela. (No publicado)

El objetivo fundamental de esta investigación fue la construcción y validación de un instrumento que permita determinar el grado y naturaleza de la resistencia al cambio que se presenta en todo proceso de transformación organizacional, con el fin de identificar sus posibles causas y sugerir acciones que logren contrarrestarla; el estudio se realizó bajo un diseño descriptivo-explicativo, siguiendo una estrategia de trabajo de campo. Se utilizaron tres dimensiones para la ejecución del instrumento, las cuales son: a) resistencia al cambio ligada a la personalidad, b) resistencia al cambio ligada al sistema social y c) resistencia al cambio ligada al modo de implantarlo, llevándose a cabo en dos (02) organizaciones; arrojando mayor puntuación la dimensión de estudio “la resistencia al cambio ligada al modo de implantarlo” en la empresa A, y para la empresa B la dimensión de más alto puntaje fue “la resistencia al cambio ligada a la personalidad”. Las autoras de esta investigación proponen las siguientes recomendaciones para cada empresa, a la empresa A se le aconseja, involucrar a todo el personal expuesto a cambios a un programa de capacitación, escuchar las inquietudes del personal, y re-estudiar el programa de cambio para que se ejecute de

manera gradual. En cuanto a la empresa B se recomendó, escuchar las inquietudes del personal, lograr que los empleados sean compensados por el esfuerzo y los aportes en el proceso de cambio, y de ser necesario establecer acciones coercitivas que logren que los empleados acaten las nuevas normas y transformaciones. Se selecciono esta investigación como antecedente por el instrumento de medición de la resistencia al cambio, que consto de 36 afirmaciones o ítems, con cuatro (04) alternativas de respuesta, las cuales son inexistente, bajo, medio y alto, que servirá como guía para el diseño del instrumento de medición de esta investigación.

Chacón y Lafeé (2004). Resistencia de los trabajadores de RR.HH hacia al cambio, una vez implementado un proceso de tercerización. Trabajo de grado para obtener el Titulo de Licenciadas en de Relaciones Industriales (Industriólogo), Universidad Católica Andrés Bello, Caracas-Venezuela. (No publicado)

La finalidad de esta investigación fue identificar el nivel de resistencia hacia al cambio en los trabajadores de recursos humanos, una vez implementado un proceso de tercerización (outsourcing) en el área de RR.HH. Es una investigación descriptiva y de campo, que se ejecuto en seis empresas donde se han desarrollado procesos de tercerización en el departamento de recursos humanos, que para la medición de la resistencia se utilizó un instrumento que fue aplicado a los gerentes, coordinadores, jefes y analistas; instrumento constituido por tres dimensiones las cuales son, factores ligados a la personalidad del individuo, factores ligados a la organización, y factores ligados al papel del líder de cambio. Como principales conclusiones se observo, que en las empresas estudiadas el servicio de tercerización es una estrategia reciente y que su implementación no fue bajo presión de un cambio rápido; y con respecto a las puntuaciones obtenidas por los sujetos estudiados a través del instrumento de medición, se halló resistencia al cambio en dos dimensiones, en factores ligados a la

personalidad del individuo, en cuanto al temor a lo desconocido y sentimiento de amenaza en la estabilidad económica; y factores ligados a la organización, en relación a la falta de comunicación y amenaza en la relación de poder, referente al estatus de los trabajadores. Pero en términos generales se identificó que la actitud hacia el cambio de la tercerización fue favorable. Esta investigación es de gran importancia ya que da una idea de lo que el departamento de recursos humanos percibe de los cambios en cuanto a la delegación y alteración de rutinas.

Respecto al tema de resistencia al cambio, se han redactado documentos relacionados que valen la pena incluir como antecedentes, señalando las ideas más relevantes de cada autor. Uno de ellos es Figueroa (2001) plantea que la mayoría de las actividades de los trabajadores de una organización consisten en resolver problemas en las que se ven obligados actuar, y que estas acciones dependerán de la forma en cómo los trabajadores perciben e interpretan los hechos a los que se enfrentan. De esta manera Figueroa indica (2001)

El comportamiento de los miembros de una organización se orienta y se forma a través de un proceso de interpretación de la realidad cotidiana, en el curso del cual determinadas líneas de acción pueden iniciarse, postergarse, o bien, modificarse una vez iniciadas. (p. 42)

Quiere decir que el comportamiento de los trabajadores va depender de la interpretación y análisis que se le da a los diferentes cambios a enfrentar, interpretación que es fundamental para que se lleve a cabo las modificaciones que la organización quiere implementar. Como señala García (2012:11) “Las organizaciones solo pueden cambiar, al mismo paso que lo hacen los miembros de la

organización.”, definiendo cambio como un elemento de impacto que causa alteraciones en las conductas e ideas de los trabajadores.

Como se ha mencionado antes, estamos en un mundo que cambia de manera acelerada, obligando a las entidades laborales a estar atentas a lo que el entorno propone, para realizar las debidas modificaciones en el interior de la organización, según Acosta, citado por García; Rojas y Díaz (2011) los cambios se pueden efectuar en diferentes niveles de la empresa, en áreas particulares, así como en toda la organización; de igual manera este autor también ofrece algunas razones que causan cambios en la entidad laboral, los cuales son: desarrollo de nuevos productos y servicios, nuevas tendencias administrativas, problemas financieros, alianzas estratégicas, nueva tecnología, políticas mundiales, el papel del estado, competencia y desastres naturales. Estas modificaciones en el entorno afectan directa e indirectamente a la empresa, forzándola a rediseñar su estructura a pequeña o gran escala, donde Acosta menciona algunas áreas en que la entidad se moviliza para poder adaptarse.

- Infraestructura, reformas que se hacen en la planta física, con el fin de rediseñar espacios y ser más funcionales.
- Estructura, reorganización de la forma como están distribuidos los diferentes cargos de la organización, en los que se puede generar más cargos o se pueden reducir algunos.
- Tecnología, cambios realizados en los equipos o herramientas de trabajo que utiliza la organización.

- Procesos, modificación en aspectos operativos (aquellos que nos conducen al alcance de la misión) y aspectos administrativos (aquellos que regulan las funciones de las diversas áreas de la organización).
  
- Productos y servicios, innovaciones en los productos o servicios que se ofrecen.

El autor indica que cualquier cambio que se ejecute en la empresa, va afectar el comportamiento de los trabajadores y por consiguiente la cultura organizacional. En este sentido García (2012:15) considera que “Cuando las personas se enfrentan a una situación de cambio intentaran afrontar dicho cambio buscando formas conocidas que entiendan; y solventarlas en función de la cultura existente. Intentarán minimizar acciones con altos grados de incertidumbre”, es aferrarse a patrones que brindan seguridad para enfrentar cualquier amenaza. En cuanto a la cultura que se utiliza como refugio, se puede acotar como menciona Alabart y Portuondo citado por Montealegre (2006) la cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, la estructura y la organización con su entorno; interacciones que permiten que se conforme un conjunto de referencias, que serán consideradas validas siempre cuando garanticen eficacia y eficiencia. Así mismo Allaire y Firsirotu citado por Montealegre (2006) afirman que:

...En este caso, la empresa trata primero de adaptarse a la nueva situación haciendo modificaciones en su sistema formal de objetivos, estrategias y estructuras. Pero estas medidas llegarán a ser ineficaces si no encuentran apoyo y justificación en el sistema cultural de la empresa. En tal caso, el sistema cultural de la organización y el nuevo sistema socioestructural no están sincronizados, lo cual puede ocasionar una pérdida grave de eficacia y un deterioro del funcionamiento de la empresa” (P. 38)

Según lo expuesto, la cultura organizacional funciona como una barrera que mantiene al margen las diversas modificaciones que se quieran implementar, opción que utilizan los trabajadores para refutar cualquier variación, ya que se basan en un conjunto de normas y reglas estipuladas por la tradición, estilos y procesos que garantizan una forma específica de hacer las cosas; pero también es necesario mencionar que la cultura puede ser modificada como lo señalan Hodge; Anthony y Gales citados por Acosta y Rodríguez (2008) afirmando que la cultura de las organizaciones son por naturaleza dinámicas, y que cambian de manera natural en respuesta a los cambios de la organización. Cambios que deben ser planeados, y más aun consultados, para determinar la mejor manera de implementarlos.

Normalmente los cambios es poner a prueba capacidades y talentos, a través de una transformación de tareas y procesos que están apegadas a lo conocido, a rutinas y hábitos que brindan confort; cuando el trabajador insiste en quedarse en un estado inamovible sin prestar atención a nuevos proyectos y estrategias, entonces está dando pie para que surja la resistencia al cambio.

## **Bases Teóricas**

Las teorías que enmarcan el universo teórico de este trabajo de investigación son, cultura organizacional, desarrollo organizacional y cambio organizacional.

### ***Cultura Organizacional***

#### ***Definición***

Es prudente iniciar con la definición de cultura, entendida según Bello y Riveros (2003) como el conjunto de ideas, creencias, conocimientos y valores que constituyen

la base de la acción social; estos autores también plantean que la cultura incide en tres dimensiones de cualquier grupo social, las cuales son:

- Pensamiento, hace referencia a los conocimientos, valores y creencias de las personas, normalmente se relacionan con lo que se considera correcto.
- Costumbres, se basa en los patrones de comportamientos y de adaptación de los seres humanos a otras personas, a lugares y a creencias de grupo.
- Artefactos, se refiere a las herramientas o en las diversas tecnologías que a hecho el hombre para su uso diario.

Quiere decir, que la cultura siempre estará presente en las interacciones de seres humanos, por ejemplo en las organizaciones, entendidas como instituciones constituidas por un grupo de individuos, que pasan a llamarse trabajadores y que emplean tiempo, talento y dedicación a diferentes procesos y tareas para lograr un objetivo en común, lo que permite afirmar que las organizaciones no están exentas de la cultura, pero al llevarla al campo laboral su nombre cambia a cultura organizacional. Entre las definiciones mas completas de cultura organizacional se encuentra la de Schein citado por Vásquez (2010) que afirma lo siguiente:

Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas validas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modelo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p. 17)

En este sentido la cultura organizacional genera un conjunto de normas y actitudes que los trabajadores aceptan como verdaderas para guiar su comportamiento y facilitar la interacción laboral. Esta definición hace mención de la adaptación externa y la integración interna, puntos importantes, que según Salazar, Guerrero, Machado y otro (2009) plantean lo siguiente:

- Adaptación externa, hace referencia a un conjunto de elementos que deben ser compartidos y entendidos por todos los miembros de la organización, ya que son considerados necesarios para enfrentar el entorno; entre ellos se encuentran, la visión, misión y objetivos de la organización, planes de trabajo estipulados para cada departamento, estrategias correctivas, entre otros.
- Integración interna, se basa en aspectos vinculados con la forma de interacción de los miembros de la organización; entre ellos, el lenguaje, ya sea una comunicación verbal, gestos, sobrenombres entre los miembros o a alguna cosa o herramienta de trabajo; los criterios de inclusión y exclusión de individuos, así como las relaciones jerárquicas, de autoridad y poder, remuneración y beneficios, entre otros.

#### *Niveles de la Cultura Organizacional*

La cultura organizacional afecta a toda la organización y según Bello y Riveros (2003) se puede ver en tres niveles, los cuales son:

- Nivel explícito, hace referencia un nivel superficial donde se observan los diversos equipos o herramientas utilizadas en la empresa, los comportamientos evidentes de los trabajadores (saludos, chistes, actuación

ante autoridades, entre otros.), vestimenta o uniforme utilizado por los trabajadores, entre otros.

- Nivel Intermedio, se basa en los principios y valores que orientan el comportamiento de los trabajadores, guiados por la visión, misión, objetivos y estrategias organizacionales.
- Nivel profundo, esta comprendido por reacciones inconscientes que revelan la verdadera forma de sentir, actuar y pensar del trabajador; reacciones que al pasar el tiempo fueron consideradas validas y por consiguiente aceptadas en la convivencia laboral.

Los tres niveles se hacen presentes en todas las organizaciones, ya que la cultura se puede observar de manera rápida por medio del nivel explicito, pero también existen momentos que exigen mayor observación y detalle para percibirla, lo que demuestra el nivel profundo.

#### *Elementos de la Cultura Organizacional*

Como punto importante Salazar, Guerrero, Machado y otro (2009) señalan una serie de elementos que hacen parte de la cultura organizacional, entre ellos se encuentran:

- Identidad de los miembros, es la identificación de los trabajadores con la entidad en su conjunto.
- Énfasis de grupo, tiene que ver si las actividades se organizan en grupo o si las realizan de manera individual, hace referencia a la responsabilidad, iniciativa e independencia que poseen los trabajadores.

- Control, se refiere a la existencia de una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol; determina la medida en que las normas y la supervisión directa son usadas para controlar el comportamiento de los trabajadores.
- Criterios de recompensa, se basan en los criterios para valorar el desempeño de los trabajadores, ya sea por rendimiento, favoritismo, antigüedad, entre otros. Así como los diferentes incentivos o beneficios que ofrece la empresa.
- Tolerancia al riesgo, propone el fomento de la creatividad e iniciativa para la realización de las tareas, donde se observa la capacidad del trabajador de enfrentar la incertidumbre.
- Tolerancia al conflicto, hace referencia al nivel de conflicto en las interacciones de los trabajadores, y la utilización del conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.

Así mismo Bello y Riveros (2003) agregan los siguientes elementos:

- Valores, son las creencias que poseen los trabajadores con respecto a la aceptación de un comportamiento o estilo de vida en relación con otro comportamiento o estilo de vida.
- Ritos, son tipos de comportamientos o actividades formales planeadas con objetivos predeterminados, y que se realizan en un lugar y momento señalado o considerado especial. Estos rituales permiten que las relaciones de los trabajadores se fortalezca y aumente la confianza.

- Mitos, son relatos o historias que hacen parte de la creación y evolución de la organización, historias que están inmersas en los valores de la entidad y que pertenecen a los trabajadores.
  
- Tradiciones, las creencias, ritos y mitos actuales se deben en gran parte a las tradiciones, es decir, lo que se ha hecho antes y el grado de éxito alcanzado por esas acciones.

### *Cultura Organizacional y Resistencia al Cambio*

La cultura de una organización es un cómplice fundamental o un obstáculo en la ejecución de estrategias orientadas al cambio, esto se debe a que toda modificación que coincida con tradiciones, valores y modos arraigados a la empresa, será un cambio de fácil aplicación; pero cuando la estrategia va contra corriente, la cultura se alza como Goliat ante David; tal como afirman Strickland y Thompson (2004:421) “El comportamiento aprobado por la cultura prospera, mientras que el que es desaprobado se desalienta y a menudo se penaliza”.

La cultura organizacional determina como se realizan todos los procedimientos en la empresa, considerándose como una fuerza de conservación establecida por los trabajadores para evitar futuros cambios en el ambiente. De esta misma manera Bello y Riveros (2003) afirman que los miembros de una organización tienden a crear dependencia con la cultura, ya que esta les brinda seguridad al actuar. Estas afirmaciones aseveran que la cultura organizacional esta asociada con la resistencia al cambio, como lo mencionan Deal y Kennedy citados por Montealegre (2006) la cultura constituye la barrera mas importante a la hora de realizar cambios en la entidad, debido al conjunto de creencias, conocimientos y experiencias que comparten los trabajadores y que están arraigadas a su forma de actuar y pensar en el ambiente laboral, lo que hace difícil incorporar un cambio en la organización.

Ciertamente la cultura organizacional puede llegar a ser un problema en el proceso de adaptación, pero esto depende del tipo de cultura que tenga la empresa, ya que existen culturas fuertes y culturas débiles, como lo mencionan Strickland y Thompson (2004).

- Culturas Fuertes, son aquellas que tienen como base principios y valores que se mantienen en el tiempo, ya que se comunican de manera frecuente en todos los niveles organizacionales y son tomados como referente en la toma de decisiones. Existen tres factores fundamentales para el desarrollo de una cultura fuerte, el primero es la presencia de un líder que establezca valores y practicas según las necesidades de la organización, el segundo es compromiso en la realización de tareas que se adapten a los valores y principios antes pautados, y por ultimo preocupación en el bienestar de los trabajadores, clientes y accionistas. Es importante acotar que puede existir desequilibrio entre una cultura fuerte y las estrategias planteadas, debido a cambios rápidos y bruscos en el entorno; lo que generalmente ocasiona una revisión profunda de la cultura, en busca de realizar modificaciones que permitan aplicar la estrategia requerida.
  
- Culturas Débiles, difícilmente se aprecia un seguimiento de valores y tradiciones, hay poca cohesión y no hay identidad corporativa. Las culturas débiles no proporcionan ningún tipo de respaldo a la ejecución de estrategias, porque no hay normas o lazos comunes que movilicen compromiso en los trabajadores para el logro de objetivos.

Por lo tanto aquella organización que posea una cultura fuerte, tiende hacia una cultura adaptable, lo que permite una movilización óptima de apoyo a la estrategia planteada. Esto se debe a que la empresa conoce el terreno en el que esta establecida, terreno que se fundamenta en principios y valores que han sido aprobados por

trabajadores con identidad corporativa, identidad que permite entender la necesidad de un cambio; agregando también el hecho de que la gerencia se preocupa por el bienestar de los trabajadores, lo que proporciona seguridad, ratificando éxito en las variaciones organizacionales.

A lo que agrega Salazar, Guerrero, Machado y otro (2009) que la cultura organizacional tiende a mantenerse constante, y únicamente a través de un proceso de cambio planeado y ejecutado durante un tiempo prolongado se puede modificar la cultura. Es importante mencionar lo que señala Hofstede citado por Montealegre (2006) afirmando que cuando hay un escaso control de la incertidumbre, se presenta una menor resistencia, es decir, que aquellas empresas que están familiarizadas con la incertidumbre y están en constante cambio, reducen la sensación de amenaza por parte de los trabajadores, ya que aceptan como normal las modificaciones planteadas. De esta manera Charón (2007) expone que la cultura organizacional es una fortaleza que encamina a las empresas hacia el éxito, afirmando que la cultura permite e inhibe ciertos comportamientos, por ejemplo una empresa que permita que haya participación, iniciativa y creatividad en la realización de tareas, es porque su cultura es una cultura laboral abierta que incentiva a los trabajadores a una constante renovación, y por consiguiente se reduce la resistencia al cambio.

### ***Los Cambios y la Organización***

Al hablar de cambios organizacionales, se hace necesario hablar sobre el desarrollo organizacional.

### ***Desarrollo Organizacional***

Las empresas persiguen el éxito, a través de modificaciones y la progresiva adaptación al ambiente, con miras al crecimiento y desarrollo de la organización;

según Pérez citado por Pinto (2012:22) plantea que “El desarrollo organizacional se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en sus ambiente externo e interno”. Así mismo Porras y Robertson citados por Contreras (1998) señalan que el desarrollo organizacional es un conjunto de teorías, valores y estrategias basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado, con el objetivo de incrementar el desarrollo de los trabajadores y mejorar el desempeño. Estas definiciones aseveran que el desarrollo organizacional esta interesado en los talentos y habilidades de los trabajadores para el mejoramiento del desempeño, y poder enfrentar de la mejor manera las amenazas y debilidades, así como aprovechar las oportunidades y fortalezas del ambiente externo e interno; fundamentado en la orientación al cambio.

Pinto (2012) afirma que el desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura y en la estructura de la organización, es una estrategia propiciada para realizar modificaciones en la conducta de los trabajadores, y así facilitar la mejor adaptación al ambiente y disminuir la incertidumbre. De igual manera Contreras (1998) considera que el desarrollo organizacional se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la empresa, incluyendo también aspectos tecnológicos y estructurales.

Según Chiavenato (1987) los diversos modelos del desarrollo organizacional consideran básicamente cuatro variables:

- El medio ambiente, hace referencia al entorno turbulento en el que habitamos, incremento y nuevas actualizaciones del conocimiento, el desarrollo de nuevas tecnologías, aumento de la competencia, entre otros, y como todos estos cambios afectan a la organización.

- La organización, se basa en que manera los cambios del entorno influyen e impactan a la organización, dando surgimiento a la necesidad de dinamismo y flexibilidad organizacional.
- El grupo social, engloba aspectos como la comunicación, liderazgo, conflictos, sentido de pertenencia, entre otros, que posean los miembros de una organización.
- El individuo, se refiere a las inquietudes, necesidades, comportamientos, motivaciones, entre otros, que los trabajadores de manera individual aportan a la organización.

Estos elementos siempre están presentes en el desarrollo organizacional, elementos que ayudan a diagnosticar la situación real de una empresa en relación al entorno, a explorar las interacciones de los trabajadores y así conocer sus opiniones e inquietudes, e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para la implementación adecuada de un cambio y alcanzar los objetivos previstos.

#### *Objetivos del Desarrollo Organizacional*

El desarrollo organizacional propone cambios en la entidad laboral por medio de modificaciones de valores, actitudes y habilidades de los trabajadores; modificaciones que alteran los objetivos a corto y largo plazo de la organización, ya que les da un mayor alcance. El desarrollo organizacional como estrategia de crecimiento empresarial tiene objetivos generales que según De Faria Mello (2004) son los siguientes:

- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y diagnosticar y solucionar problemas.

- Desarrollar las habilidades y talentos de los trabajadores en las tres (03) áreas competitivas, el área técnica, administrativa y la interpersonal.
- Establecer el trabajo en equipo como base fundamental en la búsqueda de desarrollo.
- Armonizar los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa, para lograr mayor compromiso organizacional.

Así mismo Pinto (2012) plantea los siguientes objetivos como fundamentales en el logro desarrollo organizacional.

- Dar prioridad a las situaciones de mayor peso para la empresa, por medio de la colaboración constante entre las diferentes áreas o departamentos dentro de la entidad.
- Implementar un sistema de auto-renovación que permita adaptarse de manera acertada a las diversas modificaciones externas, así como también a las internas por medios de variaciones en la funciones laborales.

En resumen la implementación de cambios en una organización exige la creación de nuevos objetivos, sean específicos o generales; objetivos que están orientados al desarrollo de técnicas y habilidades, no solo para mantenerse temporalmente, sino para permanecer en el mercado como referente.

### *Cambio Organizacional*

Como se ha mencionado antes el desarrollo organizacional esta orientado al cambio, que según Chacón y Lafeé (2004) cambio se define como un proceso que evidencia transformaciones en los elementos y las relaciones de los miembros de la organización; igualmente Audirat citado por Valencia (2006) entiende cambio organizacional como una estrategia educativa, que se centra en la cultura organizacional con el fin de adoptar un cambio planeado orientado hacia la visión y objetivos de la empresa. En resumen un cambio organizacional es un conjunto de alteraciones que afectan la estructura y comportamientos de una organización.

El cambio organizacional radica en el cambio individual, es decir, cada trabajador tiene que estar consiente de la necesidad de cambio y que su comportamiento influye en la ejecución exitosa de la estrategia. Esta transformación individual será contagiosa, y en poco tiempo cada departamento de la empresa aceptara el cambio como un aliado de superación. Es importante acotar que la modificación de comportamientos y conocimientos en los trabajadores es un proceso que requiere paciencia, comunicación, modelos a seguir y motivación, tal como lo señala Covey citado por Chiavenato (2002) proponiendo claves importantes para la transformación:

- Toma de conciencia, convencer a los individuos de la necesidad de cambio y la dirección de este.
- Involucramiento, consiste en alinear la misión individual con la misión organizacional, basándose en la participación y comunicación.
- Seguridad interior, consiste en garantizar seguridad a la persona, brindando un sentimiento de permanencia y confianza.

- Legitimación, todo cambio implica sacrificios, sacrificios que deben ser reconocidos y validados como correctos. De esta manera el trabajador entenderá que vale la pena pagar el precio.
- Responsabilidad por los resultados, este paso nos permite conocer a la organización como una herramienta impulsora de sueños y metas, metas que complementan los objetivos de la empresa. Esto requiere de una organización que brinde apoyo y oportunidades de desarrollo. Cuando se esta en presencia de una relación ganar-ganar, es sencillo asumir responsabilidades.
- Entierre lo viejo, consiste en abandonar los viejos hábitos y poner en practica otros mas adecuados. El hecho de cambiar hábitos por otros suena contraproducente, seguirán siendo hábitos que seguro en un futuro tendremos que cambiar nuevamente; pero en si los hábitos no son malos, ya que estos proporcionan tradición y conocimiento, lo que quiere decir, que las empresas desean olvidar viejos hábitos que funcionaron tiempo atrás, pero que en tiempos actuales requieren hábitos adaptados a la realidad.
- Espíritu abierto, el desarrollo depende de una mente abierta, capaz de valorar ideas diversas a lo común.
- Sinergia, cuando las personas se sienten valoradas, se pueden transformar a su propia manera en vez de cambiar siguiendo alguna norma o patrón. Cuando la diversidad es apreciada, existe lugar para la sinergia, que refuerza las transformaciones.
- Propósito Trascendental, los intereses generales debe prevalecer sobre los intereses individuales, para poder lograr la transformación social.

Cada una de estas claves permite conocer a profundidad el cambio que se desea implementar en la empresa, ya que se proporciona información al involucrar al trabajador, por medio del otorgamiento de responsabilidades y seguridad.

Es importante acotar que el proceso de cambio comienza con las apariciones de fuerzas que afectan a la organización, tal como señala Chiavenato (1987), las cuales son:

- Fuerzas Exógenas, son aquellas que provienen del macro-ambiente en el que se desenvuelve la organización, como las nuevas tecnologías, modificaciones legales, limitaciones u oportunidades económicas, el papel del estado, entre otros. Las fuerzas externas crean la necesidad de cambio en las organizaciones, las utilizadas en esta investigación son las siguientes:
  - Fuerzas políticas, el sistema político es un aspecto amplio que consiste en un conjunto de leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan la conducta de organizaciones y personas en la sociedad. Esencialmente se desea determinar la autonomía de la organización en la toma de decisiones, en relación a entes públicos y su obediencia a las leyes especialmente orientadas al trabajo.
    - ✓ En cuanto a la autonomía Uzcátegui (2009) plantea que el elemento trascendental de las organizaciones públicas es la capacidad del Estado para hacer presión política directa en la entidad, ya que el socio mayoritario es el Estado, con propósitos que dependen del proceso político. A diferencia de las organizaciones privadas, que la toma de decisiones esta

orientada a la participación de los accionistas, gerentes y empleados, entre otras diferencias se encuentra la flexibilidad al cambio, tal como lo menciona Celedon citado por Cabezas (2013) la adaptabilidad al cambio es característico de la organización privada, que a diferencia al ámbito público que depende de la rotación del gobierno.

- ✓ En relación al cumplimiento de las leyes Márquez (2013) afirma que las organizaciones consultan las leyes y reglamentos, para evitar sanciones y así lograr sus propósitos. De igual manera Bastidas (2009) afirma que en legislación Venezolana impone a los empleadores el cumplimiento de ciertos requisitos formales y legales, que en caso de incumplimiento se inicia un proceso administrativo que puede llegar a sanciones.
- Fuerzas económicas, esta fuerza resalta cuan importante es el ingreso o egreso de dinero en la gerencia del Centro Comercial, y como afecta su funcionamiento, es importante aclarar que el único ingreso de dinero de la gerencia depende de las ventas de los locales constituyentes del Centro Comercial, ya que entre las funciones principales esta el cobro de condominio; se cobra mensualmente y la cantidad varia según la alícuota del local. Un elemento fundamental es el presupuesto del que depende mensualmente la gerencia, entendido según Reyes (2010) como un plan coordinador de las operaciones y recursos de la entidad expresado en términos financieros para un periodo determinado, agregando que las organizaciones que posee un

presupuesto planeado realizan sus labores de una manera eficiente y sirviendo como una herramienta de dirección.

- Fuerzas sociales, consiste en la importancia que tienen los usuarios o clientes que visitan el Centro Comercial, y las técnicas o medidas que la gerencia ejecuta para incrementar la popularidad de este. Como se menciona anteriormente el ingreso de dinero de la gerencia depende de las ventas de los locales, por tal razón es fundamental el incremento de visitantes en las instalaciones, ya que estos aseguran movimiento de dinero. Fernández (2012) afirma que el flujo de dinero que reciben las empresas lo determina la fidelidad de los usuarios, asegurando que las entidades mas eficientes son las capaces de mantenerse en el mercado a largo plazo, solo porque gozan del agrado de muchos consumidores, es decir, que los clientes deciden quienes sobreviven al sistema.
  
- Fuerzas Endógenas, provienen de la tensión organizacional, tensión de las actividades, interacciones, emociones, resultados de desempeño, entre otros. Esta investigación se centra en los cambios producidos por las fuerzas endógenas, tomando como base las siguientes modificaciones presentadas en la empresa seleccionada:
  - Estructura, se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto al ingreso y egreso de personal, así como de las tareas y responsabilidades que se ejecutan diariamente. Es relevante mencionar que el área de mantenimiento se divide en dos (02) grupos, el primer grupo se distribuye en dos turnos, el turno de la mañana (6:00am – 2:00pm) constituido por seis (06) trabajadores y el turno de la tarde (10:00am –

6:00pm) conformado por siete (07) trabajadores, y el segundo grupo es denominado mantenimiento operativo, laborando en un horario de 8:00am – 5:00pm, compuesto por cuatro (04) trabajadores, para dar un total de diecisiete trabajadores en el área de mantenimiento.

- ✓ Rotación de Personal, según Chiavenato (1987:154) la rotación de recursos humanos se define como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente” es decir, el ingreso y egreso de trabajadores en una empresa. Es importante acotar que la rotación es una variable dependiente de factores internos y externos, tales como políticas salariales de la organización, así como la demanda del mercado laboral, entre otros.
  
- ✓ Tareas y Responsabilidades, todo trabajo se divide en tareas, que se definen como un conjunto de actividades que representan la naturaleza del cargo y que se ejecutan con un objetivo, en cuanto a las tareas de los trabajadores del área de mantenimiento tenemos: barrer, mopear, limpiar el pasamanos de las escaleras, sacar la basura de los contenedores, entre otras. Así mismo entendemos responsabilidad como un sinónimo de compromiso y conciencia, relacionándose con la satisfacción de los trabajadores en la ejecución de sus tareas.
  
- Servicios, engloba el conocimiento de las metas que representa el cargo que se ejecuta y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores. Entendiéndose satisfacción laboral según Motazz citado por Bonilla y Nieto (2002) como una respuesta afectiva debido al

resultado de una evaluación de la situación laboral, así mismo Hannoun (2011) define satisfacción laboral como la percepción que tiene el trabajador de todo lo que significa su trabajo, planteado elementos que influyen en el nivel de satisfacción que puede sentir un trabajador, entre ellos:

- ✓ Beneficios económicos, relacionados con el salario y las diversas retribuciones que percibe el trabajador a cambio de su servicio.
  - ✓ Condiciones de trabajo, se refiere a las instalaciones del lugar de trabajo.
  - ✓ Compañerismo, consiste en las relaciones interpersonales que tiene el trabajador con los compañeros de trabajo.
  - ✓ Oportunidades de progreso, se refiere a las alternativas de crecimiento profesional que ofrece la entidad laboral, valorando los talentos y habilidades que poseen los trabajadores.
  - ✓ Contenido del puesto de trabajo, este elemento hace referencia a las tareas que debe ejecutar el trabajador.
  - ✓ Seguridad en el empleo, se refiere al grado de estabilidad que el trabajador percibe en el ambiente de trabajo.
- Equipos de trabajo, se refiere a la provisión de las herramientas de trabajo, equipos de protección y mantenimiento preventivo de los

ascensores, todo en relación a los trabajadores del área de mantenimiento.

- ✓ Herramientas de trabajo, se entiende cepillos de barrer, mopas, pañitos de limpieza, carritos de limpieza, bolsas de basura, cloro, desinfectante, blanqueador, detergente, entre otros.
- ✓ Equipos de protección, engloba guantes de protección, tapa bocas, botas de seguridad, lentes de seguridad, entre otros.
- ✓ Mantenimiento de ascensores, el Centro Comercial posee cuatro (04) ascensores que son de vital importancia para el área de mantenimiento, ya que facilita sus labores, especialmente en el traslado de los carritos de limpieza.

En términos generales el cambio organizacional se enfoca en la manera de implementar el proceso de cambio planeado en la empresa, afectando de manera directa e indirecta a todos los miembros de la organización, a través de una relación constante de factores externos e internos que hacen parte del trabajo.

### *Cambio Planeado*

El cambio planeado es básico para una ejecución exitosa de estrategias de crecimiento, estrategias que evidentemente ocasionan alteraciones en el ambiente interno de la entidad laboral, según Perozo (2003) el cambio planeado se entiende como actividades de cambio intencionales y con metas, es decir, actividades orientadas al cambio que son ejecutadas bajo un propósito específico. El cambio

planeado tiene dos metas fundamentales, la primera es el desarrollo de las capacidades y habilidades de los trabajadores para la adaptación al entorno, y la segunda meta es cambiar el comportamiento de los trabajadores.

De igual forma Pérez (2009) afirma que el cambio planeado consta de cinco (05) etapas, las cuales son:

- Diagnostico de la situación, es la etapa inicial donde se determina la realidad existente en la organización, es el proceso de de investigación que permite tener contacto con las necesidades de cambio y el como implementar las modificaciones requeridas.
- Determinación de la situación deseada, en esta etapa se compara la realidad de la empresa con el estado ideal al que se desea llegar.
- Determinación de los cauces a seguir, se desarrolla un plan de acción liderado por un agente de cambio especializado, donde se establecen los medios y estrategias para ejecutar el cambio requerido.
- Ejecución de las acciones, consiste en la aplicación de del plan antes elaborado, también se instauran mecanismos de control que permiten verificar si las diversas estrategias se están cumpliendo según los parámetros establecidos y si en realidad esta causando efectos de desarrollo en la empresa.
- Evaluación de resultados, es confrontar los objetivos del estado ideal con la realidad cambiante, con el fin de medir el éxito del plan ejecutado.

Las etapas del cambio planeado son escalones que se deben subir para obtener el cambio deseado, es importante resaltar que constantemente se crearan y modificaran estrategias según las reglas establecidas por el entorno externo e interno.

### *Modelos de Cambio Planeado*

Para la implementación del cambio planeado se hace necesario el estudio de diversos modelos teóricos que explican el proceso de gestión de cambio. Es importante acotar que existen tres modelos que se consideran básicos en cualquier esfuerzo de Desarrollo Organizacional y por lo tanto cualquier esfuerzo de cambio; los cuales son:

- Modelo de Cambio de Kurt Lewin.
- Modelo de Investigación – Acción.
- Modelo de Planeación.

### *Modelo de Cambio de Kurt Lewin*

Las ideas de Lewin son un referente al hablar de cambio, ideas que son influyentes hasta nuestros días y consideradas base de otros modelos. Lewin citado por Perozo (2003) define cambio como la modificación de las fuerzas del comportamiento, donde se identifican dos fuerzas que mantienen el equilibrio en el sistema social, las cuales son:

➤ Fuerzas impulsoras, se refiere a las fuerzas que desean y trabajan para que se implemente el cambio. Según Álvarez (2011) propone las siguientes fuerzas impulsoras:

- Los trabajadores de una organización comparten los mismos objetivos laborales.
- Alto sentido de pertenecía y colaboración.
- La opinión de los trabajadores es tomada en cuenta.
- La crítica es constructiva y se vuelve rutinaria.
- El desempeño deficiente es enfrentado y se busca soluciones acertadas.
- Existe alto grado de innovación.

➤ Fuerzas restrictivas, son las fuerzas que se niegan y resisten el cambio. Igualmente Álvarez (2011) plantea las siguientes fuerzas restrictivas:

- Las necesidades y opiniones de los trabajadores se consideran ajenos al trabajo.
- Poca retroalimentación.
- Desconocimiento de objetivos y metas organizacionales.
- Inexistencia de colaboración y compromiso.

- El desempeño deficiente es disfrazado.
- El personal evade constantemente cualquier inconveniente o problema que se presente.
- Poca capacidad para innovar.

Es necesario acotar que las fuerzas impulsoras y restrictivas están presentes en todo ambiente, y tienen como función principal mantener el equilibrio. Al hablar de equilibrio nos referimos a estabilidad de ideas y maneras de ejecutar estrategias, estabilidad que es construida por medio de enfrentamientos constante de las fuerzas impulsoras y restrictivas, estableciendo discusiones en busca de soluciones que beneficien ambos bandos. Se evita una aceptación excesiva y una negación rotunda al cambio.

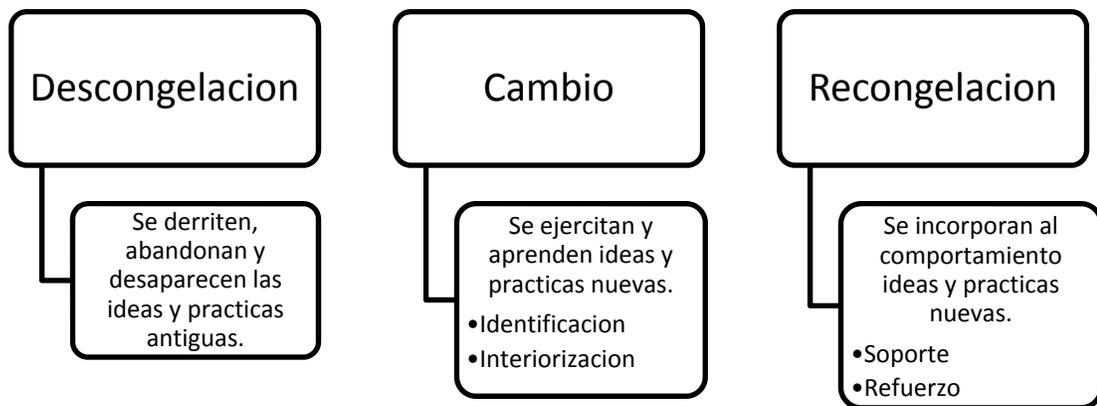
De esta manera Lewin citado por Valencia (2006) plantea un proceso de cambio organizacional que se basa en tres pasos:

1. Descongelación, implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su estado actual, es decir, descongelar el equilibrio establecido en la empresa. Según Valencia este paso consiste en capacitar el nivel gerencial para que sean participativos y abiertos al proceso de cambio, y se tenga un modelo a seguir para los trabajadores.
2. Cambio o movimiento, consiste poner en práctica el cambio que se desea implementar, a través del desarrollo de nuevos hábitos, conocimientos, valores y conductas.

3. Recongelación, consiste en mantener el cambio implementado, ya que en este paso se estabiliza a la organización con un nuevo estado de equilibrio, que fue considerado valido y por lo tanto incluido en la cultura organizacional. Este paso propone mayor cooperación, incluir nuevas formas de dirigir personal, establecer un sistema de recompensas que premien el cambio de comportamiento, entre otros. Mecanismos que fortalezcan la aceptación del cambio implementado.

Figura N°1

Modelo de Cambio de Kurt Lewin.



Fuente: Chiavenato (2002:151)

Así mismo el autor Edgar Schein mejoró el modelo de Kurt Lewin sensibilizando cada paso, donde Schein citado por Valencia (2006) expone que están presentes “mecanismos psicológicos involucrados en el cambio”, los cuales son:

- Descongelación, según Schein esta etapa produce mucha ansiedad, ya que el trabajador debe estar consiente y agradado con el abandono de viejas formas de comportarse y en la adquisición de nuevos conocimientos y actitudes. La persona debe sentir seguridad psicológica para que el cambio ocurra.
- Cambio o Movimiento, en este paso el trabajador necesita una constante fuente de información referente al cambio y un modelo a seguir que demuestre que el cambio es posible y necesario.
- Recongelación, Consiste en la estabilización del cambio por medio de la integración de los nuevos conocimientos y actitudes de los trabajadores; pero este paso requiere de pruebas que permitan conocer si realmente el trabajador se ajusta al nuevo ambiente.

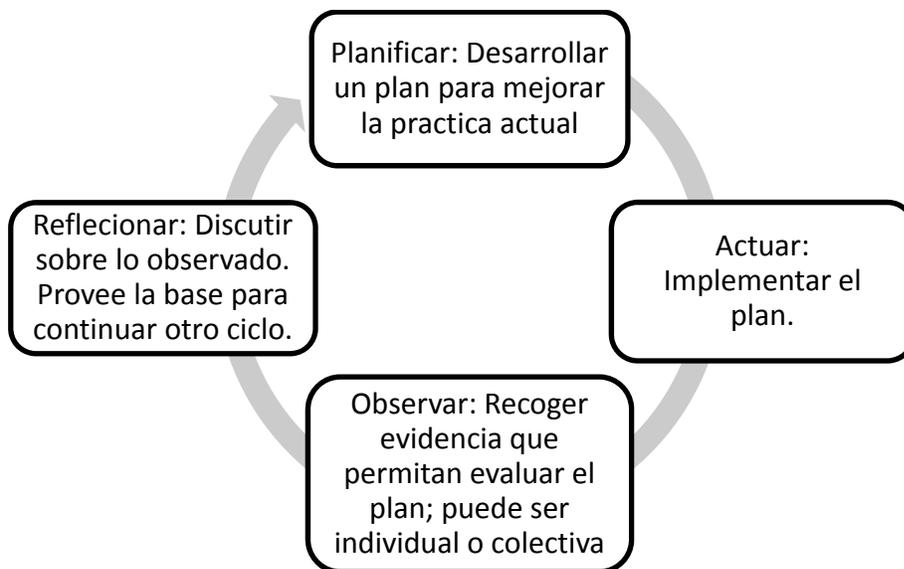
#### *Modelo de Investigación – Acción.*

Este modelo se refiere a una recopilación constante de datos y luego la selección de la acción mas acertada, dependiendo de la situación. El termino Investigación-Acción proviene de Kurt Lewin, donde propone una forma de investigación que liga el proceso experimental de las ciencias sociales con los programas de acción social, y así dar soluciones a problemas del entorno. Según Elliot citado por Rodríguez, Herraiz, Prieto y otros (2010) define el modelo de investigación-acción como “Un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma”, esta afirmación plantea un estudio de las acciones humanas y renovación o modificación de estas, con el fin ultimo de mejorar. Este modelo también establece la generación de conocimientos y experiencias.

Así mismo el modelo involucra la participación de los miembros de la organización y los expertos en el Desarrollo Organizacional, esto permite buscar la acción de cambio acertada y reducir la resistencia al cambio. Formando una serie de pasos cíclicos, los cuales son: Planificar, actuar, observar y reflexionar.

Figura N°2

### Modelo de Investigación-Acción



Fuente: Rodríguez, Herraiz, Prieto y otros (2010: 12)

En este mismo orden de ideas Robbins (1999) afirma que el modelo investigación-acción consiste en cinco (05) pasos, los cuales son:

- Diagnóstico, es la reunión de información acerca de problemas, preocupaciones y cambios necesarios, a través de entrevistas, reuniones, revisión de archivos, entre otros.
- Análisis, consiste en sintetizar la información recaudada y así priorizar las áreas problemáticas y establecer las posibles soluciones.
- Retroalimentación, se refiere a compartir la información recaudada en el primer y segundo paso, dando protagonismo a los trabajadores, ya que se trabaja en equipo junto con el agente de cambio para desarrollar planes de acción.
- Acción, los trabajadores y el agente de cambio ejecutan el plan de acción para solución de problemas.
- Evaluación, este paso consiste en evaluar la efectividad de los planes, utilizando la información recaudada al inicio como punto de comparación.

### *Modelo de Planeación*

Este modelo es propuesto por Lippit, Watson y Westley, y consiste en una ampliación del modelo establecido por Kurt Lewin, donde cada paso es nombrado “fase”, adicionándole dos (02) fases al proceso de cambio. Las cuales son:

1. Desarrollo de la Necesidad de Cambio, esta fase expone tres aspectos que permiten determinar la necesidad:

- Un Agente de Cambio crea la necesidad de cambio a la organización por medio de un diagnóstico.
  - Un individuo ajeno a la organización se percata de la necesidad de cambio poniendo en contacto al agente de cambio con dicha organización.
  - La propia organización se da cuenta de las necesidades de un cambio organizacional buscando la asesoría de un agente de cambio.
2. Establecimiento de una relación de Cambio, esta fase propone colaboración entre la organización y el agente de cambio, para desarrollar la estrategia requerida.
3. Trabajo para lograr el Cambio, esta fase se divide en tres partes, las cuales son:
- Diagnóstico del Problema de la Organización. El agente de cambio reúne información para comprender y detectar los problemas de la organización, principalmente donde haya la necesidad del cambio.
  - Examen de los Caminos y Metas Opcionales. Aquí se van a planear los objetivos y metas.
  - Transformación de las Intenciones en Esfuerzos Reales de Cambio, este punto es el más importante, ya que aquí se implantará el cambio.

4. Generalización y Estabilización del Cambio, esta fase consiste en involucrar a todo el personal para validar e implementar las nuevas normas, por medio de la comunicación y establecimiento de mecanismos que mantengan el cambio.
5. Logro de una Relación Terminal, ya validado y establecido el cambio requerido, la organización no dependerá del agente de cambio para futuros inconvenientes, ya que la entidad estará en la capacidad de resolver sus propios problemas.

### **Cambio y Liderazgo**

La existencia de teorías y modelos de cambios no aseguran respuestas concretas a todos los inconvenientes que se presentan en una organización, es por esta razón que se hace necesaria la figura de un líder que planee el cambio requerido y prevea la resistencia. Según Gómez (s.f:65) se puede definir liderazgo como “La habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos”, esta definición le otorga poder al líder, de esta manera se le concede la responsabilidad de agente de cambio, con el fin de asegurar resultados positivos.

#### *Agente de Cambio*

El agente de cambio es aquella persona o grupo de personas encargada de guiar el proceso de cambio en una organización, es decir, que según la definición de liderazgo expuesta anteriormente el agente de cambio es un líder que tiene disponibilidad para el cambio, retando e impulsando al grupo expectante, es aquel capaz de demostrar como se hacen las cosas para establecer el cambio requerido. Normalmente consideramos a los altos ejecutivos como los agentes de cambio por excelencia, pero

necesariamente esto no tiene que ser un hecho, como lo menciona Robbins (1999:629) “los agentes de cambio pueden ser gerentes o no gerentes, empleados de la organización o consultores externos”, es decir, una persona interesada en posicionar a la entidad como un referente de éxito y que tenga la habilidad de influenciar a otros, puede llegar a ser un agente de cambio.

Como se mencionó, el agente de cambio puede ser un consultor externo o personal interno, los agentes de cambio externo poseen un conocimiento mas especializado, ofreciendo un mirada objetiva a la problemática que pueda presentarse, así mismo al no pertenecer a la empresa no tiene actividades cotidianas que resolver, lo que permite mayor concentración; pero como punto negativo el agente externo no conoce de manera profunda el personal que pretende guiar, ignorando también ciertos aspectos de la cultura organizacional. Mientras tanto el agente interno, tiende ser aquel que tiene mayor tiempo en la entidad, y por lo tanto esta empapado de las fortalezas y debilidades de esta; y por esta razón es mas reservado al tomar decisiones, ya que teme ofender o romper lazos con los compañeros de trabajo.

En este orden de ideas, un agente externo mayormente se inclina a iniciar cambios revolucionarios, y así convertirse en un líder transformador, mientras que un agente interno se encamina a ser un líder transaccional.

- Líderes transformadores, se caracteriza por producir cambios sustantivos, en lugar de ocuparse de transacciones a través de reglas o instrucciones, este líder se concentra en cualidades intangibles como la visión, ideas compartidas, valores, motivando a los trabajadores para que hagan mas de lo que normalmente hacen, aumentando así la importancia y valor de esas tareas. Bernard Bass identificó factores que describen a los líderes transformadores: *carisma* (señalada como una de las características más importantes pero que por sí misma no logra el éxito), *atención individual* (prestar atención y respeto

a los seguidores), y *estimulación intelectual* (proponer nuevas ideas). Los líderes transformadores, además del carisma, requieren habilidades de evaluación y comunicación, sensibilidad hacia los demás, expresar con claridad su visión y ser sensibles ante las deficiencias de sus seguidores.

- Líderes transaccionales, se basa en cumplir con los objetivos y desempeño esperado, se llama transaccional porque es un proceso de transacción o proceso de intercambio, donde el líder reconoce las necesidades y deseos de los seguidores, y después explica como satisfacer esas inquietudes a cambio de cumplir los objetivos.

Es importante mencionar que los agentes internos también pueden conducir cambios radicales, sin dejar de lado el respeto y la empatía con sus compañeros. En cuanto al tiempo de servicio en la empresa, es un tema relativo, porque el hecho que tengas mas tiempo laborando en la entidad no te posiciona como líder; posiblemente un nuevo ingreso que tenga poco tiempo laborando posea mayor habilidad para influenciar y alcanzar los objetivos. Lo que nos lleva a especificar ciertos términos de gran importancia, los cuales son:

- Influencia, se define como la capacidad de modificar el comportamiento de una persona, de manera intencional.
- Poder, es la capacidad de ejercer influencia sobre una o varias personas.
- Autoridad, se refiere al poder legitimo, es decir, poder que tiene una persona en virtud de su papel, rol o de su posición en una estructura organizacional.

Aclarando que las personas que tienen autoridad, no necesariamente poseen poder, y viceversa. Así como aquellos que tiene la capacidad de modificar comportamientos, no se da por hecho que sean buenos líderes. Por lo tanto podemos afirmar que un agente de cambio, debe tener características que faciliten su rápida identificación, características que establece González citado por Gairín y Muñoz (2008).

- Visión emprendedora de cómo será la organización en el futuro, buscando el cambio creativo y la mejora continua de la organización.
- Comunicación de la visión acerca de la organización, así como de la misión y valores de la misma.
- Ofrecer reconocimiento a los trabajadores por un trabajo bien hecho.
- Otorgar oportunidades de crecimiento y desarrollo de habilidades.
- Brindar la posibilidad de aportar ideas por parte de los trabajadores, y que estas ideas sean tomadas en cuenta.
- Proporcionar frecuentemente los resultados del trabajo que se esta realizando, ya que esto brinda seguridad y motivación.

Características que deben ser fijas en cualquier líder y en cualquier situación, ya que posibilitan la realización de cambios en varias áreas de la organización, tales como: Cambios en la estructura, que involucra cambios en las relaciones de autoridad y mecanismos de coordinación, como incrementar la descentralización para acelerar la toma de decisiones, promover el trabajo en equipo, redefinir descripciones de cargo, entre otros. Cambios en la tecnología, relacionados con modificaciones en los métodos y formas de procesar el trabajo, a través de la compra de nuevas maquinarias

y equipos que faciliten y aceleren las tareas, uno de los ejemplos más comunes son las computadoras que han revolucionado el mundo. Cambios en la ubicación física, se refiere a las alteraciones en el espacio y diversos arreglos en el lugar de trabajo, tales como cambiar las luces de la oficina, mejorar la ventilación, limpiar de manera frecuente los espacios, establecer un comedor, entre otros. Y por último cambios en la gente, consiste en cambios de comportamientos y habilidades de los trabajadores, a través de una comunicación asertiva y solución de problemas. Es relevante mencionar que estos cambios pueden realizarse de manera simultánea, ya que no está establecido un orden de acción.

El agente de cambio es el que identifica la resistencia al cambio en la organización cuando intenta implementar las modificaciones planteadas, por esta razón los conocimientos y experiencias que posea son sumamente importantes, ya que se tiene que motivar a trabajadores que deben asumir actitudes, comportamientos y actividades diferentes.

### ***Cambio y Motivación***

La motivación es un aspecto fundamental en la vida del ser humano, ya que representa un moldeador de comportamientos, según Santrock citado por Naranjo (2009) la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen (...)”, así mismo Roussel citado por López (2005) presenta a la motivación como un proceso que activa, orienta y mantiene el comportamiento de las personas hacia la realización de objetivos. En resumen la motivación puede ser entendida como un conjunto de fuerzas que nos orientan e impulsan a lograr metas determinadas o satisfacer necesidades; la motivación es un tema que ha sido estudiado por múltiples investigadores sociales, que han planteado teorías que hasta nuestros días son consideradas útiles y de gran beneficio.

### *Jerarquía de las Necesidades de Maslow*

Esta teoría establece que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades, necesidades que están organizadas en niveles, que se visualizan como una pirámide, dando entender que cada nivel debe ser satisfecho para proseguir al siguiente, a continuación se exponen:

1. Necesidades Fisiológicas, son el nivel mas bajo de las necesidades, constituidos por las necesidades de alimentación, sueño, reposo, abrigo, entre otras. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo, ya que son necesidades instintivas que nace con la persona.
2. Necesidades de Seguridad, consisten en la búsqueda de protección contra amenazas. Estas necesidades son de gran importancia para el análisis del comportamiento humano, en especial en el ambiente laboral, ya que el trabajador establece una relación con la empresa para la cual trabaja, dependiendo en su mayoría por decisiones de la gerencia, decisiones que pueden provocar incertidumbre e inseguridad en el empleado.
3. Necesidades Sociales, se refiere a las necesidades de asociación y aceptación por parte de los compañeros, los intercambios amistosos y las buenas relaciones entre los grupos laborales. Cuando esta necesidad no es atendida, el ser humano se convierte en una persona hostil y resistente a cualquier acto de afecto.
4. Necesidades de Estima, se basa en la manera como la persona se ve a si misma, es decir, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, de estatus y prestigio.

5. Necesidades de Autorrealización, son las necesidades mas elevadas, se refieren al autodesarrollo, donde una persona esta interesada en el crecimiento constante para el logro de metas a largo plazo.

Figura N°3

### La Jerarquización de las Necesidades según Maslow



Fuente: Chiavenato (1987:409)

Explicadas cada una de las necesidades, se considera importante resaltar que el ser humano es sumamente complejo, y la intensidad y orden de las necesidades varían según el sentido de importancia que se lo otorgue y por la situación que se este pasando. Una organización deben garantizar la satisfacción de los cinco (05) niveles, donde se otorgue los medios suficientes para que el trabajador realice las tareas referentes a su cargo con eficiencia y eficacia, y se establezca una relación ganar-

ganar. Como afirma Chiavenato (1987:411) “Cualquier frustración o posibilidad de frustración de la satisfacción de ciertas necesidades se considera como amenaza psicológica. Estas amenazas son las que producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano” no solo porque representen un obstáculo para la consecución de objetivos, sino porque cada trabajador que presenta estas necesidades son parte de la familia de la empresa, familia que necesita trabajar unida, y mas aun ser valorada y considerada fundamental para el alcance de la visión de la organización. Conociendo las necesidades de los trabajadores se podrá tomar las decisiones correspondientes a cada caso y así superar de manera satisfactoria la resistencia.

### *Teoría de las Características del Puesto de Trabajo*

Dos investigadores del comportamiento organizacional, J. Richard Hackman y Greg Oldham, llevaron a cabo investigaciones para determinar cómo debe estructurarse el trabajo para que los empleados estén motivados internamente, afirmando la existencia de características que debe poseer el puesto de trabajo para que el trabajador se sienta satisfecho. Según Hackman, Nadler y Lawler citados por Bonilla y Nieto (2002) las características son:

- Variabilidad de habilidades, es el grado en el cual un puesto de trabajo requiere que el individuo desempeñe actividades diversas, de manera que se apliquen habilidades y talentos diferentes.
- Identidad de la tarea, es la necesidad de un puesto de trabajo de que realice una tarea identificable y completa, es decir, que el trabajador se dedique a una actividad desde el principio hasta el fin, para ver los resultados tangibles.

- Significación de la tarea, es el impacto que tiene una actividad o tarea en la vida del trabajador.
- Autonomía, es el grado en que un puesto de trabajo le confiere al trabajador libertad para programar y decidir las actividades relacionadas al puesto.
- Retroalimentación, es el grado de información que recibe el trabajador sobre su desempeño en la ejecución de las tareas, la información es directa y clara.

Estas características conducen la activación de tres estados psicológicos, que según Contreras, Hernández y Arroyo (2005) son los siguientes:

- Experiencia de importancia, el trabajador siente que su trabajo es importante y digno de realizar, se obtiene mediante las tres primeras características, variabilidad de habilidades, identidad de la tarea y significado.
- Experiencia de responsabilidad, es el grado en que el trabajador se siente responsable de los resultados de las tareas realizadas, se consigue por disponer de autonomía.
- Conocimiento de los resultados, es el grado en que el trabajador es consciente de la eficacia de sus resultados, depende de la retroalimentación.

Esta teoría plantea que un trabajador está satisfecho con su puesto de trabajo cuando se recibe información de resultados de eficiencia, es decir que el trabajador aprende por medio de la retroalimentación; cuando se siente responsable de las tareas realizadas ya que tiene autonomía y desempeña una tarea que considera valiosa. De

esta forma es necesario que en todo puesto de trabajo estén presentes los tres estados psicológicos, ya que garantizan motivación y rendimiento.

### *Teoría de las Expectativas*

Esta teoría fue desarrollada por Víctor Vroom, teoría que afirma que el comportamiento o acción de una persona depende de la fuerza de la expectativa que este tenga, y del atractivo de los resultados que podrán obtenerse después de ejecutada la acción, para García citado por Naranjo (2009) la teoría de Vroom señala que la motivación de una persona para hacer algo estará determinada por el valor asignado al resultado de su esfuerzo, sumándole la confianza que esta pueda sentir en sus habilidades para contribuir materialmente en la consecución de la meta.

Para Vroom la motivación es el resultado de tres (03) variables, las cuales son:

- Valencia, se refiere al valor que la persona aporta a cierta actividad, es decir, el deseo o interés que tiene para alcanzar una meta. La valencia es única para cada persona, esta condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo, es relevante mencionar que la valencia puede ser positiva o negativa, ya sea por alcanzar un objetivo o por huir de el.
- Expectativa, consiste en la creencia sobre la probabilidad de que determinado acto ira seguido de un determinado resultado, es decir, el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.
- Instrumentalidad, esta representada por el juicio que realiza una persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba la recompensa, se refiere a la estimación de un logro determinado.

Así mismo Vroom citado por González y Battaglia (2001) afirma que el nivel de productividad de un trabajador depende de tres (03) factores:

- Objetivos individuales, se refieren a las metas personales, involucrando beneficios económicos, reconocimiento social, aceptación, seguridad en el cargo, entre otros. Estos objetivos varían según la persona.
- La relación percibida entre productiva y el alcance de los objetivos individuales, consiste en determinar el proceso que orienta y permite el logro de la meta personal. Esta relación depende del objetivo que se desea alcanzar, por ejemplo un trabajador que desea un aumento salarial, seguramente mejorara su desempeño; mientras que un trabajador que desea aceptación social, seguramente no sobrepasara el límite o patrón de desempeño estipulado por el grupo, ya que podría ocasionar rechazo.
- La capacidad de la persona para influir en su propio nivel de productividad, consiste en la confianza que tenga el trabajador en sus habilidades, constancia y las respuestas obtenidas por su esfuerzo, es decir, un trabajador que dedique gran cantidad de esfuerzo en una determinada causa y no vea los resultados esperados, seguramente ese trabajador en futuras ocasiones no invertirá tanto esfuerzo.

Una de las principales premisas de esta teoría es que el ser humano piensa las cosas antes de hacerlas, midiendo las consecuencias y comparando resultados, como afirma Hellriegel citado por Dorta y González (2003) “las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos”.

### *Teoría de Establecimiento de Metas*

Edwin Locke es el pionero de la presente teoría, afirmando que trabajar dirigidos hacia una meta específica constituye una fuente de motivación, percibida como un estímulo interno. Esta teoría resalta la importancia de la dificultad, es decir, mientras mas difícil sea la meta establecida, mayor será la satisfacción del trabajador, como afirman González y Battaglia (2001) “una meta conduce a un mejor desempeño”. Sin embargo dichas metas deben ser aceptadas por el trabajador.

Según Naranjo (2009) existen ciertos factores que deben tener un objetivo o meta para motivar, los cuales son:

- Conocimiento, se debe conocer la meta y los medios requeridos para alcanzarla.
- Aceptación, es necesario el acuerdo sobre lo que se desea realizar.
- Dificultad, significa que las metas deben establecer retos, pero no inalcanzables.
- Claridad, mientras mas concreto sea el objetivo, mas fácil será dedicar esfuerzo para lograrlo.

El objetivo orienta la acción a realizar, es decir, anima a crear estrategias y planes que permitan el alcance de la meta, así mismo sirve para regular el esfuerzo del trabajador, ya que al tener claro lo que se debe hacer, la persona programa sus acciones con mayor facilidad. Esta teoría también considera relevante la actuación de la retroalimentación, presentándola como una herramienta que impulsa al trabajador a continuar con el mejoramiento del desempeño, es decir, por medio de la

retroalimentación el trabajador puede comparar sus actuaciones pasadas con las actuales, identificando las fallas y mejoras en el proceso.

En forma resumida la presente teoría plantea que el establecimiento de metas claras aumenta los niveles de productividad, dando importancia al involucramiento de los trabajadores al momento de determinar los objetivos, lo que origina un empoderamiento de las metas, permitiendo trabajar con mayor ánimo.

### *Teoría de la Decisión*

Se puede definir decisión como la toma de posición ante dos o más alternativas, esta teoría es planteada por Herbert Simon, que según Fonseca (s.f) esta teoría propone que todos los trabajadores de la organización, en todos los niveles y bajo cualquier circunstancia están tomando decisiones, donde cada persona participa en la selección de la alternativa con mayor beneficio por medio de una racionalidad limitada, en función de la percepción de la situación.

Se dice que una persona es racional cuando esta posee completo conocimiento, tiene amplio acceso a la información, anticipa las consecuencias de cada acción, además de conocer y entender todas las alternativas de solución posible. Es por eso que se habla de racionalidad limitada, ya que todo ser humano tiene limitaciones cognitivas, limitaciones de tiempo, puede existir una mala interpretación de la información, así como la influencia de emociones, instintos y hábitos en la toma de decisiones. Donde se identifican aspectos internos, relacionados con los pensamientos e ideas del individuo y aspectos externos, que son estímulos utilizados por el entorno, que de manera constante moldea la capacidad decisoria de una persona. De esta forma la toma de decisiones depende de los aspectos que se logran percibir o conocer, los

elementos que no son percibidos por el trabajador, así existan, no serán tomados en cuenta en el momento de decidir.

Considerando lo expuesto, esta teoría es de gran valor para la investigación porque habla sobre el desconocimiento de información y la influencia de emociones y hábitos a la hora de realizar una decisión, esto ocurre cuando el cambio que se desea implementar no es explicado y consultado con los trabajadores, permitiendo que existan dudas y temores ante lo nuevo, ocasionando así el surgimiento de la resistencia.

Existen seis elementos comunes en toda decisión, los cuales son:

- Agente decisor, es la persona encargada de seleccionar una opción entre varias alternativas.
- Objetivos, metas que se desean alcanzar con la decisión tomada.
- Preferencias, son los criterios que utiliza el agente decisor para hacer su escogencia.
- Estrategia, es el camino o curso de acción que el agente decisor escoge para alcanzar los objetivos.
- Situación, son los aspectos del ambiente que rodean al agente decisor, en mucho de los casos fuera de su control, afectando su escogencia.
- Resultado, es la consecuencia de las estrategias.

Entre las decisiones relevante en el área laboral, esta la de obedecer o no las ordenes de la gerencia, decisión que es importante entender a través de la teoría siguiente.

### *Teoría de la Aceptación de Autoridad*

El creador de esta teoría es Chester Barnard, donde Chiavenato (1987) propone que la autoridad reposa en la aceptación de los trabajadores, donde se decide si obedecer o no, según las ventajas que se quiere obtener y las desventajas que se quieren evitar.

La teoría plantea que el trabajador solo obedecerá una orden cuando se cumplan las siguientes condiciones:

- El trabajador puede entender y comprender la orden.
- El trabajador no considera que la orden es incompatible con los objetivos de la organización.
- El trabajador no considera que la orden es incompatible con los objetivos personales.
- El trabajador no está capacitado para realizar la orden.

Como afirma Chiavenato (1987:440) “la autoridad depende, no del superior, sino de la decisión del subordinado de aceptarla o no”. Teoría que afirma la importancia del trabajador para el crecimiento de la empresa, ya que la organización puede proponer múltiples cambios, pero el trabajador tiene la última palabra en cuanto a la aceptación y ejecución de tal cambio. Así mismo las condiciones que plantea esta teoría son de gran relevancia ya que se relacionan con las causas que originan la resistencia, así como las estrategias para superarla.

## *Resistencia al Cambio*

La resistencia al cambio es considerada un proceso común en cualquier ambiente en que este presente el cambio, tal como lo plantea Audirat citado por Torres (2004:39) la resistencia al cambio es “una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrea consigo las modificaciones.”; tomando en cuenta esta definición expone a la resistencia al cambio como una conducta protectora, donde se ofrece cierta seguridad al individuo ante amenazas de incertidumbre.

Así mismo la resistencia al cambio puede ser considerada como un obstáculo para el crecimiento de la organización, ya que establece una barrera ante cualquier forma de modificación, pero esto no es totalmente cierto, ya que como menciona Díaz (2002) los cambios no siempre son rechazados, y la resistencia existe cuando la opinión de los trabajadores no es tomada en cuenta y se impone el cambio sin una discusión previa. De tal manera que la resistencia no siempre es negativa, porque permite re-evaluar las futuras ideas de cambio, por medio de discusiones con los trabajadores, revisando otras alternativas potenciales, estudiando de nuevo las exigencias del entorno, entre otros, porque el hecho de que la idea inicial de cambio no sea agradable a los trabajadores, es porque existen razones para ello; esto no quiere decir que todas las ideas están defectuosas, solo que en algunos casos es necesaria la duda. Aclarando también, que una resistencia para que sea considerada útil debe proponer soluciones, participar en la selección de la alternativa acertada y cooperar en los procesos de evaluación, como afirma Arana (2009) la resistencia al cambio es un “un mecanismo para proteger y preservar el sistema”. Entre los beneficios de la resistencia al cambio se encuentran los planteados por Bazan y Sanz (1996).

- Puede constituir un estímulo para la gerencia, con el fin de reexaminar el cambio y corroborar que es el adecuado para la organización.

- Permite identificar áreas o departamentos específicos en los que un cambio podría causar dificultades, de tal manera que la gerencia realice acciones correctivas antes de que surja problemas graves.
- Es una invitación para negociar y aportar ideas, incrementado en gran manera la comunicación organizacional.

### *Causas de la Resistencia al Cambio*

Existen muchas formas para dar origen a la resistencia, Díaz (2002) establece dos aspectos fundamentales que originan el rechazo a los cambios, los cuales son:

- La empresa decide el cambio y
- El trabajador lo sufre sin poder evitarlo.

Según Davis y Newstrong citados por Fuentes (2009) exponen que la resistencia al cambio se presenta en tres (03) tipos, las cuales son:

- Resistencia Lógica, basada en el pensamiento científico y racional, donde el trabajador mide el cambio con el fin de obtener beneficios de este, es decir, cuando se cree que el cambio es favorable, se aceptara.
- Resistencia Psicológica, basada en las emociones y sentimientos, tales como, temor, desconfianza o sentimiento de amenaza, entre otros.
- Resistencia Sociológica, basada en una percepción de desafío a los valores, normas e intereses del grupo. Según Chiavenato citado por Rodríguez (2004) considera que “La resistencia sociológica viene dada por la

adaptación social del individuo”, resistencia que esta determinada por el ambiente donde interactúan los trabajadores, donde la cultura va permitir el acercamiento o distancia ante los cambios.

Stewart (1992) considera que hay solo cuatro (04) razones por las cuales los miembros de una organización no acatarían un cambio:

- El trabajador no tiene la habilidad para sobrellevar el cambio, refleja problemas en el área de entrenamiento y desarrollo de los trabajadores.
- El trabajador desconoce el cambio, con frecuencia la alta gerencia toma decisiones donde se excluyen a los trabajadores, evidenciando la falta de comunicación.
- El trabajador no cree en el cambio, el personal no cree que la organización desee el cambio, ya que los gerentes y personal directivo no transmiten seriedad y compromiso con el cambio planteado.
- El trabajador no esta de acuerdo con el cambio, frecuentemente el trabajador no desea el cambio porque no siente seguridad y esta muy apegado a sus hábitos.

De igual manera Kotter y Sohlesinger citados por Díaz (2002) plantean cuatro razones por las cuales las personas toman un perfil de resistencia:

- Deseo de no perder algo de valor, se refiere a que los individuos solo piensan en sus intereses y se olvidan de los beneficios del grupo.

- Comprensión del cambio y sus implicaciones, los trabajadores entienden que el cambio afectara demasiado y no obtendrán ningún beneficio de ello.
- El cambio no tiene sentido para la organización, se considera que las nuevas estrategias no son las adecuadas para la empresa, trayendo consigo efectos negativos.
- Baja tolerancia al cambio, se refiere al miedo a lo nuevo.

Así mismo un estudio realizado por Bazán y Sanz (1996) se planteo como causas o fuentes de la resistencia al cambio, las siguientes categorías:

- Resistencia ligada a la personalidad, engloba los hábitos, interese personales y apego a la estabilidad.
- Resistencia ligada al sistema social, se refiere al rechazo de lo extraño, carácter sagrado que se les otorga a las cosas y conformidad con la normativa actual.
- Resistencia ligada al modo de implementar el cambio, comprende el irrespeto a los trabajadores y a sus capacidades en el proceso del cambio, conciencia de debilidad de los cambios propuestos y falta de credibilidad en el agente de cambio.

Robbins (1999) categoriza las causas o fuentes de la resistencia al cambio, como resistencia individual y resistencia organizacional.

➤ Resistencia individual, se basa en las características humanas, como la personalidad, percepciones y necesidades, a continuación se presenta posibles razones por las cuales un individuo podría resistirse al cambio:

- Hábito: Son respuestas programadas que nos permiten desenvolvernos en diversos entornos, pero al estar ante variaciones o transformaciones la tendencia de responder de forma acostumbrada se convierte en una fuente o causa de resistencia al cambio.
- Seguridad: Las personas necesitan sentirse seguros, cualquier acto o decisión que sea percibida como una amenaza será rechazada.
- Factores económicos: Se refiere a la preocupación que siente el individuo en que los cambios disminuyan sus ingresos económicos, en especial si se debe aprender tareas o habilidades nuevas, tomando en cuenta que en muchas ocasiones el salario dependerá de la productividad.
- Temor a lo desconocido: Es la presencia de incertidumbre en el ambiente laboral, principalmente porque los trabajadores pueden sentir que no serán capaces de cumplir con los nuevos objetivos planteados.
- Procesamiento selectivo de la información: Consiste en la percepción que tiene la persona sobre el entorno en que se encuentra, tomando en cuenta que en muchas ocasiones se pueden obviar razones necesarias por las cuales se implementa un cambio, solo por el hecho de salvaguardar el entorno seguro que se ha creado. Es decir, que un

trabajador puede ignorar información y escuchar lo que desea escuchar según sus intereses.

➤ Resistencia organizacional, muchas organizaciones por su naturaleza son conservadoras, por ejemplo, las instituciones del gobierno, las organizaciones religiosas, los sistemas escolares, entre otros. Existen diversas fuentes que originan la resistencia organizacional, las cuales son:

- Inercia estructural: Se refiere a los mecanismos interconectados que producen estabilidad en una organización, como por ejemplo el proceso de selección de personal, capacitación y formación, el establecimiento de normas, entre otras. Cuando una organización se enfrenta a un cambio utiliza estos mecanismos actúa como una balanza para mantener la estabilidad.
- Enfoque limitado del cambio: Cuando una organización implementa modificaciones en un área específica, sin tomar en cuenta el resto del sistema, es probable que el cambio implementado sea anulado por el sistema grande.
- Inercia de grupo: Existe la posibilidad que un individuo desee o considere importante cambiar, pero en ocasiones las normas del grupo al que pertenece son una barrera, es decir, que la presión grupal en muchos casos tiende a suprimir ideales individuales.
- Amenaza a la experiencia: Los cambios pueden poner en duda los conocimientos y experiencia de los grupos especializados de la organización.

- Amenaza a las relaciones establecidas de poder: Cualquier redistribución de la autoridad en la toma de decisiones puede oponer en riesgo las relaciones de poder establecidas; como por ejemplo los equipos de trabajos auto-dirigidos son vistos como una amenaza para el nivel gerencial y directivo.

Para propósitos de esta investigación se tomaran como referencia algunas de las causas de resistencia presentadas anteriormente, planteadas por Stewart para dar como resultado las siguientes:

Cuadro N°1

Clasificación de las Causas de la Resistencia al Cambio.

No creen en el Cambio	No están de acuerdo con el cambio	No saben del cambio	No tienen la habilidad
*Conciencia de la debilidad de los cambios propuestos.  *Cambio de jefes.  *Nuevos ingresos de personal	*Apego a los hábitos o condiciones rutinarias.  *Miedo a los desconocido.	*Poca información sobre la nueva estrategia o modificación.  *Irrespeto a los trabajadores y a sus capacidades en el proceso de cambio.	*Falta de capacitación.  *Nuevas maquinarias o procesos de ejecución de tareas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Stewart (1992)

### *Manifestaciones de la Resistencia al Cambio*

La resistencia al cambio puede manifestarse en múltiples formas, tomando en cuenta que la resistencia puede ser una resistencia inmediata y una resistencia implícita, es decir, en el primer caso es más fácil de reconocer y tratar por la gerencia, mientras que el segundo caso tiende a ser mas sutil, originando un reto mayor.

- Resistencia inmediata, como su nombre lo indica las reacciones de los trabajadores no se hacen esperar, se aprecia una negativa o critica de manera instantánea, lo que permite que sea fácil de percibir y reconocer las causas que la originan.
- Resistencia implícita, las manifestaciones implícitas o diferidas representan un problema para la organización, ya que es sumamente difícil identificar este tipo de manifestaciones, porque que son silenciosas y pasivas, lo que entorpece localizar el origen de la resistencia, para poder aplicar las acciones correctivas.

Es importante acotar lo que menciona Robbins (1999) afirmando que la implementación de un cambio puede ocasionar una reacción mínima al inicio de este, pero al pasar el tiempo la resistencia puede surgir en semanas, meses, inclusive en años. Resaltando también que un cambio que se consideraba de poco impacto puede originar reacciones fuera de proporción, tomando en cuenta la acción del cambio que se produjo, esto es porque la resistencia puede acumularse y luego explotar en presencia de una pequeña variación.

De esta manera Díaz (2002), Aguilar, Alcazar y Pereyra (2003) y Robbins (1999) plantean diversas formas de manifestarse la resistencia.

Cuadro N° 2

Formas de Manifestarse la Resistencia al Cambio

Manifestaciones Inmediatas	Manifestaciones Implícitas
<p>*Amenazas con la paralización del trabajo, huelga o trabajar de manera mas lenta</p> <p>*Critica Inmediata, ante cualquier sugerencia de cambio, se demuestra una negación sin importar la propuesta.</p> <p>*Ridiculizan la propuesta del cambio.</p>	<p>*Ante la presencia de una propuesta hacia el cambio se evade el tema.</p> <p>*Aumento del Ausentismo</p> <p>*Hipocresia, demostración de conformismo con el cambio, cuando en realidad no se esta de acuerdo.</p> <p>*Pérdida de la lealtad y motivación.</p> <p>*Sabotaje, acciones que entorpecen o inhiben el proceso de cambio</p> <p>*Silencio</p>

Fuente: Elaboración Propia a partir de Díaz (2002), Aguilar, Alcazar y Pereyra (2003) y Robbins (1999).

Estas formas de manifestar la resistencia son como bombillos que se encienden para alertar al personal directivo, no solo miedo hacia el cambio, también se expresa tristeza, desvalorización, desconfianza en “la nueva estrategia”, por esta razón es importante que la alta y media gerencia estén atentos a cualquiera de las manifestaciones mencionadas anteriormente, como indica Brenson citado por García y Machorro (2010) los fracasos de un cambio organizacional no ocurren principalmente por fallas en las estrategias, sino por subestimar el impacto del cambio

en los trabajadores, por ello es necesario comprender sus reacciones emocionales y sus necesidades.

### *Formas de Reducir la Resistencia al Cambio*

La resistencia al cambio es una realidad que no se puede eliminar del todo, pero si se puede reducir sus efectos, por esta razón existen diversas formas de manejar la resistencia tomando en cuenta las causas de origen y la forma de manifestarse.

Torres (2004) propone las siguientes actitudes con el fin de reducir la resistencia, las cuales son:

- Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos de cambio.
- Buscar apoyo que fomente credibilidad.
- Realizar cambios continuamente, aun cuando sean pequeños.
- No imponer el cambio.
- Establecer el dialogo e intercambiar percepciones y opiniones.
- Manifestar empatía.

En este mismo orden de ideas Williams citado por Chiavenato (2002) plantea las siguientes precauciones:

- Evitar sorpresas, antes de que se implemente el cambio es necesario que sea informado, dando a conocer los nuevos objetivos, estrategias, grupos de

trabajo, tiempo requerido, entre otros detalles. Resaltando que las personas requieren tiempo para evaluar el cambio propuesto.

- Promover la comprensión real del cambio, consiste en ofrecer información rutinaria, que esclarece toda duda sobre el cambio, en especial aquellas preguntas relacionadas con intereses personales, responder estas preguntas proporciona seguridad y confianza.

- ¿Perderé mi cargo? ¿Y mis privilegios actuales?
- ¿Mis actuales capacidades serán obsoletas?
- ¿Seré capaz de producir con eficacia en el nuevo sistema?
- ¿Se puede reducir mi prestigio?
- ¿Tendré más responsabilidades?
- ¿Trabajare más horas?
- ¿Conservare a mis colegas?

- Estimular el cambio, se basa en una actitud positiva ante el cambio, actitud que debe ser percibida en todos los niveles de la organización, en especial por los líderes de grupo, ya que son modelos a seguir que enfatizan la necesidad e importancia del cambio. La organización debe asegurarse de motivar a los trabajadores para garantizar el éxito de las nuevas estrategias.

- Hacer intentos de cambio, consiste en un periodo de ensayo, en el cual las personas trabajan bajo las condiciones del cambio propuesto, antes de apoyarlo o no. A continuación de exponen algunos beneficios de esta técnica:

- Las personas involucradas se vuelven mas aptas para probar sus reacciones frente a la nueva situación antes de aceptarla.

- Las personas involucradas son capaces de presentar hechos en que basar sus actitudes y comportamientos frente al cambio.
- Se deja de percibir el cambio como una amenaza.
- La organización puede evaluar mejor el método de cambio y efectuar modificaciones necesarias, antes de ponerlo en práctica de manera oficial.

Así mismo Stewart (1992) determina dos (02) condiciones que reduce la resistencia e incrementa el compromiso, las cuales son:

- El cambio esta bajo el control del individuo o grupo de individuos, esto sucede porque se tiene información y motivación para asumir el cambio como algo necesario.
- Los individuos esperan resultados benéficos, es decir, la persona considera el cambio como un escalón de superación que garantiza satisfacción y mejores condiciones.

Kotter y Schlesinger (2008) establecen los siguientes métodos para disminuir los niveles de resistencia en una organización:

- Educación y comunicación: es la forma más común de superar la resistencia, ya que se utilizan dos elementos fundamentales, como es la formación y capacitación de personal que se debe realizar con anticipación y la comunicación que representa el intercambio de ideas y opiniones, por medio de presentaciones ante grupo, conversaciones personales, memorandos, entre

otros. Un programa de educación y comunicación es ideal cuando la resistencia se basa en información y en análisis inadecuados o poco precisos de los datos.

- Participación y compromiso: Consiste en identificar los posibles opositores e involucrarlos en el diseño e implementación del cambio. Este método es necesario cuando los agentes de cambio creen que no tienen toda la información que requieren para diseñar e implementar un cambio, o cuando necesitan el compromiso incondicional de los demás para hacerlo. Sin embargo si la organización desea que el cambio sea implementado a corto plazo, esta técnica tiene como desventaja que alarga el proceso.
- Facilitación y apoyo: Consiste en brindar apoyo a los trabajadores, a través de capacitación, dar periodos de descanso después de una larga jornada de trabajo, o simplemente escuchar y dar apoyo emocional. La facilitación y el apoyo son más eficaces cuando las causas principales de la resistencia son el miedo y la ansiedad. La desventaja básica de este método es que puede tomar mucho tiempo, ser costoso y aun así fallar.
- Negociación y acuerdo: Este método se basa en el ofrecimiento de incentivos a los opositores activos o potenciales, a cambio del seguimiento de las reglas y la ejecución de las tareas de una manera efectiva, estos incentivos esta especialmente ligados al área económica o salarial. La negociación es especialmente conveniente cuando está claro que alguien sufrirá pérdidas a causa del cambio y su poder de resistencia es considerable.
- Manipulación y cooptación: Este método implica manejar en forma intencional y selectiva cierta información o tratar de ganar el apoyo de ciertos individuos o departamentos, con el objetivo de facilitar el proceso de cambio.

La cooptación sobre una persona suele significar darle una función deseable en el diseño o implementación del cambio, y sobre un grupo puede ser darle a uno de sus líderes, o a alguien que ellos respetan, una función clave en el diseño o implementación del cambio. Este método presenta desventajas, ya que si la persona “manipulada” percibe que está siendo engañada para que no se opongan al cambio, puede responder de una manera negativa.

- **Coerción explícita e implícita:** Consisten en utilizar la jerarquía brindada por estructura formal de la organización obligando a los trabajadores a aceptar el cambio, por medio de amenazas explícitas o implícitas, ya sea con la pérdida del trabajo, transferencias, posibilidades de ascenso, entre otros. Este método al igual que el de la manipulación es sumamente riesgoso, pero cuando el cambio se debe implementar de forma rápida y no es muy agradable a los trabajadores, la coerción tiende a ser una opción probable.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

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

La presente investigación es de carácter descriptivo, entendida según Dankhe citado por Hernández, Fernández y Baptista (1991:71) como aquel estudio que “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”, investigación que analizó la resistencia de los trabajadores del área de mantenimiento a los cambios internos en un Centro Comercial, por medio de la determinación de las causas que originan la resistencia y las diversas formas de manifestarla.

De igual manera es importante mencionar que esta investigación obedece lineamientos de trabajo de campo, que como señala Arias (1999:21) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”, teniendo contacto con la fuente principal de la investigación, a través de la utilización de instrumentos de recolección de datos.

#### **Estrategia Metodológica**

Para esta investigación se ha elaborado un cuadro técnico metodológico, el cual permite la descomposición de los objetivos específicos en unidades de contenido más precisas y manejables, los cuales son:

- Identificar los factores que inciden en el entorno interno de la gerencia de condominio de un Centro Comercial ubicado en Maracay Estado Aragua.
  
- Determinar las principales causas de la resistencia a los cambios internos en los trabajadores del area de mantenimiento de un Centro Comercial ubicado en Maracay Estado Aragua.
  
- Determinar las formas de manifestarse la resistencia a los cambios internos en los trabajadores del area de mantenimiento de un Centro Comercial ubicado en Maracay Estado Aragua.

**Cuadro N° 3**

**Cuadro Técnico Metodológico**

Objetivo Especifico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnica e Instrumentos
Identificar los factores que inciden en el entorno interno de la gerencia de condominio de un Centro Comercial ubicado en Maracay Estado Aragua.	Los factores que inciden en el entorno interno de un Centro Comercial ubicado en Maracay Estado Aragua.	Elementos o agentes que alteran el equilibrio de la organización, a través de modificaciones exigidas por el entorno.	<b>Factores Externos</b> 1. Políticos 2. Económicos 3. Sociales  <b>Factores Internos</b> 1. Estructura	1.1 Estado  2.1 Costos 2.2 Presupuesto  3.1 Usuarios  1.1 Rotación de personal 1.2 Responsabilidades	Trabajadores del área mantenimiento, con un mínimo de 2 años laborando en el Centro Comercial y que no pertenezcan al nivel directivo	Encuesta (Cuestionario)

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

**Cuadro N° 3 (Continuación)**

**Cuadro Técnico Metodológico**

Objetivo Especifico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnica e Instrumento
			2.Servicio  3.Equipos de Trabajo	2.1 Metas Organizacionales  3.1Herramientas 3.2 Equipos de Protección. 3.3 Ascensores	Trabajadores del área de mantenimiento, con un mínimo de 2 años laborando en el Centro Comercial y que no pertenezcan al nivel directivo	Encuesta (Cuestionario)
Determinar las principales causas de la resistencia a los cambios internos en los trabajadores del area de mantenimiento de un centro comercial ubicado en Maracay Estado Aragua.	Las principales causas de la resistencia a los cambios internos en los trabajadores del area de mantenimiento de un centro comercial ubicado en Maracay Estado Aragua	Se refiere a la fuente o raíz de la resistencia al cambio, el por qué de su origen.	1.Creer en el cambio  2.Aceptacion  3.Desconocimiento  4.Habilidad	1.1 Debilidad 1.2 Autoridad  2.1 Miedo  3.1 Información  4.1 Capacitación		

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

**Cuadro N° 3 (Continuación)**

**Cuadro Técnico Metodológico**

Objetivo Especifico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnica e Instrumentos
Determinar las formas de manifestarse la resistencia a los cambios internos en los trabajadores del area de mantenimiento de un Centro Comercial ubicado en Maracay Estado Aragua.	Las formas de manifestarse la resistencia a los cambios internos en los trabajadores del area de mantenimiento en un Centro Comercial ubicado en Maracay Estado Aragua.	Conjunto de expresiones que exteriorizan la resistencia a los cambios dentro de la organización.	1.Inmediata  2.Pasiva	1.1 Critica  2.1 Sabotaje 2.2 Silencio 2.3 Distracción	Trabajadores del área mantenimiento, con un mínimo de 2 años laborando en el Centro Comercial y que no pertenezcan al nivel directivo	Encuesta (Cuestionario)

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

La técnica que se utilizó para la recolección de la información necesaria en la consecución del presente estudio fue la encuesta, técnica que según Thompson (2006) es un método de investigación que consiste en obtener información por medio de cuestionarios, previamente hechos. La encuesta tiene como finalidad obtener medidas cuantitativas de una variedad de información objetiva o subjetiva proveniente de la población estudio.

Como se mencionó la encuesta se fundamenta en el cuestionario, que según Hernández, Fernández y Baptista (1997:161) “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”; instrumento que tiene el objetivo de almacenar y filtrar la información requerida, facilitando la traducción de los objetivos de la investigación a través de una serie de ítems muy particulares, previamente elaborados de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación al problema estudiado. El cuestionario fue utilizado para recabar información correspondiente a los tres (03) objetivos específicos.

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Información.**

La validez y confiabilidad son cualidades necesarias en todo instrumento de recolección de información de carácter científico, ya que deben ser autenticados desde la óptica de construcción, contenido y criterio. Según Ruiz citado por Ramos (2010) la validez se define como la exactitud con la que pueden hacerse mediciones significativas y acertadas con un instrumento, en tal sentido que mide la variable que se desea medir. El método utilizado para validar el instrumento de la presente investigación fue el juicio de expertos, que según Aroca citado por Delgado, Colombo y Orfila (2002) consiste en la selección de un número impar (3 o 5) de

personas conocedoras del problema o tema de investigación, que tienen la labor de evaluar y corregir cada uno de los ítems que integra el instrumento, con la finalidad de que los mismos se adecuen a los objetivos de la investigación propuestos.

De esta manera el procedimiento utilizado fue el siguiente:

- Se elaboró un formato para que expertos en la materia verificarán si las preguntas del instrumento se adecuaban a los objetivos de la investigación, lo cual se registró en un formato de validación.
- Se suministró el formato respectivo a tres (03) expertos seleccionados por su condición profesional, con experiencia en las áreas de gestión de las personas de administración del trabajo y gestión de las personas.
- En un último estadio, se hicieron las correcciones sugeridas, quedando el instrumento convalidado científicamente para su aplicación.

En cuanto la confiabilidad del instrumento, se define según Delgado, Colombo y Orfila (2002:68) como “el nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecidas como sea posible”. En el trabajo de investigación para el cálculo de la confiabilidad del instrumento fue aplicado el índice de Bellack:

$$\frac{\sum \text{de acuerdos} \times 100}{\sum (\text{acuerdos} + \text{desacuerdos})} = \frac{43 \times 100}{43 + 4} = \frac{4300}{47} = 91,49\%$$

Se considera que el instrumento es confiable ya que el índice sobrepasa el umbral obligatorio de 80%, obteniendo un resultado de 91,49%.

### **Población y Muestra**

La población es entendida según Wigodski (2010) como el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, la población objeto de estudio está constituida por diez trabajadores (10) que pertenecen al área de mantenimiento de un centro comercial ubicado en Maracay Estado Aragua, debido a que la población es reducida, no fue necesaria la determinación de una muestra.

Es importante señalar que se establecieron ciertas condiciones para la selección de los trabajadores que fueron parte de la población, las cuales son:

- Que tengan un mínimo de dos (02) años laborando en la empresa
- No ejecuten tareas de cargos directivos.

Se requirió que tenga un mínimo de dos (02) años trabajando en la empresa, porque es un tiempo prudente donde los trabajadores han experimentado diversas alteraciones en sus procesos laborales, considerando que la junta de condominio debe elegirse nuevamente cada dos años y que la gerencia administrativa ha sido cambiada cuatro veces en el 2014. En cuanto a la exclusión de cargos directivos, es porque se deseaba obtener la percepción de los trabajadores que tuvieron que ejecutar órdenes del jefe o los supervisores, para la aplicación de los cambios que demandaba la organización.

Es necesario aclarar que la gerencia de condominio del centro comercial se encarga de gestionar el personal del área de mantenimiento y de vigilancia, pero solo se tomo como población a los trabajadores del área de mantenimiento porque en los últimos meses la gerencia ha presentado inconvenientes con este departamento, ya que los trabajadores han manifestado inconformidad.

## **CAPITULO IV**

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

Una vez aplicado el cuestionario sobre la resistencia a los cambios internos en un Centro Comercial ubicado en Maracay Estado Aragua a una población de diez (10) trabajadores del área de mantenimiento, se procedió a tabular y analizar los resultados obtenidos.

El cuestionario esta constituido por cuarenta y siete ítems (47), donde los primeros veintidós (22) están referidos a identificar los factores que inciden en el entorno interno de la gerencia de condominio de un centro comercial ubicado en Maracay estado Aragua, del ítem veintitrés (23) al treinta y cuatro (34) logra describir las principales causas de la resistencia a los cambios internos en los trabajadores del area de mantenimiento del centro comercial seleccionado y el resto de los items determinan las formas de manifestarse la resistencia a los cambios internos en el personal de mantenimierto del mencionado centro comercial. Así mismo es importante acotar que los ítems planteados en el cuestionario tienen cinco (05) opciones de respuesta, las cuales son:

1. Totalmente desacuerdo
2. Desacuerdo
3. Medianamente de acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

## **Análisis e Interpretación**

Para la identificación de los factores con mayor incidencia en la gerencia de condominio se tomaron como referentes factores externos, tales como factores políticos, económicos y sociales, así como factores internos relacionados con la estructura organizacional, la satisfacción de necesidades y la dotación de equipos de trabajo.

### *Factores Externos*

#### *Factores Politicos*

**Cuadro N° 4**  
**Ordenanzas del Estado**

La Gerencia del Centro Comercial depende de ordenanzas emanadas de un ente del gobierno para tomar decisiones.		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente desacuerdo	08	80%
Desacuerdo	02	20%
Medianamente de acuerdo	00	00%
De acuerdo	00	00%
Totalmente de acuerdo	00	00%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

Según los resultados ocho (08) de diez (10) trabajadores creen que la gerencia del centro comercial no dependen de ordenanzas de un ente del Gobierno para tomar decisiones, la respuesta con mayor puntaje fue (1) totalmente desacuerdo, lo que significa que el 80% de los trabajadores están totalmente seguros de que las acciones que realiza la gerencia no dependen de un ente gubernamental, es decir, que la

gerencia no recibe ordenes especiales o especificas que la obliguen a realizar determinadas funciones como lo menciona Uzcátegui (2009) el Estado no ejerce presión política sobre la gerencia de condominio, teniendo la libertad de tomar decisiones de una manera participativa, ya que no es una organización publica que dependa del Estado. Aclarando que como toda organización establecida en Venezuela la gerencia de condominio debe regirse por leyes y diversos designios establecidos por entes e instituciones publicas, pero la gestión interna es propia de la gerencia.

### Cuadro N° 5

#### Cumplimiento de Leyes

Considero que la Gerencia del Centro Comercial cumple con las leyes y mandatos dispuestos por el Estado.		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	02	20%
Desacuerdo	01	10%
Medianamente de acuerdo	05	50%
De acuerdo	00	00%
Totalmente de acuerdo	02	20%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

En cuanto al cumplimiento de leyes y mandatos por parte de la gerencia, el 50% de la población selecciono la respuesta (3) medianamente de acuerdo, es decir, que la gerencia en ocasiones cumple algunos designios legales y en otras no, lo que demuestra parcialidad y poca equidad en la toma de decisiones. El otro 50% se divide en un 20% que considera que la gerencia cumple a cabalidad las diversas leyes y mandatos establecidos por el Estado, un 10% que plantea una posición de desacuerdo, ya que asevera que no se cumplen las leyes, y el otro 20% sostiene con total

seguridad que la gerencia no cumple ninguna ley o mandato estipulado por el Estado. Es importante aclarar que la mayoría de los trabajadores se centraron en el cumplimiento de la actual Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y Trabajadores (L.O.T.T.T). Según lo propuesto por Márquez (2013) la gerencia de condominio no consulta las leyes y reglamentos de manera constante, que partiendo de lo establecido por Bastidas (2009) la gerencia esta incumpliendo requisitos formales y legales estipulados por la legislación Venezolana, lo que un futuro podría trae como consecuencia sanciones que entorpecerían la estabilidad y el presupuesto organizacional

### *Factores Sociales*

**Cuadro N° 6**  
**Estudio de Mercado**

La Gerencia del Centro Comercial realiza estudio de mercado para conocer la opinión de los usuarios en cuanto al servicio prestado.		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	08	80%
Desacuerdo	01	10%
Medianamente de acuerdo	00	00%
De acuerdo	00	00%
Totalmente de acuerdo	01	10%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

Los factores sociales determinan cuan importante es satisfacer las necesidades de los usuarios o visitantes para la gerencia de condominio, el 80% de la población afirma que la gerencia no hace estudios de mercado para conocer las necesidades y opiniones de los usuarios, manifestando indiferencia a la importancia de los visitantes en las instalaciones del centro comercial, ya que como afirma Thompson (2008) el

estudio de mercado es entendido como un proceso fundamental de planificación, recaudación e interpretación de datos, que permite diagnosticar el poder de compra de los usuarios y mas que eso conocer sus preferencias; por lo tanto la gerencia de condominio esta en cierta forma obviando la opinión de los clientes. En cuanto al 20% restante se divide en un 10% que se muestra en desacuerdo y el otro 10% afirmando que la gerencia si ha realizado estudios de mercado.

**Cuadro N° 7**  
**Incremento de Usuarios**

Se ha incrementado la asistencia de los usuarios en las instalaciones del Centro Comercial.		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente desacuerdo	04	40%
Desacuerdo	03	30%
Medianamente de acuerdo	00	00%
De acuerdo	01	10%
Totalmente de acuerdo	02	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

En cuanto al incremento de los usuarios en las instalaciones del centro comercial cuatro (04) de los trabajadores del área de mantenimiento se muestran totalmente desacuerdo con tal incremento, ya que afirman que el numero de visitantes no han aumentado; tres (03) de los trabajadores se muestran en desacuerdo, un (01) trabajador eligió estar de acuerdo con el aumento de visitantes, y el resto de los trabajadores están totalmente seguros de que el numero de usuarios se ha incrementado en el centro comercial. Según la perspectiva de los trabajadores del área de mantenimiento el centro comercial no goza de un apoyo constante de los usuarios, es decir, como señala Fernández (2012) la entidad no cuenta con la fidelidad de la

clientela, lo que afecta el flujo de dinero y la supervivencia en el mercado a largo plazo, ya que los usuarios mediante la satisfacción de necesidades y capacidad de compra deciden que entidad permanece o no en el sistema.

***Factores Económicos***

**Cuadro N° 8**

**Remuneración**

La Gerencia del Centro Comercial paga de manera puntual la carga salarial de los trabajadores.		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente desacuerdo	03	30%
Desacuerdo	01	10%
Medianamente de acuerdo	04	40%
De acuerdo	01	10%
Totalmente de acuerdo	01	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

Como se ha mencionado anteriormente los ingresos económicos de la gerencia dependen exclusivamente del pago de condominio que realizan los propietarios e inquilinos de los locales que constituyen el centro comercial, según el 40% de la población asegura que a veces el salario es pagado puntualmente, lo que permite afirmar que la gerencia de condominio ha tenido inconvenientes en respetar las fechas de pago de nomina, el 30% asevera que la gerencia nunca paga puntual la carga salarial de los trabajadores, un 10% se muestra en desacuerdo con la puntualidad del pago del salario; otro 10% expone indicios de que la gerencia paga el salario en las fechas acordadas, mientras que el resto afirma con seguridad que la nomina es pagada puntualmente cada mes.

## Cuadro N° 9

### Presupuesto

El presupuesto de la Gerencia del Centro Comercial cubre todas las necesidades organizacionales.		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	04	40%
Desacuerdo	01	10%
Medianamente de acuerdo	03	30%
De acuerdo	00	00%
Totalmente de acuerdo	02	20%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

Así mismo los trabajadores en un 40% presentan un total desacuerdo con el hecho de que el presupuesto de la gerencia cubra todas las necesidades organizacionales, un 10% se muestra en desacuerdo, un 30% expone que ocasionalmente el presupuesto organizacional cubre la necesidades que surgen mes a mes y un 20% asegura totalmente que el presupuesto de la gerencia alcanza para la distribución equitativa de dinero en todas las áreas organizacionales. Estos resultados indican que el presupuesto organizacional a parte de la variación debido al pago de la cuota de condominio, también esta expuesto a una mala administración, es decir, que según lo planteado por Reyes (2010) la gerencia de condominio no posee un presupuesto planeado que permita cubrir todas las necesidades organizacionales, lo que desorienta los objetivos y el trabajo eficiente de la gerencia.

### ***Factores Internos***

*Estructura Organizacional (Rotación de personal)*

#### **Cuadro N° 10**

#### **Contratación de Personal**

Constantemente se esta contratando personal.		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente desacuerdo	03	30%
Desacuerdo	03	30%
Medianamente de acuerdo	02	20%
De acuerdo	02	20%
Totalmente de acuerdo	00	00%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

La estructura organizacional como factor interno se esta midiendo con el indicador de rotación de personal, específicamente en el área de mantenimiento. El primer ítem informa que tres (03) trabajadores aseguran que la gerencia nunca contrata personal, otros tres (03) trabajadores se muestran en desacuerdo ante la afirmación de una contratación constante de personal; un 20% de la población indica que a veces se contrata personal en el área de mantenimiento, enfatizando que se debe “rogar” para que se realicen contrataciones y por ultimo dos (02) trabajadores revelan indicios de que la gerencia constantemente contrata personal, respondiendo con la opción (4) de acuerdo.

## Cuadro N° 11

### Necesidad de Personal

Considero que se necesita nuevo personal en el área de mantenimiento.		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo		00%
Desacuerdo		00%
Medianamente de acuerdo		00%
De acuerdo		00%
Totalmente de acuerdo	10	100%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

En el segundo ítem los diez (10) trabajadores que conforman la población se unieron para otorgarle un rotundo totalmente de acuerdo a la necesidad de nuevo personal en el área de mantenimiento. Manifestando un reducido personal que debe encargarse de la limpieza de tres (03) niveles que constituyen el centro comercial, ocasionando el incremento de tareas por cada trabajador, así como el agotamiento. Estos resultados se relacionan con las necesidades y sociales planteadas por Maslow, ya que los trabajadores requieren nuevo personal que facilite las tareas laborales, incrementado las asociaciones grupales y una mejor ejecución de las funciones, permitiendo mantener una imagen eficiente ante los usuarios y la gerencia.

**Cuadro N° 12**  
**Despido de Personal**

Constantemente se esta despidiendo personal.		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	07	70%
Desacuerdo	01	10%
Medianamente de acuerdo	00	00%
De acuerdo	00	00%
Totalmente de acuerdo	02	20%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

En cuanto a un despido constante de personal, el 70% de la población expone un total desacuerdo, lo que permite deducir que la gerencia de condominio no practica despidos individuales o masivos con frecuencia. Un 10% señala desacuerdo, mientras que el 20% restante indica estar totalmente de acuerdo, es decir, considera que la gerencia constantemente despide personal del área de mantenimiento. Estos resultados permiten afirmar que los trabajadores no se consideran amenazados ante la perdida de su trabajo, es decir, que la gerencia ofrece cierta estabilidad laboral satisfaciendo de alguna manera la necesidad de seguridad propuesta por Maslow.

**Cuadro N° 13**  
**Incremento de Renuncias**

Han incrementado las renuncias en el Centro Comercial.		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	02	20%
Desacuerdo	03	30%
Medianamente de acuerdo	02	20%
De acuerdo	01	10%
Totalmente de acuerdo	02	20%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

Las renuncias de los trabajadores del área de mantenimiento se distribuye en cada una de las opciones de respuesta, empezando con un 20% en totalmente desacuerdo, afirmando que no es común que los trabajadores renuncien; un 30% en la opción desacuerdo mostrando que casi nunca se presentan renuncias; un 20% selecciono medianamente de acuerdo, exponiendo que ocasionalmente incrementan las renuncias del personal; un 10% señala estar de acuerdo, y el 20% representa un totalmente de acuerdo, aseverando que ha incrementado las renuncias de los trabajadores del área de mantenimiento. La renuncia de un trabajador generalmente se debe a la insatisfacción de las necesidades, especificadas por Hannoun (2011)

*Estructura organizacional (Responsabilidades)*

**Cuadro N° 14**  
**Personal Responsable**

El personal contratado cumple con las responsabilidades de su cargo		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente desacuerdo	00	00%
Desacuerdo	00	00%
Medianamente de acuerdo	01	10%
De acuerdo	03	30%
Totalmente de acuerdo	06	60%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

Otra forma de medir la estructura organizacional es a través de las responsabilidades de los trabajadores, según seis (06) de los trabajadores encuestados afirman con total seguridad que todo el personal contratado en el área de mantenimiento cumple con las responsabilidades de su cargo, lo que permite afirmar que los trabajadores poseen las habilidades y conocimientos requeridos; un 30% se muestra de acuerdo manifestando que el personal es responsable casi todo el tiempo; y el 10% de la población señala estar medianamente de acuerdo, ya que considera que algunos de los trabajadores no cumplen con las exigencias de su cargo.

## Cuadro N° 15

### Clarificación de Deberes y Tareas

Considero que es necesario clarificar los deberes y tareas de cada trabajador.		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	00	00%
Desacuerdo	01	10%
Medianamente de acuerdo	02	20%
De acuerdo	04	40%
Totalmente de acuerdo	03	30%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

El segundo ítem se refiere a la necesidad de clarificar los deberes y tareas de cada trabajador del área de mantenimiento, el 10% esta en desacuerdo con una descripción detallada de las funciones de cada trabajador, un 20% considera que a veces es necesaria la clasificación de deberes, un 40% señala estar de acuerdo con el hecho de que los trabajadores posean una división de tareas establecidas, mientras que el 30% indica estar totalmente de acuerdo con la clarificación de tareas. Es importante mencionar que los trabajadores generalmente se rotan los niveles que deben limpiar, lo que hace necesario clasificar las tareas según la dificultad de cada nivel.

## Cuadro N° 16

### Satisfacción con las Tareas

Estoy satisfecho (a) con las tareas que realizo.		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	00	00%
Desacuerdo	00	00%
Medianamente de acuerdo	00	00%
De acuerdo	02	20%
Totalmente de acuerdo	08	80%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

Así mismo los resultados de la encuesta arrojaron que el 80% de la población esta satisfecha con las tareas que debe ejecutar, lo que demuestra conocimiento y experiencia, así como cooperación entre los compañeros, como afirma Hannoun (2011) los trabajos que las personas ejecutan son mas que actividades, ya que se requiere de unión entre compañeros y directivos, así como el cumplimiento de reglamentos y estándares de desempeño. El 20% restante opto por seleccionar la opción (4) de acuerdo, señalando un nivel alto de satisfacción.

Al observar la estructura organizacional a través de la rotación de personal se determino niveles bajos de ingresos y egresos de trabajadores, según el 30% de la población hay pocas contrataciones, ya que el ultimo ingreso de personal fue en el año 2013, lo que nos lleva a la segunda afirmación donde los trabajadores consideran necesario el ingreso de nuevos trabajadores en el área de mantenimiento, ya que aseveran un incremento de tareas, pero recibiendo el mismo salario, como lo menciona Palma (2014) la falta de personal por periodos prolongados produce problemas significativos en la organización, ya que afecta los niveles de productividad y calidad laboral, por la inexistente motivación. Así mismo los

trabajadores informan que hay pocas desvinculaciones de personal, es decir, que la gerencia permanece con el mismo volumen de trabajadores que han sido contratados hace dos años, con la excepción del ingreso de los tres (03) trabajadores contratados en el 2013.

La responsabilidad representa un factor sumamente importante para el funcionamiento de la gerencia de condominio, entendida según Lezama (2007) como la capacidad de responder, es decir, que la responsabilidad esta relacionada con el compromiso y efectividad en la ejecución de tareas. Así lo señalan los resultados donde el 60% de la población considera que los trabajadores del área de mantenimiento cumplen con las funciones que exige el cargo, al igual que un 80% asegura estar satisfecho con la tareas que realiza, lo que trae a colocación la teoría de las características del puesto de trabajo planteada por Hackman y Oldham, principalmente por el segundo estado psicológico que según los resultados está presente en los puestos que ejecuta la población:

- El trabajador se siente responsable de las tareas que debe ejecutar, porque dispone de autonomía, ya que los trabajadores del área de mantenimiento organizan su itinerario de actividades y se distribuyen los niveles del centro comercial para su mantenimiento. Indicando libertad de ejecución, así como conciencia del resultado de cada tarea.

En cuanto a la clarificación de deberes y tareas solo tres (03) trabajadores se mostraron totalmente de acuerdo con esa medida, señalando falta de control en la gestión organizacional, elemento que según Salazar, Guerrero, Machado y otro (2009) es necesario para la reglamentación del comportamiento de los trabajadores, ofreciendo control en la ejecución de tareas, así como la especificación de estas.

*Servicio*

**Cuadro N° 17**

**Constantes Cambios**

La Gerencia del Centro Comercial esta constantemente cambiando la forma de hacer las cosas.		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente desacuerdo	00	00%
Desacuerdo	01	10%
Medianamente de acuerdo	01	10%
De acuerdo	02	20%
Totalmente de acuerdo	06	60%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

El factor de servicio ofrece información sobre el conocimiento de objetivos organizacionales y la satisfacción de necesidades de los trabajadores. El primer ítem revela que la gerencia de condominio constantemente esta cambiando la forma de hacer las cosas, obteniendo un 60% en la opción de totalmente de acuerdo, un 20% esta de acuerdo; un 10% asevera que ocasionalmente la gerencia modifica algunos elementos estructurales, mientras que el 10% restante se muestra en desacuerdo, afirmando que la gerencia no modifica con frecuencia la estructura organizacional.

**Cuadro N° 18**  
**Conocimiento de Metas y Objetivos**

Conozco las metas y objetivos de mi puesto de trabajo		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente desacuerdo	00	00%
Desacuerdo	00	00%
Medianamente de acuerdo	00	00%
De acuerdo	01	10%
Totalmente de acuerdo	09	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

El presente ítem se refiere al conocimiento de los objetivos que posee el cargo de asistente de mantenimiento, con la afirmación del 90% de los trabajadores en la opción de totalmente de acuerdo y un 10% mostro estar de acuerdo. La población asegura conocer la finalidad del cargo, así como la distribución de las tareas, surgiendo una fuerza impulsora según Álvarez (2011) los trabajadores comparten los mismos objetivos laborales, lo que facilita la colaboración entre compañeros

**Cuadro N° 19**  
**Satisfacción de las Necesidades de los Trabajadores**

Considero que la Gerencia del Centro comercial satisface las necesidades de los trabajadores.		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente desacuerdo	03	30%
Desacuerdo	03	30%
Medianamente de acuerdo	01	10%
De acuerdo	00	00%
Totalmente de acuerdo	03	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

Se muestra una división equitativa de un 60% de la población entre la opción totalmente desacuerdo y desacuerdo en cuanto el hecho de que la gerencia de condominio satisface las necesidades de los trabajadores; un 10% de muestra indeciso y el 30% restante afirma que la gerencia cubre todas las necesidades de los trabajadores. Según Hannoun (2011) existen ciertos elementos que afectan la percepción del trabajador, los cuales son: beneficios económicos, condiciones de trabajo, seguridad en el empleo, oportunidades de progreso y contenido del puesto; de igual manera según la jerarquización de las necesidades de Maslow existen 5 necesidades que deben considerarse para que el trabajador se sienta satisfecho, las cuales son: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y necesidades de autorrealización. Por consiguiente se puede afirmar que el 60% de la población siente que los elementos o las necesidades antes mencionadas están descuidados por la gerencia, mencionando el incumplimiento de uno de los elementos que según Hannoun (2011) es necesario para que un trabajador se sienta satisfecho:

- Beneficios económicos o retribución, se refiere al salario que percibe el trabajador por su servicio, tomando en cuenta que un 30% de la población afirma que la gerencia no paga de manera puntual el salario y que el departamento de mantenimiento requiere de nuevo personal, es decir, que los población se sobrecarga de labores percibiendo la misma cantidad salarial.

*Equipos de Trabajo*

**Cuadro N° 20**

**Renovación de Herramientas de Trabajo**

Regularmente se renuevan las herramientas de trabajo (cepillos de barrer, coletos, paños, cloro, desinfectante, etc.)		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente desacuerdo	01	10%
Desacuerdo	01	10%
Medianamente de acuerdo	05	50%
De acuerdo	00	00%
Totalmente de acuerdo	03	30%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

El factor de los equipos de trabajo brinda información sobre la provisión de herramientas de trabajo, equipos de protección y el mantenimiento de los ascensores. En cuanto a la renovación de las herramientas de trabajo cinco (05) trabajadores están medianamente de acuerdo, lo que quiere decir que la gerencia ocasionalmente proporciona materiales de limpieza que son esenciales en la ejecución de las tareas, los trabajadores informan que una de las herramientas más utilizadas son las mopas. Un 30% de la población afirma con seguridad que la gerencia renueva las herramientas de trabajo de manera regular, mientras que el 20% restante se distribuye en las opciones de totalmente desacuerdo y desacuerdo.

**Cuadro N° 21**  
**Mantenimiento de los Ascensores**

Se le realiza mantenimiento preventivo de manera regular a los ascensores.		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	03	30%
Desacuerdo	02	20%
Medianamente de acuerdo	01	10%
De acuerdo	00	00%
Totalmente de acuerdo	04	40%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

En relación al mantenimiento preventivo de los ascensores, el 40% de los trabajadores aseveran que regularmente los ascensores son revisados y arreglados con el fin de evitar la inutilización de estos, pero un 30% eligió estar totalmente desacuerdo y un 20% estar en desacuerdo con tal afirmación, explicando que la única manera de que venga el técnico es cuando los ascensores dejan de funcionar; y el 10% faltante esta medianamente de acuerdo, ya que considera que a veces se le realiza mantenimiento preventivo a los ascensores.

## Cuadro N° 22

### Suministro de Equipos de Protección

La Gerencia del Centro Comercial suministra equipos de protección (guantes, tapa bocas, botas de seguridad, lentes de seguridad, etc.)		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	00	00%
Desacuerdo	01	10%
Medianamente de acuerdo	06	60%
De acuerdo	01	10%
Totalmente de acuerdo	02	20%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

En cuanto al suministro de equipos de protección, el 60% de la población se mostro medianamente de acuerdo, lo que indica que en ocasiones los trabajadores realizan sus labores sin la protección requerida; un 10% esta en desacuerdo, y el 30% restante considera que la gerencia proporciona todos equipos de protección necesario para la ejecución de tareas de una manera segura.

La renovación de herramientas de trabajo, el mantenimiento constante de los ascensores y el suministro de equipos de protección, son factores fundamentales en el desempeño de los trabajadores del área de mantenimiento, pero según los resultados la población se muestra indecisa, indicando que las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad propuestas por Maslow están siendo quebrantas por la gerencia, al no brindar abrigo y protección constante.

### *Causas de la Resistencia al Cambio*

Para la determinación de las principales causas de la resistencia al cambio se utilizó la clasificación planteada por Stewart (1992), estableciendo cuatro razones por las que un trabajador no acataría un cambio.

### *El Trabajador No Cree en el Cambio*

#### **Cuadro N° 23**

#### **Interes en la Opinión de los Trabajadores**

Gerencia de condominio le interesa la opinión de los trabajadores.		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente desacuerdo	03	30%
Desacuerdo	02	20%
Medianamente de acuerdo	01	10%
De acuerdo	01	10%
Totalmente de acuerdo	03	30%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

El presente ítem se refiere al interés del personal directivo en las opiniones de los trabajadores, un 30% considera que la gerencia nunca a mostrado interés en la opinión o ideas de los trabajadores del área de mantenimiento, un 20% seleccionó estar en desacuerdo sobre el hecho de que la gerencia este interesada en la opinión de los trabajadores, un 10% se presenta indecisa, ya que considera que ocasionalmente la gerencia consulta a los trabajadores en ciertos temas, un 10% esta de acuerdo con la afirmación de que la gerencia o el personal directivo se interesa en las ideas y

sugerencias de los trabajadores; y por ultimo un 30% que asegura que la gerencia siente gran interés en la opinión de los trabajadores al momento de tomar decisiones.

**Cuadro N° 24**  
**Cambio de Personal Directivo**

Considero que el personal directivo de la gerencia debe ser cambiado.		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente desacuerdo	03	30%
Desacuerdo	00	00%
Medianamente de acuerdo	01	10%
De acuerdo	00	00%
Totalmente de acuerdo	06	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

Se revela que el 60% de la población considera que el personal directivo de la gerencia debe ser cambiado, un 30% considera que realizan una excelente labor y por esta razón el personal directivo debe permanecer; y un 10% se muestra indeciso.

Estos resultados indican que el personal directivo de la gerencia no transmite confianza, debido al poco interés que demuestra en conocer la postura de los trabajadores hacia una nueva estrategia organizacional, prescindiendo de cualidades que todo líder debe poseer según González citado por Gairín y Muñoz (2008), entre ellas: permitir que los trabajadores aporten ideas o sugerencias y proporcionar frecuentemente los resultados del trabajo que se esta realizando. Debido a la poca retroalimentación se esta presente ante lo expuesto por Díaz (2002) afirmando que existen dos aspectos fundamentales que inician la resistencia al cambio, los cuales son:

- La empresa decide el cambio y
- El trabajador lo sufre sin poder evitarlo

### Cuadro N° 25

#### Resolución de Problemas

Considero que los cambios que ha implementado la Gerencia del Centro Comercial no han resuelto los problemas organizacionales.		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	01	10%
Desacuerdo	00	00%
Medianamente de acuerdo	01	10%
De acuerdo	01	01%
Totalmente de acuerdo	07	70%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

Como se puede observar el 70% de la población asegura que los cambios implementados por la gerencia no han resuelto ningún problema organizacional, un 10% se muestra totalmente en desacuerdo, ya que considera que los cambios que se han realizado en la estructura organizacional han resuelto problemáticas; y el 20% esta medianamente de acuerdo, ya que ciertos cambios han funcionado, mientras que otros no han resuelto los obstáculos organizacionales.

Estos resultados traen a colocación la teoría de las expectativas propuesta por Victor Vroom, ya que los resultados de cada estrategia planteada por la gerencia no han sido satisfactorios, lo que afecta el interés y la convicción de los trabajadores, perturbando la productividad en futuros proyectos, abrazando los factores planteados por González y Battaglia (2001) debido a la distorsión de los objetivos personales, la no

existente relación entre la productividad y el alcance de los objetivo individuales y la poca inversión de esfuerzo por parte de los trabajadores en las nuevas estrategias. De igual manera se puede afirmar que la gerencia de condominio evade la primera etapa para la implementación de un cambio planeado, la cual es el diagnostico de la situación, ya que esta etapa propuesta por Pérez (2009) consiste en un proceso de investigación que permite tener conocimiento de las necesidades de cambio y el como establecer las modificaciones requeridas.

*El Trabajador No esta De acuerdo con el Cambio*

**Cuadro N° 26**  
**Interés en Nuevas Formas de Hacer el Trabajo**

Me interesa buscar nuevas formas de hacer mi trabajo.		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente desacuerdo	01	10%
Desacuerdo	01	10%
Medianamente de acuerdo	01	10%
De acuerdo	01	10%
Totalmente de acuerdo	06	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

El siguiente ítem revela que el 60% de la población esta totalmente de acuerdo en buscar nuevas formas de hacer sus labores, mientras que el 40% restante se distribuye de manera equitativa en las otras opciones. Esto demuestra que los trabajadores no tienen miedo a experimentar otras maneras de ejecutar su trabajo, a pesar de los hábitos o rutinas que puedan tener, lo que reduce el sentimiento de ansiedad o inseguridad en el trabajo. Estos resultados permiten afirmar que debido a los

constantes cambios implementados por la gerencia, los trabajadores no consideran el cambio como una amenaza, surgiendo una fuerza impulsora mencionada por Álvarez (2011), el alto grado de innovación, complementado por la tolerancia al riesgo, elemento propuesto por Salazar, Guerrero, Machado y Otro (2009) que consiste en la iniciativa para la realización de tareas.

*El Trabajador Desconoce el Cambio*

**Cuadro N° 27**  
**Comunicación Inmediata**

Cada cambio o modificación establecida, es comunicada inmediatamente a los trabajadores.		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente desacuerdo	04	40%
Desacuerdo	00	00%
Medianamente de acuerdo	03	30%
De acuerdo	01	10%
Totalmente de acuerdo	02	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

En relación al presente ítem el 40% de la población esta totalmente desacuerdo al afirmar que la gerencia comunica de manera inmediata cada modificación o cambio propuesto; el 30% se muestra indeciso, un 10% esta de acuerdo, mientras que un 20% esta totalmente de acuerdo con esta afirmación, ya que consideran que todo cambio es informado inmediatamente a los trabajadores. Estos resultados se relacionan con la teoría de establecimiento de metas, en la que Naranjos (2009) establece ciertos elementos que debe tener un objetivo o estrategia para motivar, entre ellos se encuentra el conocimiento de la meta y los medios requeridos para alcanzarla, pero debido al incumplimiento de este factor el 40% de la población desconoce las metas

que puedan plantearse y la forma de lograrlas. Así mismo se ve afectados los elementos necesarios para tomar una decisión según la teoría de la decisión propuesta por Herbert Simon, ya que al no poseer información sobre las nuevas estrategias se distorsionan los criterios de escogencia, se alteran los aspectos que rodean al trabajador y por consiguiente el resultado no es el esperado.

**Cuadro N° 28**  
**Organización de Reuniones Informativas**

Regularmente la Gerencia del Centro Comercial organiza reuniones que permite informar las nuevas estrategias organizacionales.		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente desacuerdo	02	20%
Desacuerdo	02	20%
Medianamente de acuerdo	03	30%
De acuerdo	00	00%
Totalmente de acuerdo	03	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

En cuanto a la organización de reuniones de manera regular por parte de la gerencia con el fin de informar las nuevas estrategias, un 30% de la población esta totalmente de acuerdo, aseverando que la gerencia realiza reuniones frecuentemente; otro 30% esta medianamente de acuerdo, ya que a veces se realizan reuniones; un 20% esta desacuerdo y el 20% restante esta totalmente desacuerdo, asegurando que la gerencia nunca organiza reuniones para explicar el cambio a implementar. Las reuniones son consideradas fundamentales para la integración de los trabajadores, ya que se puede conocer la posición de estos ante la nueva estrategia, pero si tomamos en cuenta los resultados del Cuadro N° 23, donde se observa que la gerencia no valora las ideas de los trabajadores, entonces podemos afirmar que ciertamente la gerencia según el 30% de la población realiza reuniones para dar a conocer la estrategia que se desea aplicar, pero la reunión no es utilizada como un medio para conocer las opinión del

trabajador, por lo tanto se corre el riesgo de que las nuevas ordenes sean desobedecidas, tal como lo indica la teoría de la aceptación de la autoridad, en la que Chiavenato (1987) establece que para que un trabajador aplique las nuevas ordenes, el individuo debe sentir que la orden es compatible con los objetivos personales, es decir, que no vaya en contra a lo que el trabajador anhela y considera correcto.

*El Trabajador No Tiene la Habilidad*

### Cuadro N° 29

#### Programas de Formación

La Gerencia del Centro Comercial considera importante los programas de formación y capacitación para el desarrollo de habilidades de los trabajadores.		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	07	70%
Desacuerdo	00	00%
Medianamente de acuerdo	00	00%
De acuerdo	01	10%
Totalmente de acuerdo	02	20%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

Como se puede observar el 70% de la población asegura que la gerencia no considera importante los programas de formación, un 10% esta de acuerdo y junto al 20% restante afirman que la gerencia apoya el desarrollo de las habilidades de los trabajadores.

### Cuadro N° 30

#### Desarrollo de Habilidades

Considero que necesito desarrollar mis habilidades y conocimientos para ejecutar de una mejor manera mi trabajo.		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	01	10%
Desacuerdo	00	00%
Medianamente de acuerdo	02	20%
De acuerdo	04	40%
Totalmente de acuerdo	03	30%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

El presente ítem revela que el 30% de la población considera que necesita desarrollar sus habilidades para mejorar su desempeño laboral, un 40% esta de acuerdo con el perfeccionamiento de conocimientos, un 20% se muestra indeciso, y el 10% faltante considera innecesario los programas de formación.

Los resultados indican que la población anhela desarrollar sus habilidades y talentos por medio de programas de formación, pero la gerencia no demuestra interés en la capacitación de los trabajadores, lo que interfiere con la satisfacción de la necesidad de autorrealización establecida por Maslow, que consiste en el crecimiento constante. De igual manera reduce la satisfacción laboral, porque como plantea Hannoun (2011) se incumple un factor importante, el brindar oportunidades de progreso.

### ***Manifestaciones de la Resistencia al Cambio***

Por ultimo se determino las formas de manifestarse la resistencia a los cambios internos en los trabajadores del area de mantenimiento de un Centro Comercial ubicado en Maracay Estado Aragua, por medio de acciones que pueden ser clasificadas como resistencia inmediata o resistencia pasiva.

#### ***Resistencia Inmediata***

#### **Cuadro N° 31**

#### **Protesta Inmediata**

Protesto cuando algún cambio no me gusta		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente desacuerdo	01	10%
Desacuerdo	01	10%
Medianamente de acuerdo	02	20%
De acuerdo	01	10%
Totalmente de acuerdo	05	50%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

El 50% de la población asegura que protesta de manera inmediata cuando algún cambio es desagradable, un 10% esta de acuerdo, un 20% esta medianamente de acuerdo, ya que en ocasiones ha protestado, mientras que el 20% esta totalmente desacuerdo y desacuerdo, indicando que no refutan los cambios.

## Cuadro N° 32

### Discusión Directa

Hablo directamente con mi jefe cuando considero que algún cambio no es adecuado.		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	02	20%
Desacuerdo	02	20%
Medianamente de acuerdo	01	10%
De acuerdo	02	20%
Totalmente de acuerdo	03	30%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

El 30% de la población afirma que cuando un cambio no es agradable hablan directamente con el gerente administrativo, de igual forma un 20% esta de acuerdo en confrontar al jefe de manera directa, un 10% plantea que en ocasiones se han dirigido a la gerencia para aclarar las nuevas estrategias, mientras que el 40% restante se divide en las opciones de totalmente desacuerdo y desacuerdo, aseverando que nunca se han enfrentado de forma directa el gerente administrativo.

### Cuadro N° 33

#### Paralización de Labores

Considero que los trabajadores tienen derecho a paralizar sus labores cuando el cambio implementado no es agradable.		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	01	10%
Desacuerdo	01	10%
Medianamente de acuerdo	00	00%
De acuerdo	00	00%
Totalmente de acuerdo	08	80%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

Como se observa el 80% de la población está totalmente de acuerdo con la paralización de labores cuando el cambio implementado no es aceptado, mientras que el 20% restante se distribuye en las opciones de totalmente desacuerdo y desacuerdo, indicando que la paralización no es un método que utilizarían.

La confrontación y la paralización de labores se clasifican como resistencia inmediata, ya que la reacción del trabajador se da conocer instantáneamente y permite determinar cuál es el origen de tales acciones. Según los resultados el 30% de la población habla directamente con el gerente administrativo cuando el cambio establecido no es agradable, sobrepasando la posición del supervisor inmediato, es decir, que debido a la falta de información clara y detallada, los trabajadores se sienten insatisfechos en cuanto a la necesidad de seguridad, que consiste en la búsqueda de protección, ya que surge la confrontación por dudas o confusión en las nuevas estrategias. De igual manera los trabajadores están dispuestos a paralizar sus labores cuando el cambio implementado no es agradable, esto se relaciona con la valencia, expectativas y la instrumentalidad, elementos de la teoría planteada por Víctor Vroom, es decir, que los trabajadores no se sienten participes de la nueva estrategia, no

existe una relación entre los objetivos organizaciones y los objetivos personales y por ultimo el trabajador no se siente valorado, lo que produce medidas drásticas que hacen un llamado de atención a la gerencia de condominio.

*Resistencia Pasiva*

**Cuadro N° 34**

**Opiniones**

En las reuniones de discusión nunca expongo mi opinión.		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente desacuerdo	02	20%
Desacuerdo	01	10%
Medianamente de acuerdo	01	10%
De acuerdo	04	40%
Totalmente de acuerdo	02	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

En el presente ítem el 40% de la población esta de acuerdo con guardar silencio en la reuniones de discusión de nuevas estrategias, un 20% esta totalmente de acuerdo con tal premisa, un 10% se muestra medianamente de acuerdo, mientras que el 30% restante considera importante exponer opiniones para aportar soluciones.

### Cuadro N° 35

#### Aceptación del Cambio

Acepto el cambio que se implementa, solo porque mis compañeros lo hacen.		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	03	30%
Desacuerdo	01	10%
Medianamente de acuerdo	01	10%
De acuerdo	04	40%
Totalmente de acuerdo	01	10%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

Se observa que el 50 % de la población esta de acuerdo en aceptar el cambio cuando el resto de los compañeros lo consideran aceptable, un 10% se muestra indeciso, y un 40% esta en desacuerdo con una aceptación por presión.

### Cuadro N° 36

#### Fidelidad

He buscado trabajo en otra entidad laboral.		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	04	40%
Desacuerdo	01	10%
Medianamente de acuerdo	00	00%
De acuerdo	03	30%
Totalmente de acuerdo	02	20%
Total	10	100%

**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

El 40% de los trabajadores del área de mantenimiento no han buscado trabajo en otra entidad, al igual que un 10% que se muestra en desacuerdo, mientras que un 50% esta de acuerdo y totalmente de acuerdo, manifestando que han buscado trabajo en otra organización,

Las manifestaciones pasivas son difíciles de percibir, porque el trabajador no expone una posición clara ante la propuesta de cambio. Los resultados revelan que un 40% y un 20% están de acuerdo en guardar silencio en las reuniones que realiza la gerencia, lo que trae como consecuencia una información distorsionada, porque al momento de tomar decisiones algunas ideas son suprimidas, tal como lo muestra los resultados del Cuadro N° 33, donde el 50% deja de lado su opinión para realzar los ideales del resto de los trabajadores, lo que afecta la aceptación o rechazo de una nueva estrategia. Esta situación se vincula con los elementos necesarios para tomar una decisión, entre ellos, las preferencias y la situación en la que se encuentra el trabajador, es decir, que el 50% permite deducir que el criterio de escogencia utilizado es la aceptación de la mayoría, donde el trabajador esta rodeado de gran presión social, como señala Robbins (1999) la inercia de grupo es un elemento causante de la resistencia al cambio, producida por la presión grupal que en ocasiones suprime ideas individuales.

## CONCLUSIONES

Después de la interpretación y análisis de los resultados recaudados por medio del cuestionario, es conveniente conocer las conclusiones de esta investigación a fin de analizar la resistencia a los cambios internos presentados en la gerencia de condominio de un Centro Comercial, ubicado en Maracay Estado Aragua, desde la perspectiva de los trabajadores del área de mantenimiento, ello permitirá posteriormente suministrar las recomendaciones respectivas.

En cuanto al objetivo específico número uno: identificar los factores que inciden en el entorno interno de la gerencia de condominio de un Centro Comercial ubicado en Maracay Estado Aragua, se consideraron factores externos y factores internos, para identificar los de mayor influencia en la gestión organizacional, tomando en cuenta factores políticos, económicos, sociales, estructurales, servicio y protección laboral. En tal sentido el factor económico se considera el agente externo con mayor incidencia en la gerencia de condominio, porque tal como se muestra en los cuadros, la gerencia ha presentado inconvenientes con el pago de la carga salarial y los trabajadores consideran en un 40% que el presupuesto organizacional no alcanza para cubrir las necesidades mensuales. Acotando el hecho de que existe gran indiferencia en aumentar el volumen de posibles compradores en las instalaciones del centro comercial, tomando en cuenta que el 40% de los trabajadores aseguran que no ha incrementado el número de usuarios. El aumento de clientes afecta directamente la economía de la gerencia, debido a que si los locales no obtienen ingresos, difícilmente pagaran de manera puntual la cuota de condominio, lo que trae como consecuencias una reducción de presupuesto alterando el funcionamiento organizacional. Y por ultimo tenemos el factor político que evidentemente incide en el diseño de estrategias y proyectos, pero ciertamente no abarca mas de lo obligatorio, es decir, la gerencia debe someterse a las leyes que sean promulgadas por el Estado, a

los diversos mandatos establecidos por instituciones gubernamentales, entre otros, pero no depende de manera total de ordenanzas o aprobaciones especiales de las instituciones publicas, lo que demuestra una gestión autónoma.

De igual manera el agente interno con mayor incidencia en la gestión organizacional de la gerencia de condominio es la falta de personal (poco ingreso) en el área de mantenimiento, es decir, existe la necesidad de nuevo personal que permita una distribución equitativa de labores, y así aliviar la carga de los trabajadores actuales. Así mismo otro agente que interfiere en la ejecución eficaz de las tareas en el área de mantenimiento es el suministro regular de herramientas de trabajo y equipos de protección, que según los resultados (Ver Cuadro N°20 y Cuadro N° 22) los trabajadores señalan estar medianamente de acuerdo, es decir, que ocasionalmente la gerencia esta atenta a los equipos de trabajo.

En relación al objetivo específico número dos: determinar las principales causas de la resistencia a los cambios internos en los trabajadores del area de mantenimiento de un Centro Comercial ubicado en Maracay Estado Aragua, se determino que la principal causa de resistencia es la incredulidad del trabajador hacia el cambio, es decir, los trabajadores desconfían del personal directivo de la gerencia de condominio, ya que afirman que la gerencia no le interesa la opinion de los trabajadores, lo que denota un nivel bajo de liderazgo, así como indiferencia hacia la realidad existente en la organización (Ver Cuadro N° 23), ocasionando insatisfaccion laboral, ya que los trabajadores no se siente valorados ni participes de las nuevas estrategias. Así mismo el 60% poblacion considera que el personal directivo de la gerencia debe ser cambiado, lo que permite afirmar que los trabajadores estan inconformes con el desempeño demostrado, ya que aseguran que ningun cambio implementado ha resuelto los problemas organizacionales (Ver Cuadro N° 25).

Como segunda causa se determinó el desconocimiento de los trabajadores hacia el cambio, demostrandose que la comunicación organizacional esta debilitada, ya que

esta presente la indiferencia hacia las necesidades de los trabajadores, y según el 40% de la población asegura que la gerencia no comunica de manera inmediata los cambios a implementarse, es decir, la falta de información clara y precisa sirve como obstáculo en la ejecución eficaz de estrategias en la gerencia. Posicionando en tercer lugar la falta de habilidad o conocimientos de los trabajadores y por último la iniciativa de ejecutar nuevas tareas.

Por último, atendiendo al objetivo específico número tres: determinar las formas de manifestarse la resistencia a los cambios internos en los trabajadores del área de mantenimiento de un Centro Comercial ubicado en Maracay Estado Aragua, los resultados obtenidos revelan una resistencia inmediata, es decir, que los trabajadores actúan o responden prontamente a cualquier cambio que no sea de su agrado, ya sea a través de una discusión directa con el gerente administrativo, omitiendo la figura del supervisor inmediato, así como la paralización de labores (Ver Cuadro N° 33), que es considerada una estrategia extrema en cualquier organización, pero ciertamente reveladora, porque estas medidas comunican el origen del disgusto o inconformidad, lo que permite que la gerencia actúe rápidamente en la solución de la problemática.

Para finalizar se enumeran a continuación de manera general los hallazgos de esta investigación:

1. Se identificaron como los factores más influyentes en la gestión de la gerencia de condominio, los factores económicos y la falta de personal en el área de mantenimiento.
2. La causa principal de resistencia al cambio en los trabajadores del área de mantenimiento es la desconfianza o incredulidad hacia el cambio, debido a la

poca participación y desvalorización de ideas y sugerencias de los trabajadores, por parte de la gerencia de condominio.

3. La manifestación de la resistencia por parte de los trabajadores del área de mantenimiento es de manera inmediata, específicamente a través de paralización de labores y la confrontación directa.
4. La gerencia de condominio demuestra indiferencia hacia las necesidades de los trabajadores, dejando de lado la comunicación organizacional.
5. La necesidad de contratación de personal en el área de mantenimiento que permita una labor más eficaz y eficiente.

## RECOMENDACIONES

A continuación se plantean sugerencias vinculadas con la reducción de la resistencia al cambio en los trabajadores del área de mantenimiento de un centro comercial ubicado en Maracay Estado Aragua, sugerencias que parten de los resultados obtenidos y las conclusiones propuestas.

1. Como plantea Pinto (2012) es necesario dar prioridades a las situaciones de mayor peso o relevancia para la gerencia de condominio, es decir, los trabajadores, por medio de una colaboración constante entre el personal directivo y el área de mantenimiento.
2. La desconfianza mostrada por los trabajadores hacia la gerencia requiere la aplicación de un modelo de cambio, específicamente el modelo Investigación-Acción, que Robbins (1999) plantea los siguientes pasos:
  - Diagnostico, consiste en recaudar información, este paso permite establecer contacto con la realidad de los trabajadores, conocer sus preocupaciones, miedos y necesidades, a través de reuniones programadas, que brinde la oportunidad de palabra a los trabajadores de manera ordenada y respetuosa.
  - Análisis, es sintetizar la información recaudada, permitiendo priorizar las necesidades de los trabajadores. En el caso de los trabajadores del área de mantenimiento la necesidad de mayor peso es la necesidad de

seguridad, debido a la incredulidad que han mostrado hacia las propuestas de la gerencia.

- Retroalimentación, se refiere a compartir la información recaudada, este paso permite que la confianza de los trabajadores sea recuperada, presentándose claves planteadas por Covey citado por Chiavenato (2002) entre ellas:
  - ✓ Toma de conciencia, consiste en convencer a los individuos de la necesidad de cambio y la dirección de este, es decir, los trabajadores están delante de una balanza que pesa los beneficios y desventajas del cambio.
  - ✓ Involucramiento, se refiere a la alineación de los objetivos personales con los objetivos organizaciones. En el diagnostico se obtiene información que permite fusionar las metas organizaciones con las ideas y habilidades de los trabajadores.
  - ✓ Seguridad interior, consiste en garantizar seguridad a la persona, brindando un sentimiento de permanencia y confianza. Stewart (1992) determina dos condiciones fundamentales que incrementan el compromiso y confianza de los trabajadores: que el cambio este bajo el control del trabajador, ya que posee información y motivación para asumirlo como algo necesario y la espera de resultados benéficos, es decir, el trabajador tiene altas expectativas,

considerando el cambio como un medio de superación que garantiza mejores condiciones.

- Acción, los trabajadores junto con el personal directivo ejecutan el plan para solventar los problemas presentados en la gerencia de condominio. Entre las principales acciones de mejoras, se encuentran:

- ✓ La contratación de personal en el área de mantenimiento, aligerando la carga laboral del resto de los trabajadores, un mínimo de cinco (05) nuevos ingresos, distribuidos de la siguiente manera: dos (02) trabajadores en el turno de la mañana, dos (02) trabajadores en el turno de la tarde y un (01) trabajador para mantenimiento operativo.

- ✓ La provisión regular de herramienta y equipos de protección de personal.

- ✓ El pago puntual de la carga salarial, prever cualquier variación de presupuesto.

- Evaluación, este paso consiste en evaluar la efectividad de las acciones implementadas, comparando el escenario de partida con el actual.

3. Se hace necesario que el personal directivo de la gerencia de condominio desarrolle cualidades de liderazgo, especialmente:

- Interés en las necesidades de los trabajadores, es decir, empatía.

- Ofrecer reconocimiento a los trabajadores por la labor ejecutada, ya sea expresiones verbales, bonos o reuniones mensuales donde se felicite de manera pública a los trabajadores festejados. Se hace necesario imponer una normativa de desempeño, que clarifique las funciones y objetivos del departamento de mantenimiento.
- Brindar la posibilidad de aportar ideas por parte de los trabajadores, y que estas ideas sean tomadas en cuenta.
- Y por ultimo proporcionar frecuentemente los resultados de las acciones de cambio, ya que esto brinda seguridad y motivación.

## LISTA DE REFERENCIAS

Acosta, Jaime y Rodriguez, J. R (2008). **Factores Externos e Internos Determinantes de la Orientacion de la Cultura Estrategica de las Empresas.** Revista: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, España. {Documento en Línea} Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120247001>. Consulta: 2014, Mayo 26.

Aguilar, Margarita; Alcazar, Ricardo y Pereyra, Luis. (2003). **Clima, Cultura y Cambio Organizacional.** Direccion de Investigacion y Postgrado, Universidad Nacional Abierta, Caracas. {Documento en Línea} Disponible: <http://cursoampliacion.una.edu.ve/desarrollorganizacional/paginas/lectura9climacultura.pdf>. Consulta: 2014, Mayo 24.

Álamo, Francisca, García, Antonia y García, Fernando (2011). **Antecedentes de la Resistencia al Cambio: Factores Individuales y Contextuales.** {Documento en Línea} Disponible: [http://apps.elsevier.es/watermark/ctl\\_servlet?\\_f=10&pident\\_articulo=90028141&pident\\_usuario=0&pcontactid=&pident\\_revista=324&ty=61&accion=L&origen=elsevier&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=324v14n04a90028141pdf001.pdf](http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pident_articulo=90028141&pident_usuario=0&pcontactid=&pident_revista=324&ty=61&accion=L&origen=elsevier&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=324v14n04a90028141pdf001.pdf). Consulta: 2014, Mayo 26.

Álvarez, Gilberto (2011). **Desarrollo Organizacional.** {Documento en Línea} Disponible: [http://www.gilbertoalvarez.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=310&Itemid=328](http://www.gilbertoalvarez.com/index.php?option=com_content&view=article&id=310&Itemid=328). Consulta: 2015, Enero 01.

Arana, Arnoldo (2009). **Gestionando la Resistencia al Cambio.** {Documento en Línea} Disponible: [http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo\\_Gestionando%20la%20resistencia%20al%20cambio\\_Arnoldo%20Arana.pdf](http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Gestionando%20la%20resistencia%20al%20cambio_Arnoldo%20Arana.pdf). Consulta: 2014, Noviembre 29.

Arias, Fidas (1999). **El Proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración.** Libro en Línea. Disponible: <http://www.medic.ula.ve/cip/docs/proyecto-investigacion.pdf>. Consulta: 2014, Julio 27

Bastidas, Freddy (2009). **Las Sanciones Contempladas en la Legislación Laboral y de la Seguridad Social.** {Documento en Línea} Disponible: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/31341/1/articulo5.pdf>. Consulta: 2015, Enero 11

Bazán, Osmar y Sanz, Ana. (1996). **Diseño y Validación de un Instrumento para Determinar el Grado y Naturaleza de la Resistencia al Cambio Presente en Procesos de Transformación Organizacional.** Trabajo de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAL8123.pdf>. Consulta: 2014, Mayo 24.

Bello, Isabel y Riveros, Rafael (2003). **Cultura Organizacional.** Departamento Administrativo de la Función Pública, Colombia. Disponible: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Cultura%20Organizacional.pdf>. Consulta: 2014, Junio 27.

Bonillo, Domingo y Nieto, Francisco (2002). **La Satisfacción Laboral como Elemento Motivador del Empleado.** {Documento en Línea} Disponible: <http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/trabajo/article/viewFile/166/274>. Consulta: 2015, Enero 05

Cabezas, Angélica (2013). **Los Contrastes entre Organizaciones Públicas y Privadas.** {Documento en Línea} Disponible: <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/los-contrastes-entre-organizaciones-publicas-y-privadas>. Consulta: 2015, Enero 11

Chacón, Gabriela y Lafeé, Isabel (2004). **Resistencia de los trabajadores de Recursos Humanos hacia al Cambio, una vez implementado un Proceso de Tercerización**. Trabajo de grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1268.pdf>. Consulta: 2014, Junio 27.

Charón, Leonardo (2007). **Importancia de la Cultura Organizacional para el Desarrollo del Sistema de la Gestión de la Calidad**. Revista REDALYC (05), 87-95. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>. Consulta: 2014, Junio 27.

Chiavenato, Idalberto (1987). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Colombia: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A.

Chiavenato, Idalberto (2002). **Administración en los Nuevos Tiempos**. Editorial: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Contreras, Eusebio (1998). **Desarrollo organizacional y Recursos Humanos, Vision Retrospectiva**. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Sonora, Mexico. {Documento en Línea} Disponible: <http://www.ciad.mx/archivos/desarrollo/publicaciones/Tesis%20asesoradas/Licenciatura/21.pdf>. Consulta:2014, Junio 27

Contreras, Cecilio, Hernandez, Ezequiel y Arroyo, Ignacio (2005). **Diseño de puestos y motivación laboral. El caso de del personal administrativo de la división de ciencias económico-administrativas (DCEA) de la universidad de Guanajuato**. {Documento en Línea} Disponible: <http://riico.org/memoria/quinto/RIICO-19905.pdf>. Consulta: 2015, Enero 03

Delgado, Yamile, Colombo, Leyda y Rosmel, Orfila (2002) **Conduciendo la Investigación**. Editorial Comala, Caracas- Venezuela.

De Faria Mello, Fernando (2004). **Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral**. Libro en línea. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=YlebEiBxswC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=faria+mello+%282004%29&source=bl&ots=aBSmxsmcjd&sig=tQ0o3YQ5rhubQ38oCdtwwKl3T0&hl=es419&sa=X&ei=fCevVL7GHsIsQSPi4CIBA&ved=0CDgQ6AEwBA#v=onepage&q=faria%20mello%20\(2004\)&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=YlebEiBxswC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=faria+mello+%282004%29&source=bl&ots=aBSmxsmcjd&sig=tQ0o3YQ5rhubQ38oCdtwwKl3T0&hl=es419&sa=X&ei=fCevVL7GHsIsQSPi4CIBA&ved=0CDgQ6AEwBA#v=onepage&q=faria%20mello%20(2004)&f=false). Consulta: 2014, Junio 27.

Díaz, José (2002). **Resistencia al cambio en la Estructura de las Organizaciones**. Trabajo de Grado no publicado, Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Disponible: <http://eprints.uanl.mx/1536/1/1020148547.PDF>. Consulta: 2014, Junio 23

Dorta, Carmelina y González, Isabel (2003). **La Motivación en el Nivel Obrero-Gerencial de la Fabrica Tropicana según la Teoría de las Expectativas**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Disponible:<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9872.pdf> . Consulta: 2014, Diciembre 08

Fernández, Francisco (2012). **La Verdadera Importancia del Cliente para las Empresas**. {Documento en Línea} Disponible: <http://www.gurusblog.com/archives/importancia-cliente-empresas/09/10/2012/>. Consulta: 2015, Enero 11

Figueroa, Luis (2001). **Teoría y Cambio en las Organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional**. Libro en línea. Disponible: [http://www.euv.cl/archivos\\_pdf/libros\\_nuevos/teoria\\_y\\_cambio.pdf](http://www.euv.cl/archivos_pdf/libros_nuevos/teoria_y_cambio.pdf). Consulta: 2014, Junio 23.

Fonseca, Carlos (s.f). **Toma de Decisión: ¿Teoría Racional o de Racionalidad Limitada?** {Documento en Línea} Disponible: [http://kalathos.metro.inter.edu/Num\\_13/Simon%20para%20revista%20kalatos.pdf](http://kalathos.metro.inter.edu/Num_13/Simon%20para%20revista%20kalatos.pdf). Consulta: 2014, Diciembre 18

Fuentes, Javiera (2009). **Modelo de Cambio Conductual Orientado a la Promoción de Estilos de Vida Saludable en la Organización.** {Documento en Línea} Disponible: [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-fuentes\\_j/pdfAmont/cs-fuentes\\_j.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-fuentes_j/pdfAmont/cs-fuentes_j.pdf). Consulta: 2014, Junio 21.

Garín, Joaquín y Muñoz, José (2008). **El Agente de Cambio en el Desarrollo de las Organizaciones.** {Documento en Línea} Disponible: [http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/69667/1/El\\_agente\\_de\\_cambio\\_en\\_el\\_desarrollo\\_de\\_.pdf](http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/69667/1/El_agente_de_cambio_en_el_desarrollo_de_.pdf). Consulta: 2014, Noviembre 28.

García, Ana y Machorro, Ángel (2010). **La Resistencia como Fuerza Restrictiva en la Gestión del Cambio.** {Documento en Línea} Disponible: <http://academiajournals.com/downloads/garciaymachorrotec10.pdf>. Consulta: 2014, Junio 26.

García, Víctor (2012). **El Cambio Organizacional.** Trabajo de Grado, Universidad de León, España. {Documento en Línea} Disponible: [https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1858/09795587W\\_GADE\\_Junio12.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1858/09795587W_GADE_Junio12.pdf?sequence=1). Consulta: 2014, Junio 23.

García, Monica, Rojas, María y Díaz, Sofia. (2011). **Relacion entre el Cambio Organizacional y la Actitud al Cambio en Trabajadores de una Empresa de Bogota.** {Documento en Línea} Disponible: [http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc\\_pdf/diversitas\\_11/vol.7no.1/articulo\\_8.pdf](http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc_pdf/diversitas_11/vol.7no.1/articulo_8.pdf). Consulta: 2014, Mayo 26.

Gómez, Carlos (s.f). **Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes.** {Documento en Línea} Disponible: [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numero2/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf). Consulta: 2014, Noviembre 30

González, Nathaly y Battaglio, Rosana (2001). **Teoría de las expectativas de Víctor Vroom: Su Aplicación en los Trabajadores de una Empresa Petrolera.** Trabajo de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Disponible:<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP3683.pdf> . Consulta: 2015, Enero 03

Hannoun, Georgina (2011). **Satisfacción Laboral**. {Documento en Línea} Disponible:[http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf). Consulta: 2015, Enero 03

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, Baptista, Pilar (1997). **Metodología de la Investigación**. Libro en Línea. Disponible: [http://www.upsin.edu.mx/mec/digital/metod\\_invest.pdf](http://www.upsin.edu.mx/mec/digital/metod_invest.pdf). Consulta: 2014, Noviembre 25.

Kotter, John y Schlesinger, Leonard (2008). **La Elección de Estrategias para el Cambio**. {Documento en Línea} Disponible: <http://insight.ipae.edu.pe/media/contents/articulos/file/047762500%201335214732.pdf>. Consulta: 2014, Noviembre 29.

Lezama, José (2007). **Responsabilidad y Tecnología según Hans Jonas**. {Documento en Línea} Disponible: [http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-75532007000100008&lng=es&nrm=i](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-75532007000100008&lng=es&nrm=i). Consulta: 2015, Enero 03.

López, Julio (2005). **Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg**. {Documento en Línea} Disponible:[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n15\\_2005/a04.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n15_2005/a04.pdf). Consulta: 2014, Diciembre 10

Márquez, Leída (2013). **Diferencias entre Gerencia Privada y Pública**. {Documento en Línea} Disponible: <http://finanzasypresupuestounefamerida.blogspot.com/2013/07/diferencias-entre-gerencia-privada-y.html>. Consulta: 2015, Enero 11

Medina, Maglenis y Primera, Nelly. (2004). **Comportamiento organizacional en las unidades sectoriales de información de la Universidad del Zulia**. {Documento en Línea} Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/823/82310304.pdf>. Consulta: 2014, Mayo 26.

Montealegre, José (2006). **Relaciones entre la Cultura Organizacional y la Resistencia al cambio, caso: medianas y grandes empresas de confecciones de la ciudad de Ibagué.** Trabajo de Grado, Universidad Nacional Colombia, sede Manizales, Colombia.  
Disponible:<http://www.bdigital.unal.edu.co/1209/1/josevicentemontealegregonzales.2006.pdf>. Consulta: 2014, Junio 23

Naranjo, María (2009). **Motivación: Perspectivas Teóricas y Algunas Consideraciones de su Importancia en el Ámbito Educativo.** {Documento en Línea} Disponible:  
<http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/510/525>. Consulta: 2014, Diciembre 15

Palma, Patricia (2014). **¿Qué ocurre cuando en una organización falta personal por un período prolongado de tiempo?** {Documento en Línea} Disponible:  
<http://pyme.lavoztx.com/qu-ocurre-cuando-en-una-organizacin-falta-personal-por-un-perodo-prolongado-de-tiempo-11646.html>. Consulta: 2015, Enero 03.

Pérez, Arturo (2009). **Administración del Cambio.** {Documento en Línea} Disponible:  
<http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Informatica/UNIDAD%203%20%20ADMINISTRACION%20DEL%20CAMBIO%20PEREZ%20AREVALO.pdf>. Consulta: 2014, Diciembre 15

Perozo, Graciela (2003). **Cambio y Desarrollo Organizacional.** Dirección de Investigación y Postgrado, Universidad Nacional Abierta, Caracas. {Documento en Línea}  
Disponible:<http://postgrado.una.edu.ve/desarrolloorganizacional/paginas/perozolectura2.pdf>. Consulta: 2014, Junio 27.

Pinto, Mario (2012). **Desarrollo Organizacional.** Red Tercer Milenio. {Documento en Línea} Disponible:  
[http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/economico\\_administrativo/Desarrollo\\_organizacional.pdf](http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/economico_administrativo/Desarrollo_organizacional.pdf). Consulta: 2014, Junio 27.

Ramos, Anthony (2010). **Validez y Confiabilidad en la Investigación Cuantitativa**. {Documento en Línea} Disponible: <http://es.slideshare.net/maule/validez-y-confiabilidad-de-instrumentos-en-la-investigacin-cuantitativa>. Consulta: 2014, Diciembre 16.

Reyes, Carolina (2010). **Presupuesto Público y Privado**. {Documento en Línea} Disponible: <http://carolina-tnicaspresupuestarias.blogspot.com/2011/05/presupuesto-publico-y-privado.html>. Consulta: 2015, Enero 11

Robbins, Stephen (1999). **Comportamiento Organizacional**. Editorial: Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.

\*Rodríguez, María (2004). **Gerencia Académica y Resistencia a los cambios Curriculares en las escuelas básicas, Parroquia Escolar N° 2, Municipio Maracaibo**. Trabajo de Grado, Universidad del Zulia, Venezuela. Disponible: [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_busca/archivo.php?codArchivo=973](http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArchivo=973). Consulta: 2014, Junio 23.

Rodríguez, Sara, Herraiz, Noelia, Prieto, Marta, Martínez, Marta, Picazo, Maribel, Castro, Irene y Bernal, Sara (2010). **Investigación – Acción**. {Documento en Línea} Disponible: [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/Inv\\_accion\\_trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Inv_accion_trabajo.pdf). Consulta: 2014, Diciembre 15

Salazar, José, Guerrero, Julio, Machado, Yadira y Cañedo, Rubén (2009). **Clima y Cultura Organizacional: dos Componentes Esenciales en la Productividad Laboral**. Revista ACIMED (04), 67-75. Disponible: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20\\_4\\_09/aci041009.pdf](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.pdf). Consulta: 2014, Junio 27.

Stewart, Jim (1992). **Gerencia para el Cambio, Planeación, Entrenamiento y Desarrollo**. Legis Editores, Colombia.

Strickland, A.J y Thompson, Arthur (2004). **Administración Estratégica**. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.

Thompson, Iván (2006). **Definición de Encuesta**. {Documento en Línea}  
Disponible: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>.  
Consulta: 2014, Noviembre 30.

Thompson, Iván (2008). **El Estudio de Mercado**. {Documento en Línea}  
Disponible: <http://www.promonegocios.net/mercado/estudios-mercados.html>.  
Consulta: 2014, Diciembre 17

Torres, José. (2004). **Análisis de las resistencias individuales en los empleados de las pequeñas y medianas empresas comerciales, ante el cambio planeado de mejora**. Trabajo de Grado, Universidad de Colima, México.  
Disponible:[http://digeset.ucol.mx/tesis\\_posgrado/Pdf/Jose\\_Luis\\_Torres\\_Mora.PDF](http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/Jose_Luis_Torres_Mora.PDF).  
Consulta: 2014, Junio 01.

Uzcátegui, Ever (2009). **Organizaciones Públicas**. {Documento en Línea}  
Disponible: <http://ever-uzcategui.over-blog.es/article-31188910.html>. Consulta: 2015,  
Enero 11

Valencia, José (2006). **Modelo de Cambio Organizacional para Maximizar los Resultado en una Empresa del Sector Publico**. Trabajo de grado, Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible.  
<http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/25.pdf>. Consulta: 2014, Junio 27

Vásquez, Haygor (2010). **La Cultura Organizacional de estima Comunicaciones**. Trabajo especial de grado, Universidad Monteávila, Caracas. Disponible:  
[http://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista/teg\\_haygor\\_vasquez.pdf](http://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista/teg_haygor_vasquez.pdf).  
Consulta: 2014; Junio 27.

Wigodski, Jacqueline (2010). **Metodología de la Investigación**. {Documento en Línea}  
Disponible:  
<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>.  
Consulta: 2014, Diciembre 03.

## **ANEXOS**

## Anexo A

### Cuestionario



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



Estimado Señor(a): El presente instrumento de recolección de datos consiste en un cuestionario, el cual forma parte de un trabajo de investigación con fines académicos, y tiene como objetivo principal recabar información necesaria y suficiente para analizar la resistencia a los cambios internos presentados en un Centro Comercial, ubicado en Maracay Estado Aragua, desde la perspectiva de los trabajadores del área de mantenimiento. Es importante resaltar que la información suministrada será tratada con absoluta discreción, puesto que sólo tendrá acceso a ella la investigadora.

Se proporcionan 5 opciones de respuesta con la siguiente ponderación:

Uno (1) **Totalmente desacuerdo**, dos (2) **Desacuerdo**, tres (3) **Medianamente de acuerdo**, cuatro (4) **De acuerdo**, cinco (5) **Totalmente de acuerdo**.

Deberá responder de acuerdo a su criterio y con la mayor veracidad y objetividad posible, marcando con una “X” la opción seleccionada. Gracias por su tiempo y colaboración.

<b>ÍTEMS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. La Gerencia del Centro Comercial depende de ordenanzas emanadas de un ente del gobierno para tomar decisiones.					
2. Constantemente se esta contratando personal.					
3. Considero que la Gerencia del Centro Comercial cumple con las leyes y mandatos dispuestos por el Estado.					
4. El Centro Comercial posee un buzón de sugerencia y quejas, para conocer la opinión de los usuarios.					
5. El alza de los precios no impide el correcto funcionamiento del Centro Comercial.					
6. El personal contratado cumple con las responsabilidades de su cargo.					

7. La Gerencia del Centro Comercial paga de manera puntual la carga salarial de los trabajadores.					
8. La Gerencia del Centro Comercial realiza estudio de mercado para conocer la opinión de los usuarios en cuanto al servicio prestado.					
9. Se ha incrementado la asistencia de los usuarios en las instalaciones del Centro Comercial.					
10. Las decisiones tomadas en la Gerencia del Centro Comercial dependen de la aprobación del Estado.					
11. Considero que se necesita nuevo personal en el área de mantenimiento.					
12. El presupuesto de la Gerencia del Centro Comercial cubre todas las necesidades organizacionales.					
13. Constantemente se esta despidiendo personal.					
14. Han incrementado las renunciaciones en el Centro Comercial.					
15. Considero que es necesario clarificar los deberes y tareas de cada trabajador.					
16. La Gerencia del Centro Comercial esta constantemente cambiando la forma de hacer las cosas.					
17. Conozco las metas y objetivos de mi puesto de trabajo.					
18. Estoy satisfecho (a) con las tareas que realizo.					
19. Considero que la Gerencia del Centro comercial satisface las necesidades de los trabajadores.					
20. Regularmente se renuevan las herramientas de trabajo (cepillos de barrer, coletos, pañitos, cloro, desinfectante, etc.)					
21. Se le realiza mantenimiento preventivo de manera regular a los ascensores.					
22. La Gerencia del Centro Comercial suministra equipos de protección (guantes, tapa bocas, botas de seguridad, lentes de seguridad, etc.)					
23. La Gerencia de condominio le interesa la opinión de los trabajadores.					
24. Considero que los cambios que ha implementado la Gerencia del Centro Comercial no han resuelto los problemas organizacionales.					
25. No confié en las decisiones tomadas por la gerencia de condominio					
26. La situación actual de la Gerencia del Centro comercial no requiere modificaciones.					
27. Me interesa buscar nuevas formas de hacer mi trabajo.					

28. Considero que el personal directivo de la gerencia debe ser cambiado.					
29. Cada cambio o modificación establecida, es comunicada inmediatamente a los trabajadores.					
30. Siento que no valorizan mi opinión en la toma de decisiones de la Gerencia del Centro Comercial.					
31. Regularmente la Gerencia del Centro Comercial organiza reuniones que permite informar las nuevas estrategias organizacionales.					
32. La Gerencia del Centro Comercial considera importante los programas de formación y capacitación para el desarrollo de habilidades de los trabajadores.					
33. Me incomodaría si me seleccionan para un programa de formación.					
34. Considero que necesito desarrollar mis habilidades y conocimientos para ejecutar de una mejor manera mi trabajo.					
35. Protesto cuando algún cambio no me gusta					
36. En las reuniones de discusión nunca expongo mi opinión.					
37. Hablo directamente con mi jefe cuando considero que algún cambio no es adecuado.					
38. Propongo reuniones que permitan la discusión del cambio planteado.					
39. Acepto el cambio que se implementa, solo porque mis compañeros lo hacen.					
40. Decido faltar al trabajo cuando el cambio implementado no me agrada.					
41. Considero que los trabajadores tienen derecho a paralizar sus labores cuando el cambio implementado no es agradable.					
42. He buscado trabajo en otra entidad laboral.					
43. Me aburre participar en las reuniones o eventos que organiza la Gerencia del Centro Comercial					
44. No deseo cambiar la forma de hacer mi trabajo.					
45. Trabajo más lento cuando mi opinión no es valorada.					
46. Ignoro las sugerencias hechas por mi jefe.					
47. Generalmente no entiendo los cambios planteados por la Gerencia del Centro Comercial.					



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

110 A

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Y Anderson Hernández, titular de la cedula de identidad N° 16944698, especialista en Administración del Trabajo, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de información, del trabajo de investigación titulado: **RESISTENCIA DE LCS TRABAJADORES DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO A LOS CAMBIOS INTERNOS EN UN CENTRO COMERCIAL UBICADO EN MARACAY ESTADO ARAGUA**, presentado por la bachiller Sharon Giovanina Di Muro Rodríguez, es considerado un instrumento validado para recolectar información para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Fecha: 10 de Diciembre del 2014

Aprobado Por:  
  
C.I. 16944698



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

130-A

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Glenda Escalante, titular de la cedula de identidad N° 14.790.026 especialista en Administración del Trabajo hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de información, del trabajo de investigación titulado: **RESISTENCIA DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO A LOS CAMBIOS INTERNOS EN UN CENTRO COMERCIAL UBICADO EN MARACAY ESTADO ARAGUA**, presentado por la bachiller Sharon Giovanina Di Muro Rodríguez, es considerado un instrumento validado para recolectar información para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Fecha: 30 de Diciembre del 2014

Aprobado Por:

Glenda Escalante

C.I. 14790026.



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

110 A

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Juan O. GONZALEZ A. titular de la cedula de identidad N° 12902838  
especialista en GERENCIA DE LAS PERSONAS hago constar por medio de la presente  
que el instrumento de recolección de información, del trabajo de investigación titulado:  
**RESISTENCIA DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE  
MANTENIMIENTO A LOS CAMBIOS INTERNOS EN UN CENTRO  
COMERCIAL UBICADO EN MARACAY ESTADO ARAGUA**, presentado por la  
bachiller Sharon Giovanina Di Muro Rodríguez, es considerado un instrumento validado para  
recolectar información para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Fecha: 10 de DICIEMBRE del 2014

Aprobado Por:

Juan O. GONZALEZ A.  
C.I. 12902838