

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



ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE CAMBIOS IMPLEMENTADOS EN MI  
CASA ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO, SEDE PRINCIPAL,  
MATURIN ESTADO MONAGAS AÑO 2006

**AUTORES:**

Carrión, Marlyn

Machado, Francys

Trabajo de Grado presentado como requisito Parcial para Optar al Título de  
Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

MATURÍN, MARZO DEL 2006

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



ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE CAMBIOS IMPLEMENTADOS EN MI  
CASA ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO, SEDE PRINCIPAL,  
MATURIN ESTADO MONAGAS AÑO 2006

Aprobado por:

---

MSc. Vilmarys García  
Asesora

---

Licda. Nellys Pibernat  
Jurado

MSc. Inoldo Castañeda  
Jurado

MATURIN, MARZO 2006

## DEDICATORIA

Ante la alegría que me embarga por la culminación de esta meta, quiero dedicar mi trabajo...

A:

Dios Todopoderoso por ser tan generoso conmigo y colmarme de la sabiduría necesaria cuando subía un peldaño más para alcanzar mis sueños y metas.

Mis padres por confiar en mí y darle hoy la satisfacción de ver cristalizado mis sueños que también son los suyos, y de quienes he recibido optimismo y tenacidad.

Mis hermanos para que sea fuente de estímulo y se motiven a culminar también sus propias metas.

Mi novio que con sus logros y perseverancias me motivó y apoyó a culminar una de mis metas más anheladas.

Toda mi familia de quienes he recibido apoyo y confianza.

Todos los estudiantes que necesitan de una herramienta documental para culminar también sus metas y objetivos.

*Francys Machado*

## **DEDICATORIA**

A Dios ante todo, por permitirme estar en este mundo y alcanzar mis sueños.

A mis padres, por su apoyo incondicional y su esfuerzo por darme la oportunidad de perseguir mis anhelos.

A mis hermanas, que les sirva de inspiración y que los sueños si se pueden alcanzar.

A mi esposo, por estar a mi lado.

A mi hijo, José Leonardo, por darme tantas alegrías.

**Marlyn Carrión**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Todopoderoso por oír mis plegarias y ser siempre mi guía espiritual.

A mis padres por ser mis amigos y apoyo en todo momento y con los cuales he contado siempre.

Al profesor Inoldo Castañeda y en especial a la profesora Vilmarys García, por dedicar momentos de su tiempo e impartirme sabiduría para llevar a cabo la culminación de mi carrera profesional.

A mi novio por ser también mi amigo, apoyo y estar siempre dispuesto cuando ha sido necesario.

Al personal de Mi Casa Entidad de Ahorro y Préstamo, por abrirme las puertas, apoyarme y permitirme realizar mi estudio en tan prestigiosa entidad.

A mis compañeros de estudio, por brindarme apoyo fraternal y enseñarme la verdadera amistad.

A toda mi familia por estar siempre atentos a mis debilidades y fortalezas, y apoyarme incondicionalmente.

A todas aquellas personas que no mencioné, pero que siempre me apoyaron y nunca las olvidaré.

*A todos mil gracias,*

***Francys Machado***

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, que ciegamente confiaron en su hija y que hoy día les da la satisfacción de verla convertirse en una profesional.

A mis tíos, que me tendieron una mano cuando más lo necesité.

A los Prof. Vilmarys García, Inoldo Castañeda y Nellys de Pibernat por su dedicación y apoyo.

A mis amigos de la UDO, porque junto a ellos aprendí el valor de la amistad.

Al personal que labora en Mi Casa E.A.P. Sede Principal, por su colaboración.

Gracias

**Marlyn Carrión**

## INDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>INDICE GENERAL</b> .....	<b>vii</b>
<b>INDICE DE CUADROS</b> .....	<b>ix</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>4</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>4</b>
1.1. Planteamiento Y Delimitación Del Problema.....	4
1.2. Justificación De La Investigación.....	7
1.3. Objetivos.....	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
1.4. Glosario De Terminos.....	9
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>12</b>
<b>MARCO TEORICO</b> .....	<b>12</b>
2.1. Evolución Histórica Del Cambio Organizacional.....	12
2.2. Proceso De Cambio.....	15
2.3. Fuerzas Del Cambio.....	17
2.3.1 Fuerzas Externas.....	17
2.3.2 Fuerzas Internas.....	18
2.4. Tipos De Cambios.....	19
2.4.1 Individual.....	20
2.4.2 Organizacional.....	20
2.5. Areas Susceptibles Al Cambio.....	22
2.5.1 La Estructura Organizacional.....	22
2.5.2 La Tecnología.....	22
2.5.3. El Proceso De Toma De Decisiones.....	23
2.5.4. Proceso Administrativo.....	23
2.6. Cambio Organizacional.....	23
2.7. Importancia Del Cambio Organizacional.....	24
2.8. Modelo De Cambio.....	26
2.9. Resistencia Al Cambio.....	28
2.10. Causas De La Resistencia Al Cambio.....	29
2.11. Tipos De Resistencia Al Cambio.....	30
2.11.1. Resistencia Lógica.....	31
2.11.2. Resistencia Psicológica.....	31
2.11.3. Resistencia Sociológica.....	31
2.12. Estrategias Que Reducen La Resistencia Al Cambio.....	31

2. 13 Identificación De La Empresa.....	33
2.13.1. Reseña Histórica.....	33
2.13.2. Misión Y Visión De La Institución.....	36
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>37</b>
<b>MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>37</b>
3.1. Tipo De Investigación .....	37
3.2. Nivel De La Investigación .....	37
3.3. Metodo .....	38
3.4. Población Y Muestra .....	38
3.5. Tecnicas De Recolección De Datos .....	41
3.6. Procedimiento .....	42
3.7. Recursos .....	42
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>44</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. ....</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>68</b>
5.1. Conclusiones.....	68
5.2. Recomendaciones.....	70
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>76</b>



## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 1</b> .....	45
Distribución Absoluta Y Porcentual En Relación Al Grado De Instrucción Del Personal De Mi Casa, Entidad De Ahorro Y Prestamo, C.A.45	
<b>CUADRO 2</b> .....	47
Distribución Absoluta Y Porcentual En Relación Al Tiempo Que Tienen Laborando El Personal En Mi Casa, Entidad De Ahorro Y Prestamo C.A.	
<b>CUADRO 3</b> .....	49
Distribucion Absoluta Y Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación A Las Fuerzas Internas Que Originan Cambios En Mi Casa Entidad De Ahorro Y Prestamo, C.A	
<b>CUADRO 4</b> .....	51
Distribución Absoluta Y Porcentual De La Opinión De Los Empleados En Relación A Las Fuerzas Externas Que Originan Cambios En Mi Casa Entidad De Ahorro Y Prestamo, C.A.	
<b>CUADRO 5</b> .....	53
Distribución Absoluta Y Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación A Las Areas Donde Se Han Producido Cambios En Mi Casa Entidad De Ahorro Y Prestamo, C.A.	
<b>CUADRO 7</b> .....	57
Distribución Absoluta Y Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación A Las Estrategias Que Facilitan La Ejecucion De Un Proceso De Cambio Ante La Manifestacion De Resistencia En Mi Casa Entidad De Ahorro Y Prestamo C.A.	
<b>CUADRO 8</b> .....	59
Distribución Absoluta Y Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación A Las Causas Que Originan La Resistencia Al Cambio En Mi Casa Entidad De Ahorro Y Prestamo, C.A.	
<b>CUADRO 9</b> .....	61
Distribucion Absoluta Y Porcentual De La Opinión Del Personal En Relacion A La Etapa Del Cambio Que Consideran Mas Dificil De Superar En Mi Casa, Entidad De Ahorro Y Prestamo, C.A.	
<b>CUADRO 10</b> .....	63
Distribución Absoluta Y Porcentual De La Opinión Del Personal En Cuanto A Lo Que Han Mejorado Las Condiciones De Trabajo En Mi Casa Entidad De Ahorro Y Prestamo C.A.	

**CUADRO 11** ..... 65  
Distribucion Absoluta Y Porcentual De La Opinion Del Personal En  
Relacion A La Frecuencia Con Que Se Deben Implementar  
Cambios En Mi Casa Entidad De Ahorro Y Prestamo, C.A.

**CUADRO 12** ..... 66  
Distribucion Absoluta Y Porcentual De La Opinion Del Personal En  
Relación Al Tipo De Dificultad Mas Relevante Que Se Ha  
Presentado Al Momento De Ejecutar Un Proceso De Cambio En  
Mi Casa Entidad De Ahorro Y Prestamo, C.A

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

ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE CAMBIOS IMPLEMENTADOS EN MI  
CASA ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO, SEDE PRINCIPAL,  
MATURIN ESTADO MONAGAS AÑO 2006

**REALIZADO POR:**  
CARRIÓN, Marlyn  
MACHADO, Francys.

**ASESOR (A):**  
MSc, GARCIA Vilmarys  
Fecha: Marzo 2006

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como propósito estudiar los factores que intervienen en los procesos de cambio en Mi Casa Entidad de Ahorro y Préstamo, entre los cuales se mencionan la nueva directiva, motivación y liderazgo, nuevas tecnologías, competencia, entre otros; la misma tuvo como actores principales al personal de esta entidad bancaria. Para llevar a cabo el estudio se realizó una investigación de campo a nivel descriptivo, utilizando como instrumento de recolección de datos la investigación documental y el cuestionario, aplicado a una muestra poblacional de cuarenta y ocho (48) trabajadores. Los resultados obtenidos fueron presentados y tabulados en doce(12) cuadros donde se obtuvieron cifras absolutas y porcentuales, las cuales se analizaron cualitativa y cuantitativamente, llegando a la siguiente conclusión: Es necesario que la entidad adopte cambios para subsistir en el complejo mercado empresarial tomando en cuenta que éste debe ser planificado; además un agente responsable del mismo, considerando como aspecto prioritario el talento humano de la misma, los cuales se encuentran en total disponibilidad de cooperar con las innovaciones requeridas por la organización. Para ello se recomienda aumentar los incentivos y la comunicación para que los trabajadores se sientan motivados y perciban los cambios como situaciones positivas en pro de su desarrollo personal y organizacional.

## INTRODUCCIÓN

La organización es un sistema formal creado con fines particulares, diseñada para que cumpla las metas propuestas. Es una estructura compuesta por una serie de áreas o departamentos unidos entre sí, orientados hacia el logro de un propósito determinado y como principal capital se precisa el recurso humano, además es un ente autónomo e independiente basada en principios corporativos que la definen e identifican.

Una organización para alcanzar todas las metas, debe estar a la vanguardia de las exigencias del complejo mundo empresarial y uno de los factores que le permite mantenerse en el mercado son los constantes procesos de cambio a los cuales debe someterse si desea alcanzar la máxima productividad y por consiguiente el éxito.

Los cambios, que surgen a nivel de estructura organizacional, tecnología, ambiente, toma de decisiones, conductuales, a los cuales debe someterse la organización vienen a representar un proceso de adecuación ante una nueva realidad que les va a garantizar las herramientas necesarias según las requisiciones de la empresa y el mercado externo e interno al cual pertenece.

Toda organización debe exigirse cambiar constantemente, pero un tipo de ellas que más demanda a nivel de procesos de cambio vienen a ser las entidades bancarias, por trabajar directamente con atención al público y donde es el cliente el que demanda cada día más tecnología, más atención directa, mayores dividendos y cualquier otro beneficio el cual le sea lucrativo a él y a su grupo familiar.

Mi Casa Entidad de Ahorro y Préstamo es una institución altamente efectiva en cuanto a prestar un servicio eficiente y eficaz a sus clientes; que lo logra sólo a través de sus constantes innovaciones y cambios a nivel estructural, tecnológico y humano que la convierte en una de las entidades bancaria con más rentabilidad en el país.

Un proceso de cambio planeado y aplicado con efectividad es uno de los factores que le garantiza a una organización alcanzar el éxito y Mi Casa Entidad de Ahorro y Préstamo se destaca entre una de ellas obteniendo excelentes resultados y llegando a ser una entidad bancaria con amplia receptividad entre sus clientes.

Debido a la constante introducción de variaciones en la entidad, es relevante realizar el estudio de los procesos de cambio implementados en Mi Casa Entidad de Ahorro y Préstamo, Sede Principal y para lograr este propósito fundamental la investigación se estructura en cinco (5) capítulos de la forma como se detalla a continuación:

**Capítulo I:** El Problema y sus Generalidades, planteamiento y delimitación del problema, justificación de la investigación, objetivos general y específicos.

**Capítulo II:** Marco Teórico, Identificación de la empresa, reseña histórica, misión y visión de la institución.

**Capítulo III:** Marco Metodológico, tipo de investigación, nivel de la investigación, población y muestra, técnicas de recolección de datos, método utilizado, procedimiento y recursos.

**Capítulo IV:** Análisis e Interpretación de Resultados.

**Capítulo V:** Conclusiones y recomendaciones.

Además de la bibliografía y anexos.

## **CAPITULO I**

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

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

Las organizaciones comerciales y empresariales han experimentado cambios cada vez más acelerados y el talento humano como parte de ellas tiene la necesidad de adaptarse a estos, y contribuir de manera idónea al logro de los propósitos empresariales. La post- modernidad trae consigo una serie de procesos en los cuales la premisa fundamental es la reconversión de la cultura organizacional, la cual se ha expandido cada día más debido al intercambio comercial mundial, logrando así influir en la vida social y las estrategias empresariales.

En el marco de este nuevo siglo se están generando cambios en las organizaciones y modificaciones en las exigencias en cuanto a la selección de un potencial más calificado según las requisiciones de las empresas y las exigencias de los clientes, por lo que éstas están en la búsqueda de herramientas y estrategias que le permitan no solo subsistir, sino mantenerse a la vanguardia competitiva del mercado empresarial y a su vez alcanzar la excelencia.

Los cambios son inevitables, surgen día a día y vienen a constituir la pieza clave para lograr los objetivos y metas en las organizaciones. Las nuevas técnicas que se están generando influyen directamente en el desarrollo de las actividades productivas llevadas a cabo en las empresas, por muy simples o complejas que estén se definan, aun así cuando tienen procesos muy elementales o complejos no están exentas de esta realidad ya

que están siendo afectadas por las variaciones suscitadas, las exigencias que continuamente tienen que satisfacer y la aceptación de los individuos involucrados en el proceso de cambio y estos se hacen imprescindibles para llevar a cabo transacciones dinámicas dentro de ellas.

Los cambios deben ser planeados a través de estrategias adecuadas en las cuales se deben tomar en cuenta la naturaleza de la empresa, las metas que estas persigan y el factor humano como aspecto prioritario.

Los cambios organizacionales se ven influenciados por una serie de factores del medio ambiente, interno y externo, que obligan a las organizaciones a desarrollar una elevada capacidad de adaptación de supervivencia pues éstas deben enfrentarse a un entorno inestable de cambio constante que va a depender de las condiciones del ambiente externo y de esta forma promoverá las modificaciones internas en la estructura organizativa de la institución teniendo como objeto primordial el talento humano y las metas que estas persigan.

En la actualidad, impactados por la intensa acción comercial a nivel mundial y regional, las entidades financieras han sido una de las principales organizaciones involucradas en una gran variedad de cambios en todos los niveles tecnología, cultura organizacional, gerencial, humano, estructural entre otros, lo cual implica a su vez que para llevar a cabo su proceso productivo necesitan de tecnología para operar en redes de manera más rápida, con información actualizada en los diferentes puntos de la empresa, garantizar el almacenamiento de información, ofrecer mayor calidad de servicios, contar con personal altamente calificado y ofrecer mayor operatividad en cuanto a los procesos ejecutados, con el propósito de



mantenerse líderes en el mercado y sobre todo ser una organización sana, ágil y vanguardista.

En Venezuela, las instituciones bancarias han jugado un papel relevante en el manejo de recursos públicos y privados, y dentro del ámbito de estas entidades nace Mi Casa, Entidad de Ahorro y Préstamo, C.A., teniendo como meta única crear y fomentar el ahorro para ser destinados a solventar el problema habitacional de la comunidad, dentro de su marco geográfico de influencia, apoyando a su vez el sector comercial a través de la asistencia crediticia y del suministro eficiente de servicios financieros de alta calidad competitiva, asegurando a su clientela un alto grado de bienestar social, mediante el logro de una retribución atractiva de sus inversiones.

Mi Casa, E.A.P., como institución financiera se ha convertido en una de las más rentables del oriente del país, debido al fortalecimiento de su liderazgo, y en su afán de crecimiento ha logrado expandir su mercado financiero nacional y abrirse fronteras internacionalmente, debido a la combinación capitales, esfuerzo y talento humano de manera de representar un respaldo de solidez a sus clientes, así mismo los servicios de la banca electrónica en intranet, sus modernas agencias y la calidad de atención al público.

Lo antes expuesto, demuestra que la institución ha adoptado los cambios y los ha puesto en práctica, generando variaciones en su estructura, en el personal y en su tecnología debido al crecimiento vertiginoso y a la necesidad que tienen de cambiar para lograr ser exitosa en el mercado de la banca nacional y mundial.

Por todo lo planteado, se hace imprescindible estudiar los procesos de cambio implementados en Mi Casa E.A.P., durante el año 2005 y 2006, dado

que estos se están incorporando cada día con mayor rapidez y la organización tiene la necesidad económica, social y cultural de implementar las innovaciones que se requieran.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Día a día las sociedades van cambiando y tanto las empresas como las personas que en ellas se encuentran deben ir a la par de las exigencias que se van generando en este ambiente tan dinámico y cada vez más acelerado. Esta adaptabilidad que debe tener tanto el individuo como las organizaciones se hace necesario e imprescindible para tener éxito en el mercado comercial y empresarial.

Las organizaciones en su afán de mantenerse a la vanguardia competitiva del mercado empresarial generan cambios dentro de su estructura, muchas veces sin tomar en cuenta el talento humano presente en las mismas, y que de una u otra forma son piezas claves para alcanzar el éxito en la aplicabilidad de los nuevos procesos.

Ante la existencia de nuevas modalidades de realizar las actividades productivas dentro de las empresas, los individuos manifiestan una serie de conductas en la cual se pueden mostrar de acuerdo u oponerse radicalmente a las innovaciones adoptadas, según sea la incidencia que tenga el agente de cambio sobre el personal al que se le van a variar los métodos, formas de realizar su trabajo y el ambiente en el que laboran.

A través de esta investigación se:

- Difundirá entre los miembros de la organización los aspectos positivos que involucra el cambio con el objeto de disminuir la resistencia a éste.
- Contribuirá a mejorar el ambiente organizacional de la institución donde los clientes y trabajadores se sientan a gusto aún cuando existan variaciones en ella.
- Creará un instrumento orientador, lógico y objetivo con información sobre los factores que intervienen en los procesos de cambio y que sirva de herramienta para la toma de decisiones
- Servirá de apoyo a los gerentes de la organización para seleccionar los cambios más adecuados, que le permitan mantenerse a la vanguardia competitiva, sin perjudicar los elementos involucrados en el proceso productivo de la institución.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Estudiar los procesos de cambios implementados en Mi Casa Entidad de Ahorro y Préstamo, Sede Principal, Maturín Estado Monagas, Año 2006.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Describir las fuerzas internas y externas que dan origen a los cambios en Mi Casa Entidad de ahorro y Préstamo.
- Identificar las áreas donde se producen los cambios en Mi Casa Entidad de Ahorro y Préstamo.

- Detectar la presencia de resistencia al cambio por parte del personal de la institución.
- Indicar las causas de resistencia presentes en el personal de la Institución.
- Identificar la etapa del proceso de cambio que presenta mayor dificultad al ser implementado en la institución.

#### **1.4. GLOSARIO DE TERMINOS**

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

**Cambio:** Puede definirse como la modificación de un estado, condición situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. (Farias Mello, 1994, p.47).

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

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

**Cultura:** Pautas implícitas o explícitas de comportamiento adquiridas y transmitidas por medio de símbolos que constituyen los distintos logros de los grupos humanos, incluyendo su presencia en artefactos. (Gibson y otros, 1996, p. 70).

**Cultura de una organización:** Valores, ideas normas y pautas de comportamiento compartidos en una organización. Se parece a la personalidad del ser humano (Gibson, 1996, p.71)

**Desarrollo organizacional:** Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización (Audirac y otros, 1994, p.17)

**Fuerzas internas:** Se define como las que crean la necesidad de cambiar las estructura y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción y sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.(Chiavenato, 2002, p.289).

**Fuerzas externas:** Son las que provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa (Chiavenato, 2002, p.589).

**Motivación:** Se relaciona con el interés, aspiraciones y nivel de energía de las personas para realizar las actividades (Dessler, 1996, p. 218)

**Organización:** Es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procesar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de responsabilidad. (Schein, 1991. p.14)

**Recursos Humanos:** Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización sin importar su nivel jerárquico o su tarea (Chiavenato, 2002, p.128)

**Resistencia al cambio:** Comportamiento reactivo y negativo de las personas frente al cambio organizacional. (Chiavenato, 2002, p.171)

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El cambio ha acompañado al hombre desde sus orígenes, es lo único constante y se ha convertido en un factor esencial e importante para la permanencia, evolución e interacción de los individuos.

Existe una gran variedad de periodos por los cuales ha pasado el hombre desde sus inicios en la tierra que han sido sinónimos de cambios, entre los que se encuentra la esclavitud, el cual fue muy coercitivo y devastador, ya que el hombre suprimía al mismo hombre para lograr las metas y objetivos que se planteaba. Pero esto no se pudo y hubo que implementarse otra manera de vivir, es así como surge la edad media donde los reyes ofrecían a las personas seguridad, protección y le arrendaban las tierras para que las cultivaran a cambio de obediencia y lealtad durante toda la vida y así obtener riqueza (Santos, 2001. p.164)

Pero este modo de vida cambió cuando surge la Revolución Industrial donde se sustituyó el modo de pensar y sentir, además de la economía, política y tecnología. De modo que surge una transformación rápida e inesperada del ambiente empresarial; aumento en el tamaño de las organizaciones, lo que hace que el volumen de sus actividades tradicionales no sean suficientes para soportar el crecimiento; creciente diversificación y una complejidad gradual de tecnología moderna, que exige una estrecha

integración entre actividades y personas altamente especializadas y de competencias muy diferentes.

También ocurre un cambio en el comportamiento administrativo debido a: un nuevo concepto de hombre, basado en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes, el cual sustituyó una idea de hombre simplificado, inocente y del tipo operador de botones. Un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón que sustituyó un modelo basado en la coacción y en la amenaza. Un nuevo concepto de valores empresariales, basados en ideales humanísticos- democráticos que sustituyó el sistema de valores despersonalizados y mecanicistas de la burocracia (Chiavenato, I. 2000, p.453)

La historia del Cambio Organizacional está colmada en contribuciones de los científicos y practicantes de la ciencia de la conducta. Al respecto Wendell, F. y Bell, C, 1998 indican que este tuvo su evolución en cuatro raíces principales. Una primera raíz constituida por la invención del grupo T y las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento en laboratorios de sensibilización en organizaciones complejas los cuales surgen por la conciencia que había ido en aumento acerca de la importancia de ayudar a los grupos y líderes a concentrarse en los procesos. (p. 230)

Burke (1998) indica que: “Los grupos T son vehículos educativos para el cambio, en este caso, el cambio individual. Hacia el final de la década de 1950, cuando empezó a aplicarse esta forma de educación en medios industriales para propiciar un cambio organizacional, el grupo T pasó a ser una de las llamadas intervenciones más tempranas del desarrollo organizacional “(p.28).



Las primeras publicaciones se ubican entre los años 1957 y 1962, entre los cuales se encuentran los realizados por McGregor quien fue uno de los primeros científicos dedicados a estudiar la conducta, empezó a resolver el problema de la transferencia y hablar en forma sistémica acerca de la aplicación de las habilidades del grupo T.

Una segunda raíz basada en la invención de la tecnología de retroalimentación de encuestas donde los miembros empleados van a generar y adaptar nuevas técnicas para resolver problemas.

La tercera y cuarta raíz fundamentada en la investigación- acción y el enfoque sociométrico y socioclínico las cuales se implementaron para ayudar a los grupos y las organizaciones por medio de los trabajos de Tavistock a través de terapia en la cual los individuos recibían un tratamiento en forma simultanea con el objeto de brindar ayuda práctica a las organizaciones y comunidades.

Por otro lado, se encuentra Harry E. Greiner como uno de los estudiosos que más ha contribuido con sus aportes al Cambio Organizacional y quien ha realizado una gran cantidad de estudios con respecto al tema, los cuales lo han llevado a diferenciar un programa de cambio exitoso de otro fracasado, y para ello considera tres métodos al iniciar un proceso de cambio; en primer lugar, la acción unilateral; en segundo lugar, el poder compartido y por último la autoridad delegada. Estos factores representan un avance importante al Cambio Organizacional, por cuanto el autor señala que es un esquema explicativo, tentativo para enfocar el proceso de cambio como un todo y también para tener en cuenta etapas administrativas específicas dentro de este proceso general (Greiner, 1967 citado por Bartlett y Kayser, 1997.p.66.)

En 1991, sostiene Williams Bridges que es necesario distinguir entre lo que es un cambio, lo que es transición. Él sostiene que el cambio se ocurre en los ambientes físicos y relativamente rápidos, mientras que la transición es un proceso interno de carácter psicológico que se produce en las personas como consecuencia de la situación generada por el cambio, y con respecto a esto se puede afirmar que la transición ocurre más lentamente.

Sin embargo, en 1995 Balmon y Deal destacan la importancia de acompañar a cambios importantes como lo que ellos llaman situaciones de transición en los cuales se brinde asistencia a los involucrados para que los cambios no tengan impactos negativos tan severos en la organización.

El cambio organizacional desde sus inicios ha sido motivador de grandes estudios y ensayos, por lo que día a día se está en la búsqueda de más teorías que ayuden a sustentarlo y a mejorar las técnicas existentes basadas en estos modelos.

Aún no se ha dicho la última palabra en cuanto al cambio, por cuanto es inevitable y continuo, es decir, surge día a día y a ritmos acelerados. De allí, se afirma con toda certeza que su evolución no termina y el mundo actual trae consigo una serie de retos y desafíos a los cuales las empresas y los individuos deben estar alertas e ir a la par para sobrevivir a las requisiciones actuales y futuras del dinámico y turbulento contexto que se está generando.

## **2.2. PROCESO DE CAMBIO**

El cambio es un proceso que se encuentra presente en todos los aspectos de la vida común y la experiencia ha demostrado que cada

individuo reacciona de manera distinta a él, en parte porque algunos perciben únicamente sus ventajas y beneficios y otros sólo ven sus limitaciones, sin imaginarse que estos cambios por lo general traen consigo aspectos positivos para el mejor desenvolvimiento en la vida cotidiana.

Sin embargo, el aceptar el cambio muchas veces va a depender de la subjetividad y de la realidad externa del individuo además de su intención para modificarla y hacerse partícipe de estos cambios que implican una variación de las relaciones interpersonales, de sus responsabilidades o de su comportamiento ante el cambio presentado.

Cabe mencionar que el cambio no ocurre sólo a nivel individual sino que se puede presentar a nivel organizacional, siendo aquí donde el cambio puede representar el éxito o fracaso de una organización a través de la aceptación o rechazo que puedan manifestar los individuos involucrados con el proceso, por ser éstos los agentes activos de dicho proceso.

Al respecto Faria Mello (1992):

**Todo cambio tecnológico, estructural o administrativo tiende a afectar al sistema humano. Como las acciones técnicas o administrativas son realizadas por personas y por medio de personas, cualquier modificación en el sistema técnico o administrativo redundará en alguna modificación de actividades, tareas o atribuciones. Luego, en alguna modificación de contenido o de procedimiento por parte de las personas afectadas por la modificación (p.175).**

La importancia del éxito o fracaso del proceso de cambio radica en el cambio de actitud que puedan presentar los individuos involucrados en el mismo y su aceptación de que representa un paso hacia adelante, un avance en su desarrollo personal y una nueva adaptabilidad.

Finalmente, todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el proceso de cambio se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización.

### **2.3. FUERZAS DEL CAMBIO**

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que hacen ver que la empresa requiere cambios en alguna o en varias sus partes y no muy lejos de esto están las necesidades de lucro.

Es difícil predecir cuándo ocurrirá un cambio y mucho menos un cambio organizacional, debido a que éste depende de una interacción de fuerzas internas y externas las cuales se mencionan a continuación:

**2.3.1 Fuerzas externas:** Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico. (Brooks, 1990, p.83)

De igual forma, Stewart (1992) menciona una serie de factores externos que se encuentran involucrados con el proceso de cambio:

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

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

### **2.3.2 Fuerzas internas**

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

En las organizaciones también existen factores internos que originan o impulsan cambios. Al respecto Stewart (1992) reseña los siguientes:

- Cuando ingresa un nuevo personal de alta jerarquía, en ocasiones vienen con nuevas reglas, costumbres y modos de trabajo, lo que es definido como personal clave.
- La existencia de organizaciones sindicales, a veces las personas quieren o no sindicalizarse, según las políticas establecidas por ellos o por los sindicatos.
- Según el nivel de motivación que se le de a los trabajadores ya sea por medio de las ofertas salariales, adiestramiento, evaluaciones, entre otros; se verán afectados los niveles de rendimiento en la producción de trabajo de parte de los empleados.
- Las relaciones ente individuos y grupos. La falta de comunicación entre los integrantes de equipos de trabajo como por parte de los supervisores con sus supervisados. De no existir una buena comunicación puede verse afectado el objetivo que persiga la organización.

Por consiguiente, cuando se desee implementar un proceso de cambio el agente encargado de llevar acabo las modificaciones debe tener presente estas fuerzas con el propósito de utilizar las estrategias mas adecuadas para el logro de los objetivos y metas propuestas, ya que la salud de la institución consiste en que esta tenga su propia identidad y misión además de una optima capacidad para adaptarse con mayor facilidad y prontitud al cambio.

#### **2.4. TIPOS DE CAMBIOS**

Los cambios son aquellas modificaciones ocurridas en la actitud, valores e imágenes de una persona, que son aquellos que ocurren a nivel

individual; Pero también están los que constituye la implementación de nuevas estructuras, procesos, sistemas de incentivos, nuevas tecnologías, entre otros, conocidos como los cambios organizacionales, los cuales son presentados por los miembros claves de la organización.

Por lo anterior planteado Mello Farias, (1994) comenta: “Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente externo e interno, mediante el aprendizaje”. (p. 88)

Existen dos tipos de cambios:

**2.4.1 Individual:** Toda persona cambia y los cambios físicos son más fáciles de contemplar, pero también se cambia intelectual y emocionalmente en el transcurso de la vida. Estas evoluciones no se acaban nunca y acompañan a los individuos durante sus experiencias.

**2.4.2 Organizacional:** Cuando las organizaciones deciden que debe existir un cambio puede ser que su entorno esté sufriendo modificaciones y debe lograr continuamente adaptación externa e integración interna; con la intención de encaminar los esfuerzos para todo aquello que se refiere al manejo del cambio. Unos serán duraderos y otros no, con el cambio preciso de la organización ésta podrá atender la demanda del ambiente externo y las internas las cuales son la esencia clave de una organización. (Stewart, 1991. p. 14)

Dentro de una organización se visualizan cuatro clases de cambios organizacionales:

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

Pero hay que aclarar que para que ocurra el cambio organizacional debe ocurrir primeramente el cambio individual y las organizaciones a la hora de introducir un cambio deben estar preparadas para asumirlo, de tal manera que las personas se sientan al igual que estas capacitadas, asimismo se puede decir que los cambios son los elementos más importantes de una gestión empresarial, razón por la cual las organizaciones deben cambiar ya que es la manera de ser competitivas y crecer.



## 2.5. AREAS SUSCEPTIBLES AL CAMBIO.

Toda organización está integrada por diversas áreas y departamentos que constantemente están sujetas a cambio. Al respecto Chiavenato (2000) menciona aquellas vulnerables al cambio, como lo pueden ser:

**2.5.1 La estructura organizacional:** Afectan la estructura organizacional, los órganos (divisiones, departamentos y secciones, que son fundidos, creados, eliminados o tercerizados a través de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (que generalmente se reducen para horizontalizar las comunicaciones).

Estos cambios se reducen en:

- Rediseño de la estructura de órganos y cargos.
- Nuevos paradigmas organizacionales.
- Reducción de niveles jerárquicos.
- Nuevas redes de comunicación.

**2.5.2 La tecnología:** Estos cambios en la tecnología afecta máquinas, equipos, instalaciones, procesos organizacionales. La tecnología representa la manera de ejecutar las tareas y elaborar los productos y servicios en la organización.

Se visualizan en:

- Rediseño de flujo de trabajo.
- Nuevas máquinas, equipos e instalaciones.

- Nuevos procesos de trabajo.
- Nuevos métodos de trabajo.

**2.5.3 El proceso de toma de decisiones:** El cambio es estimulado de manera natural en este proceso. Las decisiones programadas o no, sin importar que rutina sea, siempre dan lugar o crean condiciones para el cambio, puesto que la toma de decisiones implica la búsqueda de soluciones a un proceso de cambio.

**2.5.4 Proceso administrativo:** Hay dos diferentes tipos de cambio estimulados por el proceso administrativo:

- En primer lugar, hay cambios causados por los resultados, de las actividades administrativas, los objetivos, planes, sistemas de recompensas, estándares de control, sistemas de quejas y políticas de la dotación de personal que representan agentes susceptibles al cambio.
- Según el tipo de cambio es estimulado por el proceso mismo, puesto que el cambio planeado siempre es el resultado de algún proceso administrativo (pp.245)

## **2.6. CAMBIO ORGANIZACIONAL**

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

El cambio Organizacional es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. De igual forma, se puede decir que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional, lo que termina en muchas ocasiones afectando las relaciones y sentimientos del personal, creando a su vez una resistencia en los mismos. (Chiavenato, 2000, p. 288)

Wendell y Cecil (1998) mencionan que:

**El cambio organizacional tiene diferentes facetas, bien puede ser planeado o accidental, se puede medir en magnitudes, grandes o pequeños, puede afectar a muchos elementos de la organización, o sólo unos cuantos, puede ser rápido o lento. (p.3).**

Cuando los cambios organizacionales se producen estos suelen afectar a varios elementos constituidos en la empresa como son los objetivos organizacionales , tareas, estructuras, procesos, valores, personas, recursos y la persona encargada de llevar a cabo el proceso de cambio debe trabajar con estrategias claves que le permitan influir directamente en los individuos integrantes del proceso de cambio, que a su vez sean herramientas que contribuyan al éxito del mismo y no confundir soluciones con problemas.

## **2.7. IMPORTANCIA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El Cambio Organizacional demanda una serie de acciones de adaptación y adecuación en las organizaciones, por lo tanto se hace imprescindible que los individuos que laboran en una organización se sientan

identificados con el cambio y lo asimilen como un proceso favorable, tanto en sus actividades en la organización como a nivel personal.

Las organizaciones actuales no pueden adquirir una postura cerrada frente a una situación de cambio, pues quedarse en el mismo lugar es imposible en la actualidad. Las exigencias del entorno obligan a las empresas a emplear procesos de cambios que le permitan formar parte de él, es por esto que las instituciones deben cambiar para sobrevivir en el mundo actual. Entonces vale decir que una de las premisas para considerar importante el cambio organizacional es que el mundo hoy por hoy exige evolución.

Al respecto Ventocilla (1996), expresa:

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

Otra visión que permite sustentar la importancia del cambio organizacional es la de evitar la monotonía, hacer el trabajo por mucho tiempo agobia y minimiza el entusiasmo del personal, o lo que es lo mismo, hacen el trabajo por hacerlo.

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

Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes, además es un reto tanto humano como técnico.

La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.

La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.

La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.

## **2.8. MODELO DE CAMBIO**

El cambio es un proceso natural que necesita el hombre para alcanzar su desarrollo y madurez en todos los aspectos de la vida. Desde que este nace, se somete y adapta a constantes cambios y está obligado a incorporarse a estas modificaciones de tal manera que si no lo hace trunca su proceso natural de evolución; esto significa que el hombre nace para vivir siempre cambiando en los diferentes aspectos y etapas de su existencia.

Partiendo de lo propuesto por Kurt Lewin: el cambio es un paso desde un punto de equilibrio a otro”, y para entender este paso, el autor hace referencia a un modelo el cual él denomina los tres pasos de Kurt Lewin:

**1º. Descongelamiento:** Son los esfuerzos por sensibilizar el nivel actual de comportamiento de las personas para generar conductas de cambio y vencer las presiones de la resistencia individual y el conformismo del grupo. El descongelamiento consiste en descongelar el estatus quo que no es más que aquel estado de equilibrio de los individuos que les brinda confianza, seguridad y confort; es alterar las fuerzas que actúan sobre la persona con el propósito de conmocionar tan fuerte su equilibrio emocional, que se produzca de su parte un deseo intenso de cambiar.

**2º. Movimiento, avance o cambio:** Consiste en emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo de su nivel original de comportamiento o de funcionamiento hasta un nivel nuevo. Esta acción podría ser la estructuración organizacional, el desarrollo de equipo o cualquier número de los que los profesionales del Desarrollo Organizacional llaman intervenciones.

**3º. Recongelamiento:** Implica el establecimiento de un proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea relativamente seguro contra el cambio. (Lewin ,1985 citado por Stoner, J. 1990, pág. 457)

Mediante este modelo de cambio se busca llevar a cabo un proceso adecuado que permita lograr idóneamente los objetivos y metas organizacionales y para ello es recomendable que sea implementado por un agente de cambio externo ya que este puede ser más objetivo en la aplicación del proceso.

## 2.9. RESISTENCIA AL CAMBIO

Hoy en día, toda empresa o institución, pública o privada, debería presentar un proceso de cambio, ya sea porque está reorganizándose o mejorando sus procesos, ya sea por una fusión o incorporación de tecnología. Y cuanto más grande sea el cambio, más fuerte será la resistencia.

La resistencia es una fuerza equivalente y de sentido opuesto que nace al mismo tiempo que el cambio además de ser un comportamiento de los empleados de una organización tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo por considerar que estos cambios pueden constituir una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de estatus o de autoestima y también por temor a lo desconocido y desconfianza hacia los iniciadores del cambio.

Al respecto, Farias Mello (1994):

**En el fondo, la resistencia al cambio es un fenómeno hasta cierto punto natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano. El organismo y, por lo tanto la persona- a no ser que esto sea muy incómodo o sobremanera amenazador- busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias, mantener un nivel confortable de estimulación sensorial, emocional o psíquico (p.61).**

La resistencia al cambio en las organizaciones es, de tal manera que no se pueden evitar ni argumentar, y debido a que éstas están compuestas de muchos individuos trae como consecuencia que la habilidad de una organización para cambiar sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo, por tal motivo es necesario involucrar a los individuos en el proceso de cambio y explicarles el por qué y los beneficios del cambio, y de

esta manera ellos comprenderán la necesidad del cambio y que éste sólo les beneficiará en sus labores .

Si bien el ser humano tiende a resistirse al cambio, esa inclinación la contrarresta el deseo de nuevas experiencias y de recibir los premios que acompañan al cambio.

## **2.10. CAUSAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

Toda manifestación de conducta expresada por los individuos esta signada por una causa, más aún si representa riesgo o inestabilidad en sus hábitos y costumbres en el ámbito laboral.

En relación con el tema Kinicki y otros. (2003) dicen:

**Sin importar el grado de perfección técnica o administrativa de un cambio propuesto, las personas lo adoptan o lo hacen fracasar. El comportamiento individual y grupal relativo al un cambio organizacional puede asumir muchas formas. Los extremos van de la aceptación a la resistencia activa. La resistencia puede ser imperceptible, como la resignación pasiva, o franca, como el sabotaje deliberado. (Pág. 76)**

Entre las causas por las cuales los empleados de una organización se resisten a un proceso de cambio se encuentran:

- Mecanismos de defensa de negación de la realidad: No aceptar aquello que incomoda.
- Percepción selectiva: Es la tendencia a percibir solamente aquello que conviene, aquello que es agradable.



- La desconfianza: Representa la poca claridad en los nuevos rumbos de las consecuencias (más o menos desconocidas) del cambio en perspectiva.
- El recelo de perder las cosas buenas actuales.
- La inseguridad personal, que coloca en vulnerabilidad a las personas, frente a cosas desconocidas o que no puede controlar personalmente.
- La necesidad de evitar la ansiedad, que es suscitada por la novedad, por el desconocimiento o inseguridad en cuanto a los resultados finales del cambio.
- La dependencia, esto es, la necesidad de esperar que otra persona actúe para que se pueda entonces actuar.
- La contradependencia, o sea, la necesidad de reaccionar "contra".
- El miedo a lo desconocido (el efecto del cambio) por fantasías negativas.
- Conflicto de selección. Es la clásica situación del conflicto "atraer x rechazo". Algo en el cambio atrae y lleva a desearlo. Pero al mismo tiempo hay algo del cambio que es temido o indeseable.
- Ansiedad neurótica, consecuencia del mecanismo neurótico de huir a la selección, riesgo y contingencia, inherentes a la condición natural de la existencia humana.

## **2.11. TIPOS DE RESISTENCIA AL CAMBIO**

La resistencia de las personas a los cambios en las organizaciones es tan común como la propia necesidad del cambio y en el momento de introducirse cualquier cambio en una organización los individuos se resisten a él, debido a aspectos lógicos, psicológicos y sociológicos que los afectan.

**2.11.1. Resistencia Lógica:** Surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo. Estos representan costos reales que deben soportar los empleados. Aun cuando a la larga el cambio puede ser favorable para ellos, los costos a corto plazo deben pagarse primero. La resistencia lógica del individuo representa las objeciones racionales y lógicas a las cuales se enfrenta un individuo en el momento de aplicarse en la organización un proceso de cambio.

**2.11.2. Resistencia Psicológica** Esta relacionada con las emociones, sentimientos y actitudes. Es lógica en términos de las actitudes y sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio. Pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia o sentir amenazada su seguridad. Aun cuando la gerencia considere que no existe justificación de esos sentimientos, estos son reales y deben conocerse.

**2.11.3. Resistencia Sociológica** Con base a los intereses y valores del grupo. Los valores sociales son poderosas fuerzas del ambiente a las que debe atenderse con cuidado. Representan coaliciones políticas, valores opuestos de los sindicatos y juicios distintos de comunidades diversas. Los administradores deben hacer que las condiciones del cambio sean lo más favorables posibles para manejar con éxito las resistencias sociológicas. (Guizar M, 1.998, Pág. 112-113)

## **2.12. ESTRATEGIAS QUE REDUCEN LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

En las organizaciones es inevitable que los individuos se resistan a los cambios y para ello es necesario crear estrategias y técnicas que permitan

minimizar estas manifestaciones opuestas presentadas por ellos. Entre estas estrategias Hodgetts (1992) recomienda las siguientes:

- **Educación y comunicación:** La sensibilización al cambio a través de capacitar a las personas y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad.
- **Facilitación y apoyo:** Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuyen cuando las personas obtienen beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene garantía de éxito.
- **Participación:** Es difícil que las personas se resistan a un cambio en el que ha participado desde sus orígenes. Por esa razón es muy importante darle participación a las personas y obtener su compromiso.
- **Manipulación y cooptación:** Es una forma tanto de manipulación como de participación. Se intenta sobornar a los líderes de un grupo de resistencia, dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Estas maniobras son arriesgadas y comprometen la credibilidad.(Pág. 729)

Cada organización tiene características particulares que la identifican y por consiguiente situaciones adversas propias, por lo que cada una implementará, según sus requisiciones, las estrategias más idóneas que le permitan solventar sus realidades.

## **2. 13 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.13.1. Reseña Histórica**

El 31 de agosto de 1.976 se autoriza la promoción de la Entidad de acuerdo a la Gaceta Oficial N° 31057.

El 18 de febrero de 1.977, se inician gestiones ante la Federación Venezolana de Entidades de Ahorro y Préstamo (FVEAP), para la instalación de una Entidad propia de la localidad, reuniéndose en el salón de conferencia del Consejo Municipal del Distrito Maturín, Estado Monagas, a las 5:15 p.m., para acordar la constitución de Mi Casa, Entidad de Ahorro y Préstamo, para aprobar sus estatutos y elegir la primera asamblea.

Abierta por el Economista Alberto Yépez, primer Presidente de la Entidad, en ese mismo año, se terminan las negociaciones y se llega a un acuerdo para la constitución de Mi Casa, Entidad de Ahorro y Préstamo, y queda registrada bajo el número 85 de fecha 5 de mayo de 1.977.

Nace como una institución pública y privada con estructura funcional, adecuada para atender necesidades de sus socios. Es por esto que se estructura como una sociedad civil mutualista, es decir, los depósitos recibidos constituyen parte del capital de la misma. Con las aportaciones de los socios se constituye el patrimonio mutual de Mi Casa, Entidad de Ahorro y Préstamo.

En principio el proyecto de Mi Casa, Entidad de Ahorro y Préstamo, inicia sus actividades en la sede ubicada en el Centro Comercial Fundemos, en la ciudad de Maturín. En el año 1.980 se crea la Agencia Juncal, para

poder prestar un mayor servicio a la demanda de asociados con la que contaba; posteriormente se determina la necesidad de establecer sucursales o agencia en ciudades y pueblos circunvecinos, como son las agencias de Caripe, Punta de Mata y Puerto La Cruz.

En el año 1.990 se construye la sede propia de la Entidad (Edificio La Pirámide) ubicada en el cruce de las avenidas Juncal y Orinoco.

A mediados del año 1.997, asume el control de la dirección del negocio el Ing. Armando Simosa, como presidente de la Entidad y comienza la etapa de transformación, proyección y competencia de la Entidad, en el mercado.

En noviembre de 1.997, en Mi Casa, Entidad de Ahorro y Préstamo, se inició el proyecto de transferencia para convertirse en Compañía Anónima, para poder atender las necesidades de sus clientes y competir con la banca regional, con sus productos y servicios.

El 17 de septiembre de 1.998, es notificada por la Superintendencia de Bancos, la decisión de la Junta de Emergencia Financiera, mediante Resolución N° 002-0698 de fecha 26 de junio de 1.998, publicada en Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N° 365539 de fecha de 15 de septiembre de 1.998, según registro N° 8 tomo A-9 de fecha 29 de septiembre de 1.998, donde autorizan la transformación de Mi Casa, Entidad de Ahorro y Préstamo, de Sociedad Civil Mutualista a Sociedad Anónima.

El proceso de transformación incidió en el aumento del capital a la cantidad de seiscientos millones de bolívares (Bs. 600.000.000,00), representados por seiscientas mil acciones nominativas de una misma clase,

no convertibles al portador y con valor nominal de un mil bolívares (Bs.1000, 00)

De este modo la función primordial será la captación de ahorros para el otorgamiento de préstamos hipotecarios, para la adquisición de viviendas en las diferentes áreas de asistencia del Plan de Ley de Política Habitacional, entre otros.

Con la absorción de La Primogénita, E.A.P., C.A., se logra una red de 28 puntos de ventas a nivel regional, ampliando considerablemente la cobertura geográfica de esta institución sin incurrir en mayores costos.

Se incrementa la base de clientes con la cual se amplía el potencial de negocios. Los objetivos de Mi Casa, Entidad de Ahorro y Préstamo son:

- ✓ Captar ahorros para el otorgamiento de préstamos hipotecarios, para la adquisición de viviendas.
- ✓ Captar ahorros para el otorgamiento de préstamos personales con garantía de los mismos.
- ✓ Participar en la promoción de programas de viviendas y otras edificaciones de importancia para el desarrollo urbanístico del Estado Monagas.

A finales del año 1.999 la Entidad adquiere parte de las acciones de La Primogénita, Entidad de Ahorro y Préstamo, con la finalidad de abarcar la zona oriental, y dar cumplimiento a la visión planteada, ser la primera en la región de oriente.

En este momento adquiere 11 agencias ubicadas en Cumaná, Carúpano, Cariaco, Güiría, Cumanacoa y Puerto la Cruz.

Hoy, Mi Casa, Entidad de Ahorro y Préstamo, C.A., con más de 20 años de presencia en el Estado Monagas, con su sede principal en nuestra ciudad capital, es una de las instituciones financieras más rentables del país y cuenta con agencias ubicadas en casi todo el Estado Monagas, parte de Anzoátegui y Caracas. El mayor reto, ser ubicados en primer lugar a nivel regional.

### **2.13.2. Misión y Visión de la Institución**

**Misión:** “Ser la institución financiera del oriente venezolano para atender las necesidades de la familia y el empresario comprometido con el desarrollo de la región y del país, a través de una gestión operativa que garantice la satisfacción integral de nuestros clientes”.

**Visión:** “Ser la institución financiera líder en la región oriental con presencia activa en el mercado nacional, siendo punto de referencia de la actividad bancaria por sus altos niveles en la calidad de servicio, optimización de recursos y generación de rentabilidad, para convertirse así en la fuerza del desarrollo regional”

Fuente: [http:// micasaeap.com](http://micasaeap.com).

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se aplicó fue de campo, debido a que los datos del problema en estudio se obtuvieron de fuentes primarias, en el área de trabajo, de la realidad que ocurre en Mi Casa E.A.P.

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

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

#### 3.2. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Tamayo (1998) dice que la investigación descriptiva:

**Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (p.80)**

El nivel de la investigación que se utilizó para llevar a cabo el desarrollo de este estudio fue descriptivo, lo cual permitió describir, analizar e



interpretar características que sirvieron para el diagnóstico del proceso de cambio en Mi Casa E.A.P.

### **3.3. METODO**

El método que se empleó fue el deductivo porque éste permitió a través de las técnicas empleadas estudiar fenómenos generales para llegar a explicaciones específicas o particulares. Por lo que los investigadores se dirigieron al lugar de los hechos con el propósito de observar y analizar las condiciones del ambiente, tanto estructural como del personal para así estudiar adecuadamente los factores que intervienen en los procesos de cambios de la empresa y de manera objetiva realizar planteamientos que contribuyan a mejorar la organización.

Al respecto Tamayo (1998) señala: “Es el conjunto de procedimientos sistemáticos para el desarrollo de una ciencia o parte de ella”. (Pág. 217).

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de Mi Casa E.A.P. Edificio La Pirámide, está constituida por un personal de ciento sesenta y dos (162) individuos y la muestra está representada por cuarenta y ocho (48) de ellos, que forman parte de la estructura organizativa de esta entidad.

La población representa el factor más importante de la investigación por ser los que ofrecerán respuestas al problema en cuestión, según Ibáñez (1990) define a la población como: “Conjunto de personas, elementos o

cosas que se encuentran en un lugar determinado y poseen características comunes” (Pág. 211)

Para la escogencia de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple, por ser el que más se adapta a esta investigación; al respecto Gómez (1993) señala: “El muestreo aleatorio simple consiste en escoger cada elemento de la muestra mediante sorteos o cualquier otro argumento de escogencia al azar”.

Para el cálculo de la muestra se utilizó una fórmula para proporciones poblacionales finitas propuestas por Bonilla (1992), tal como se expone a continuación:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times PQ}{E^2 (N-1) + Z^2 \times PQ}$$

N = Tamaño poblacional

Z = Variable tipificada para el coeficiente de confianza asumido.

P = Proporción de casos favorables => P = 0,5

Q = Proporción de casos no favorables => Q = 1 – P, donde Q = 0,5

E = Error muestral máximo que se admite.

n = Tamaño de la muestra.

Para el caso de esta investigación, en cuanto al personal de Mi Casa Entidad de Ahorro y Préstamo, C.A., la muestra queda expresada de la siguiente manera:

$$n = ?$$

$$N = 162$$

$$Z = 1,65 \text{ para coeficiente de confianza del } 90\%$$

$$E = 10\% = 0,1$$

$$P = 0,5$$

$$Q = 0,5$$

$$162 \times (1,65)^2 \times (0,5) \times (0,5)$$

$$n = \text{-----}$$

$$(0,1)^2 \times (161) + (1,65)^2 \times (0,5) (0,5)$$

$$162 \times 2,7225 \times 0,25 \quad 110,26$$

$$n = \text{-----} = \text{-----} = 48,14 \approx 48 \text{ trabajadores}$$

$$0,01 \times 161 + 2,7225 \times 0,25 \quad 2,29$$

### 3.5. TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas que se emplearon para el desarrollo de la investigación fueron la revisión bibliográfica, la observación directa no participante y el cuestionario.

La revisión bibliográfica: Consistió en la recolección de información extraída de los textos y materiales bibliográficos que estén relacionados con el objeto de estudio para utilizarla como base en la realización del marco teórico, entre los cuales se encuentran: Internet, libros, periódicos, diccionarios y enciclopedias. Ibáñez (1990) afirma al respecto: “Comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información escrita sobre un tema acotado previamente y sobre el cual, se reúne y discute toda la información recabada y utilizada” (Pág. 443)

El cuestionario: Representa un gran provecho para la investigación científica puesto que constituye una forma concreta de obtención de información. Tamayo (1998) destaca: “El cuestionario es un instrumento formado por una serie de preguntas que el investigado responde solo por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación” (Pág.208)

La observación directa no participante: Es un método que utilizó el investigador llegando y observando de manera directa el lugar de la escena que fue estudiada en el momento en que los empleados están ejerciendo sus funciones, manteniéndose ajeno al entorno donde se realiza el estudio. Cornell (1993) comenta al respecto que es un: “Método directo que describe la situación en el momento que ocurren los eventos en una población a estudiar, estando ajeno al medio que observa” (Pág. 335)

### 3.6. PROCEDIMIENTO

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

Una vez aplicado el instrumento diseñado, el cual revistió de gran importancia para la investigación, los datos recolectados fueron codificados y tabulados de forma manual. Luego se describieron los resultados obtenidos a través de cuadros estadísticos en cifras absolutas y porcentuales para su posterior análisis cualitativo y cuantitativo y estos a su vez condujeron a establecer conclusiones y recomendaciones.

### 3.7. RECURSOS

**a. Recursos humanos:** Para llevar a cabo este estudio fue necesario la participación de los investigadores como factor primordial; ya que son éstos quienes lo desarrollan, un asesor académico y empresarial, que sirvió de guía en el desempeño de las actividades y el personal que constituyó la población en estudio.

**b. Recursos materiales:** Para la realización de esta investigación se requirió materiales bibliográficos, entre ellos libros, periódicos, diccionarios, enciclopedias e información de Internet. Además se utilizaron materiales de oficina (hojas de máquina, lápices, carpetas, disquetes, borradores) y de igual manera fue necesario emplear equipos como computadoras, fotocopadoras, calculadoras, retroproyectors, video been, entre otros.

**c. Recursos financieros:** Durante el desarrollo de la investigación se generaron gastos diversos basados en transportes, fotocopias, material bibliográfico, transcripciones de textos, consultas e impresiones de material de Internet y encuadernación de textos.

## **CAPÍTULO IV**

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

En este capítulo se presenta la información ya tabulada y analizada cuyos datos fueron recopilados a través de la aplicación del instrumento empleado.

El análisis de los datos se realizó a partir de la información que se recogió en los cuadros estadísticos; el mismo tuvo carácter inferencial debido a que el trabajo se realizó sobre una muestra y los resultados que se obtuvieron se infirieron a la población objeto de estudio.

Los resultados son presentados de forma tabular a través de cuadros estadísticos sencillos que se conformaron a partir de valores absolutos y porcentuales distribuyendo los resultados de un solo ítems.

**CUADRO 1**

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN AL GRADO DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL DE MI CASA, ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO, C.A.

<b>Grado de Instrucción</b>	<b>FA</b>	<b>FR%</b>
Bachiller	5	10,4
Técnico Medio	3	6,3
Técnico Superior	15	31,2
Universitario	18	37,5
Postgrado	7	14,6
<b>TOTAL:</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de Mi Casa E.A.P., C.A. Enero 2006

El cuadro N°.1 referente al grado de instrucción del personal de Mi Casa E.A.P., refleja los resultados siguientes: 37,5% indicó ser universitario, el 31,2 % tienen estudios de técnico superior, el 14,6% tienen estudios de postgrado, mientras que el 10,4% son bachilleres y un 6,3% es técnico medio.

Cabe destacar que la empresa cuenta con un personal calificado para desempeñar con eficiencia el cargo que le confiere, destacando así universitarios, técnicos superiores y una representación parcial que posee estudios de postgrado; lo que los hace acreedores de habilidades técnicas y conocimientos amplios, ser más eficaces en el desempeño de sus actividades y facilitarles el proceso de adaptación al mismo.

El resto del personal está integrado por una mínima porción de menor grado de instrucción evidenciándose que Mi Casa E.A.P., ha establecido criterios específicos en el proceso de reclutamiento y selección, con el fin de



contar con un personal capaz de satisfacer las necesidades y exigencias de cada puesto de la institución.

El grado de instrucción es un factor determinante para los individuos ya que los dota de conocimientos necesarios para desarrollarse en un determinado puesto de trabajo y es vital para las organizaciones de hoy día contar con un personal capacitado de conocimientos, habilidades y destrezas para así incrementar la eficiencia y ejecución de tareas.

**CUADRO 2**

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN AL TIEMPO QUE TIENEN LABORANDO EL PERSONAL EN MI CASA, ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO C.A.

<b>Tiempo de Servicio</b>	<b>FA</b>	<b>FR%</b>
Menos de 1 año	15	31,2
1 a 3 años	12	25,0
4 a 6 años	17	35,4
7 a 9 años	2	4,2
10 años o más	2	4,2
<b>TOTAL:</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de Mi Casa E.A.P., C.A. Enero 2006.

El cuadro N°.2 muestra el tiempo de servicio que tiene el personal en Mi Casa, Entidad de Ahorro y Préstamo, C.A., arrojando lo siguiente: 35,4% de 4 a 6 años; 31,2% menos de un año, el 25% tienen de 1 a 3 años; y 4,2% manifestó tener de 7 a 9 años, y otro 4,2% indico tener 10 o más años de servicio.

Los resultados antes señalados expresan que el porcentaje más alto (35,4%) de los encuestados tiene un tiempo de servicio relativamente corto (de 4 a 6 años) laborando en la institución. Lo que les ha permitido adquirir determinados conocimientos y destrezas en el puesto que ocupa, además de crecimiento profesional.

De igual manera se encuentra una representación simbólica de personal con un tiempo de servicio comprendido entre menos de un año y tres años lo que indica que es un personal que se encuentra en proceso de adaptación e identificación con la misión y visión de la organización, por

consiguiente facilita aún más llevar a cabo variaciones en los procesos, debido a que todavía no se han adaptado totalmente a los métodos actuales y se pueden formar profesionalmente en su puesto de trabajo según las necesidades de la organización.

Asimismo existe una minoría que tiene mayor tiempo de servicio en la entidad teniendo mayor experiencia que a su vez se traduce en crecimiento profesional.

**CUADRO 3**

DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LAS FUERZAS INTERNAS QUE ORIGINAN CAMBIOS EN MI CASA ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO, C.A

<b>Factores Internos</b>	<b>FA</b>	<b>Fr%</b>
Nueva Directiva	11	23,0
Personal altamente calificado	7	14,6
Cultura organizacional	9	18,7
Motivación y Liderazgo	9	18,7
Clima Organizacional	5	10,4
Otro	4	8,3
No respondió	3	6,3
<b>TOTAL:</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de Mi Casa E.A.P., C.A. Enero 2006.

Los resultados del cuadro N° 3 reflejan que el 23% del personal opina que entre las fuerzas internas que han originado cambios en la institución se encuentran la Nueva Directiva, 18,7% la cultura organizacional, otro 18,7% motivación y liderazgo, mientras que el 14,6% indica que es el personal altamente calificado, 10,4% clima organizacional, un 8,3 % respondió otro y un 6,3% no respondió.

Los resultados antes señalados indican que el proceso de cambio generado en Mi Casa E.A.P., C.A., se debe en gran medida a la nueva directiva que rige a la institución.

Ante la presencia de este nuevo personal existen percepciones diferentes a las que se tenían sobre las necesidades de la organización, por lo que se varían las normas, políticas y procedimientos según el estilo de los

miembros del comité directivo buscando elevar los niveles de productividad y orientando de manera más idónea la cultura organizacional, la motivación y el liderazgo como factores internos de la institución que inciden también en el proceso de cambio.

Las fuerzas internas constituyen el ambiente de la organización afectando la manera cómo éstas llevan a cabo sus actividades y representan un motivo para el cambio.

La actitud de los directivos ante las transformaciones debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes a las nuevas circunstancias. Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.

**CUADRO 4**

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS EN RELACIÓN A LAS FUERZAS EXTERNAS QUE ORIGINAN CAMBIOS EN MI CASA ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO, C.A.

<b>Factores Externos</b>	<b>FA</b>	<b>Fr%</b>
Nuevas Tecnologías	22	45,8
Políticas Gubernamentales	4	8,3
La Globalización	2	4,2
Fluctuaciones de las Tasas de Interés	2	4,2
Competencia	15	31,3
Otro	--	--
No respondió	3	6,2
<b>TOTAL:</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de Mi Casa E.A.P., C.A. Enero 2006.

De acuerdo al resultado del cuadro N° 4 el 45,8% del personal respondió que las fuerzas externas que originan cambios en la institución son las nuevas tecnologías, el 31,3% dice que la competencia, un 8,3% las políticas gubernamentales, un 4,2% fluctuaciones de las tasas de interés, otro 4,2% respondió la globalización, mientras que un 6,2% no respondió.

Con referencia a estos resultados se deduce que las nuevas tecnologías son las que originan con mayor incidencia los procesos de cambios en la institución, lo cual obliga a la organización a actualizar sus sistemas frente a la necesidad de supervivencia en el mercado. Para ello es imprescindible contar con un personal experto con amplios conocimientos técnicos capaz de operar de manera eficiente los equipos de avanzada adquiridos por la entidad; y, por consiguiente, ejecutar los nuevos procedimientos.

Las exigencias de la sociedad moderna se hacen cada día más complejas y las organizaciones deben desarrollar mayores y mejores estrategias que incluyan todos los factores internos y externos de la organización.

La competencia también representa un factor externo que juegan un papel importante en la implementación del proceso de cambio, lo que incluye ofrecer una calidad y tiempo de servicio similar, productos o servicios innovadores que sustituyen a los existente, por lo que la institución debe preocuparse por crear estrategias y herramientas que eviten que el competidor mas cercano se adelante a las innovaciones y seguir ocupando los primeros lugares en la escala financiera.

Asimismo, la organización se ve influenciada por factores externos como las políticas gubernamentales, la globalización y la fluctuación de la tasa de interés, que resultan no ser tan significativos, pero que de igual manera propician variaciones en las prácticas y políticas gerenciales. Estos factores externos originan condiciones para introducir cambios y a su vez generan modificaciones de comportamiento y actitudes del personal, ya que afectan la manera en que éstos realizan sus actividades.

**CUADRO 5**

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LAS AREAS DONDE SE HAN PRODUCIDO CAMBIOS EN MI CASA ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO, C.A.

<b>Áreas donde se han producido cambios</b>	<b>FA</b>	<b>Fr%</b>
Tecnología	18	37,5
Orientación de los objetivos	4	8,3
Ambiente de trabajo	2	4,2
Crecimiento Institucional	16	33,3
Mejoras salariales	3	6,3
Rotación de Personal	5	10,4
Motivación	--	--
Liderazgo	--	--
<b>TOTAL:</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de Mi Casa E.A.P., C.A. Enero 2006.

El cuadro N° 5 indica que un 37,5% de los encuestados expresan que se han producido cambios en la tecnología, un 33,3% en el crecimiento institucional, 10,4% indicó en la rotación de personal, 8,3% orientación de los objetivos, un 6,3% en las mejoras salariales y un 4,2% en el ambiente de trabajo.

De los resultados antes mencionados se evidenció que el área donde el personal considera que mayormente se han producido cambios en Mi Casa E.A.P, es a nivel de tecnología seguido del crecimiento institucional ya que estos representan un instrumento de trabajo valioso que permite a la organización adquirir un mejor desempeño del personal.



Una organización amerita que constantemente se estén efectuando cambios en sus diversas áreas o departamentos y por lo general se llevan a cabo a nivel de rotación de personal, tecnología, estructura, motivación, liderazgo, ambiente de trabajo y cualquier otra área que requiera cambios en la organización y el personal que labora en Mi Casa E.A.P., C.A. enfrenta cada día cambios mayormente institucionales y tecnológicos como factores primordiales para el éxito de la entidad.

**CUADRO 6**

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A SU DISPOSICIÓN DE ACEPTAR LOS CAMBIOS EN MI CASA ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO, C.A.

<b>Disposición de aceptar los cambios</b>	<b>FA</b>	<b>Fr%</b>
Totalmente	42	87,5
Medianamente	6	12,5
Nada	--	--
<b>TOTAL:</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de Mi Casa E.A.P., C.A. Enero 2006.

El cuadro N° 6 refleja que el 87,5% del personal encuestado señalan que están totalmente en disposición para aceptar los cambios que deban incorporarse en la institución y un 12,5% respondió que medianamente.

Los resultados antes mencionados evidencian que existe un gran número de personas en la institución que se encuentran en total disposición de aceptar los cambios incorporados por la misma, lo que indica ser individuos proactivos con amplia flexibilidad mental, capaz de adaptarse y afrontar las nuevas exigencias, para los cuales el cambio no representa privaciones personales y sienten que el resultado final le es beneficioso, lo que se traduce en una actitud psicológica positiva en relación al cambio.

No obstante, se debe hacer provecho de la disposición de los individuos y usar totalmente su potencial de la mejor manera posible, ya que es difícil contar en una organización con un personal abierto a las modificaciones en sus estructuras de trabajo, por lo que se tienen que crear mecanismos objetivos y precisos de adaptación. Asimismo darle su cuota de participación en el proceso como incentivo para mantener su motivación y mostrarle qué

se quiere, hacia dónde se orienta la organización y los beneficios del plan propuesto; además evitar que el reducido número de personas no dispuesta al cambio influya en las percepciones de los individuos que si quieren cooperar en el proceso.

Indudablemente el logro exitoso de un proceso de cambio requiere de una serie de elementos en los cuales el factor humano constituye un aspecto prioritario al que se les debe ofrecer condiciones ergonómicas de trabajo que les haga sentirse bien y de oportunidades para mejorar sus capacidades y actitudes, con el objeto de mantener y compensar su disposición de cooperar, lo cual le va permitir a la entidad permanecer en el mercado global y brindar un servicio acorde a las exigencias actuales y futuras.

**CUADRO 7**

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LAS ESTRATEGIAS QUE FACILITAN LA EJECUCION DE UN PROCESO DE CAMBIO ANTE LA MANIFESTACION DE RESISTENCIA EN MI CASA ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO C.A.

<b>Aspectos</b>	<b>FA</b>	<b>Fr%</b>
Educación y Comunicación	18	37,5
Facilitación y Apoyo	9	18,7
Participación	6	12,5
Manipulación	1	2,1
Negociación	0	0
Amenazas	1	2,1
Incentivos y Motivación	12	25
Otro	0	0
No respondió	1	2,1
<b>TOTAL:</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de Mi Casa E.A.P., C.A. Enero 2006

El cuadro N° 7 se refiere a las estrategias que facilitan la ejecución del proceso de cambio ante la manifestación de resistencia, en el mismo se percibe que: un 37,5% del personal indicó la Educación y Comunicación; 25% del personal indicó incentivos y motivación; 18,7% facilitación y apoyo; 12,5% participación; 2,1% manipulación; 2,1% amenazas y otro 2,1% no respondió.

La comunicación representa un factor de vital importancia en las relaciones interpersonal y ayuda a que se optimicen las actividades laborales que se realizan dentro de las organizaciones.

Los resultados antes mencionados evidencian que Mi Casa E.A.P., no escapa de esta realidad, por lo que el personal en su mayoría coincidió que la sensibilización al cambio a través de la capacitación de las personas y comunicarse con ellos abiertamente, los ayudaría a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad. El temor y la ansiedad se minimizan cuando las personas obtienen beneficios inmediatos; es difícil que estas se resistan a un cambio en el que han participado desde sus orígenes.

Por esta razón es valioso darle participación a los individuos, e incentivos para que estos se sientan motivados en la ejecución del proceso; ya que esto representa un factor influyente en cuanto a la minimización de resistencia, así como también la facilitación y apoyo para obtener su compromiso. Además es importante resaltar que la comunicación propicia la motivación al esclarecer a los trabajadores con detalles, la necesidad de cambio, lo que se ha de llevar a cabo y las medidas necesarias que se deben tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio.

El proceso de cambio puede llegar a parecer injustificado cuando los individuos no cuentan con elementos suficientes para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales; por lo tanto, cada cambio deberá basarse en un análisis costo/beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.

**CUADRO 8**

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LAS CAUSAS QUE ORIGINAN LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN MI CASA ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO, C.A.

<b>Aspectos</b>	<b>FA</b>	<b>Fr%</b>
Seguridad	8	16,67
Hábitos	3	6,25
Temor a lo desconocido	8	16,67
Factores económicos	2	4,17
Pérdida de trabajo	3	6,25
Otro	10	20,83
No respondió	14	29,16
<b>TOTAL:</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de Mi Casa E.A.P., C.A. Enero 2006.

De acuerdo a los resultados del cuadro N° 8 en relación a las causas que originan la resistencia a los cambios producidos en Mi Casa E.A.P., el personal señaló lo siguiente: 16,67% temor a lo desconocido, 16,67% mencionaron seguridad, 6,25% pérdida de trabajo, 6,25% hábitos, 4,17% indicaron factores económicos, 20,83% indicaron otros aspectos, mientras que un 29,16% no respondió.

Es evidente la total disponibilidad del personal de Mi Casa E.A.P., a aceptar los cambios, por cuanto el 29,16% de los encuestados no respondió a la pregunta y otro 20,83% del personal indicaron otros aspectos.

El resto del personal hizo mención a los aspectos que le impiden aceptar los cambios que se producen en la entidad como lo son la seguridad, el temor a lo desconocido, los hábitos, la pérdida de trabajo y factores

económicos, que aunque en menor porcentaje son representativos para la aceptación de un cambio.

Todo proceso de cambio genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual es fuente de ansiedad, inseguridad, entre otros; los resultados en el análisis estadístico expresan que estos aspectos no son impedimentos, para la mayoría, del personal de Mi Casa E.A.P aceptar los cambios producidos en la entidad; por cuanto en el cuadro N° 6 afirman estar en total disposición de aceptación, lo que evidencia que no son elementos operativos o propiamente institucionales los que influyen, sino que en ellos inciden la motivación interna, el crecimiento personal y factores intrínsecos y particulares de cada individuo, como la dependencia, esto es, necesidad de esperar que otra persona actúe para que se pueda entonces actuar de acuerdo.

Cabe destacar que es importante la disposición de los individuos y las condiciones que ofrece la organización para llevar a cabo el proceso de cambio, pero además, es necesario considerar que existen factores más internos y visibles que afectan a las personas y que también pueden retardar o impedir el proceso, lo que representa un factor totalmente negativo y peligrosos si se quiere, para el logro exitoso de los objetivos empresariales.

**CUADRO 9**

DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACION A LA ETAPA DEL CAMBIO QUE CONSIDERAN MAS DIFICIL DE SUPERAR EN MI CASA, ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO, C.A.

<b>Etapas</b>	<b>FA</b>	<b>Fr%</b>
Asimilar la necesidad del cambio	12	25,0
Aceptar la introducción de lo nuevo	8	16,7
Poner en práctica lo nuevo	12	25,0
Recongelamiento	16	33,3
No respondió	0	0
<b>TOTAL:</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de Mi Casa E.A.P, C.A. Enero 2006.

El cuadro N° 9 refiere lo siguiente: 33,3% de los empleados indicó que la adaptación a lo nuevo (recongelamiento); 25% asimilar la necesidad del cambio; otro 25% poner en práctica lo nuevo (cambio) y 16,7% aceptar la introducción de lo nuevo (descongelamiento)

Se puede evidenciar que la etapa más difícil que los trabajadores de Mi Casa E.A.P., consideran que deben superar al momento de implementar un cambio es la etapa de recongelamiento es decir, la adaptación a lo nuevo; aquella etapa en la cual deberán aprender un proceso totalmente novedoso para ellos y adaptarse a él, evidentemente esta adaptación traerá consigo nuevas maneras de llevar a cabo las actividades y también mejores herramientas de trabajo que facilitarán las labores a los trabajadores.

Es importante resaltar que un proceso de cambio se aplica por etapas y que dependiendo de la disponibilidad y actitud de cada persona a la cual se desee cambiar un estilo de vida o manera de hacer las cosas, se irán



superando las etapas hasta llegar a la práctica de lo nuevo y por consiguiente mayores habilidades, comodidad, facilidad y satisfacción para llevar a cabo las responsabilidades dentro de un área de trabajo y alcanzar los objetivos empresariales.

**CUADRO 10**

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN CUANTO A LO QUE HAN MEJORADO LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN MI CASA ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO C.A.

<b>Categorías</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>
Mucho	37	77,1
Poco	8	16,6
Nada	1	2,1
No respondió	2	4,2
<b>TOTAL:</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de Mi Casa E.A.P., C.A. Enero 2006.

El cuadro N° 10 refleja que un 77,1% del personal opina que los cambios en Mi Casa E.A.P., han mejorado mucho las condiciones de trabajo, contrario a un 16,6% que opinó que poco, un 2,1% que opinó que los cambios no han mejorado las condiciones de trabajo mientras que un 4,2% no respondió.

Todo cambio planeado o no trae consigo resultados, es por ello que el personal de Mi Casa E.A.P., considera que los cambios implementados en el lugar de trabajo han mejorado notablemente las condiciones de éste, y que estas variaciones han incidido no sólo en las condiciones de trabajo sino también en las relaciones interpersonales, el crecimiento personal y profesional.

Las nuevas condiciones de trabajo han sido favorables no sólo para el personal sino para la clientela que hace vida en ella. Además los cambios que ha adoptado la entidad les ha permitido alcanzar un status mayor en cuanto a entidades bancarias se refiere.

Todos estos cambios traen consigo nuevos procedimientos y nuevas técnicas de realizar las actividades, lo cual evita el factor obsolescencia y por consiguiente el logro de manera idónea de los objetivos empresariales.

**CUADRO 11**

DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION DEL PERSONAL EN RELACION A LA FRECUENCIA CON QUE SE DEBEN IMPLEMENTAR CAMBIOS EN Mi CASA ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO, C.A.

<b>Tiempo</b>	<b>FA</b>	<b>Fr%</b>
Siempre	32	66,7
Algunas veces	14	29,1
Nunca	--	--
No respondió	2	4,2
<b>TOTAL:</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de Mi Casa E.A.P., C.A. Enero 2006.

El cuadro N° 11 refleja que el 66,7% del personal señaló que siempre se deben implementar cambios en la institución; 29,1% indicó que algunas veces y el 4,2% no respondió.

Es evidente, de acuerdo a la respuesta del personal , que la institución siempre está introduciendo cambios en su sistema organizativo, lo que permite actualizaciones constantes y evita la creación de vicios laborales.

Por consiguiente, esta situación beneficia a la institución en cuanto al logro de los objetivos se refiere, debido a que está en condiciones de adaptarse con mayor facilidad a los cambios necesarios que surgen según las exigencias del cliente y el mercado empresaria, lo cual le van a permitir a ésta seguir creciendo, mantenerse líderes y vanguardista.

**CUADRO 12**

DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION DEL PERSONAL EN RELACIÓN AL TIPO DE DIFICULTAD MAS RELEVANTE QUE SE HA PRESENTADO AL MOMENTO DE EJECUTAR UN PROCESO DE CAMBIO EN MI CASA ENTIDAD DE AHORRO Y PRESTAMO, C.A

<b>Dificultades</b>	<b>FA</b>	<b>Fr%</b>
Resistencia de los empleados	5	10,4
Factores Económicos	--	--
Espacio físico	42	87,5
Otro	1	2,1
<b>TOTAL:</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal de Mi Casa E.A.P., C.A. Enero 2006

El cuadro N° 12 relacionado con el tipo de dificultad más relevante que se ha presentado al momento de ejecutar un cambio en la institución, arrojó lo siguiente: 87,5% espacio físico; 10,4% resistencia de los empleados; y un 2,1% indicó otro tipo de dificultad.

Estos datos evidencian que la institución ha llevado a cabo un proceso de cambio organizacional en el que ha tenido que enfrentar una serie de dificultades entre las cuales se hace más notoria el espacio físico motivado a que la estructura de la entidad era pequeña e impedía albergar un volumen mayor de personal y de herramientas que se requería para el logro de los objetivos, lo cual los obligo a crear una estructura adicional con mayor capacidad para ofrecer al personal mejores condiciones en el ambiente laboral.

La resistencia mostrada por los trabajadores también fue un factor, de poca o casi nula incidencia, el cual se manifestó en el proceso de cambio, ya que para ellos el cambio puede representar un riesgo, debido a que

desconocen las nuevas exigencias institucionales en cuanto al perfil profesional y las amenazas que esto representa a su estabilidad laboral.

El cambio es un reto tanto humano como técnico cuando se planea un proceso de cambio organizacional, se deben considerar todos los factores operativos, humanos y estructurales involucrados en el mismo, ya que si hay discrepancia en alguno de ellos se hace dificultoso y en el peor de los casos imposible su ejecución, lo que representaría el atraso y/o la extinción de la organización.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Al finalizar el análisis respectivo de los cuadros estadísticos de los procesos de cambios implementados en Mi Casa Entidad de ahorro y Préstamo, sede Principal, se concluyó lo siguiente:

- La nueva directiva en la institución es uno de los factores internos que mayor influencia tiene en la ejecución del proceso de cambio.
- Dentro de los factores externos suscitados se encuentran los nuevos avances tecnológicos como una fuerza impactante en el origen de los cambios y los cuales la entidad ha asumido y puesto en práctica.
- La tecnología es el área donde más se han producido cambios en la institución. Esta representa un avance en eficiencia y eficacia en el desempeño de las actividades y en el servicio ofrecido, y a su vez trae consigo crecimiento institucional siendo ésta otra área donde la institución también ha cambiado.
- El personal de la organización sostiene que la comunicación es una estrategia importante que contribuye a la ejecución del proceso de cambio y que a su vez minimiza la resistencia de ellos ante las variaciones, así como también la participación, los incentivos, motivación, facilitación y apoyo entre otros.
- El personal de la entidad se encuentra dispuesto a aceptar los cambios que ésta requiera implementar, los cuales se llevarían a cabo de manera más idónea si se acompañan de incentivos y mayor

comunicación para que el personal se sienta motivado y percibir los cambios como situaciones positivas en pro de su desarrollo personal y del logro de los objetivos empresariales.

- El temor a lo desconocido y la seguridad en el trabajo vienen a representar las causas por las que una minoría del personal se resiste a la implementación de un cambio en la institución.
- Dentro de las etapas del proceso de cambio que el personal considera mas difícil de superar se encuentra la adaptación a lo nuevo o lo que es lo mismo el recongelamiento, la cual es la ultima etapa del cambio en el que el nuevo nivel de comportamiento sea relativamente seguro contra el mismo.
- En la entidad han ocurrido cambios determinantes que han propiciado mejoras considerables en las condiciones de trabajo, no solo para el personal si no para la clientela que hace vida en ella, también estos le han permitido alcanzar un mayor estatus en cuanto a entidades bancarias.
- La entidad constantemente se encuentra introduciendo cambios en su estructura organizativa, bien sea en su espacio físico, ya que este representa una dificultad en la ejecución del proceso, y en el personal que en ella labora; lo que le va permitir renovar y actualizar todas sus funciones.

Se quiere dejar claro que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y humanos. Sin capacidad para tratar los aspectos humanos y técnicos, el proceso de aceptación del cambio, o el objeto principal del cambio organizacional en función, resultan mucho más dificultoso y hasta pueden tener una gran probabilidad de fracaso.



## 5.2. RECOMENDACIONES

Considerando las conclusiones señaladas, correspondientes a los resultados de esta investigación, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Los líderes y agentes de cambio de la organización deben establecer un proceso de comunicación que conlleve a compartir ideas, entusiasmo y cooperación hacia el proceso a realizar, para así minimizar la resistencia presentada por los involucrados.
- Aprovechar y mantener el deseo de cooperación del personal ante las variaciones originadas en la institución, ya que de estos es de quien dependerá en gran medida la ejecución exitosa del proceso de cambio.
- Planear cuidadosamente la implementación de los avances tecnológicos, de tal manera que se le provea capacitación al personal para agilizar su adaptación y por consiguiente eficiencia y eficacia en sus labores.
- La alta gerencia debe realizar diagnósticos de las necesidades de cambio en la institución y una vez diagnosticadas establecer y definir objetivos precisos de acuerdo con los resultados.
- El cambios en la entidad debe tener como función principal el desarrollo de la estructura empresarial, en función de satisfacer las demandas de una sociedad cuyo propósito sea un lugar de encuentro entre ejecutivos, empleados y clientes, crear un ambiente de trabajo más agradable y ofrecer el mejor servicio en el ramo financiero apoyados en las nuevas tecnologías de cambio.

- La alta gerencia, como ente encargado de promover los cambios, deben estimular mayor motivación a los trabajadores de la institución, ya que ésta les propicia más iniciativa y los alienta a hacerse más responsables de sus propios triunfos y fracasos. Las personas altamente motivadas son esenciales para brindarles a las empresas ideas innovadoras necesarias para mantener activo en el mercado competitivo empresarial.
- Por último una organización que se encamine hacia la excelencia deberá prever a su gente, no sólo una retribución económica que le garantice un sustento digno para vivir, sino un ambiente que promueva la creatividad, el trabajo en equipo, en fin, de un clima laboral que les haga sentirse a gusto y ofrezca las oportunidades de aprender, mejorar y progresar. Si esto se logra, será una empresa exitosa y permanecerá en el mercado globalizado ofreciendo servicio mejor y vanguardista.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRIS, Chris (1976). La Dirección y el Desarrollo Organizacional. El Camino de XA A YB. Argentina. Editorial El Ateneo.
- ARIAS, F. (1998). Mitos y Errores en la Elaboración de Tesis y Proyectos de Investigación. Caracas Editorial Epísteme, C.A.
- AURIDAC y Otros (1999). ABC del Desarrollo Organizacional. México: Editorial Trillas.
- BARTLETT, A. y KAYSER, T. (1995). Cambio de la Conducta Organizacional. México: Editorial Trillas.
- BECKHARD, Richard (1973). Desarrollo Organizacional. Estrategias de Interrelación Humana para el Desarrollo de Organizaciones. EE.UU Addison-Wesley Publishing Company.
- BONILLA, M. (1992) El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa S.A.
- BROOKS, E. (1990) Cambio Organizacional. Gran Bretaña: Editorial The Mac Millan Press Ltd.
- COLLERETTE, P. y GRILLES, D. (1990). La Planificación del Cambio. México, Trillas.
- CORNELL, Michael (1993). Principios de la Investigación Científica. Estados Unidos: Editorial American Management Association.

- CHIAVENATO, Adalberto (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto (2002). Administración en los Nuevos Tiempos. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1992). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial McGraw-Hill, Octava Edición, México.
- DESSLER, Gary (1996). Administración de Personal. (6ta. Edición) México: Editorial Printice- Hall Hispanoamericana.
- FRENCH, W. y BELL, C. (1995). Desarrollo Organizacional. (5ta edición). México Editorial Prentice May Hispanoamérica.
- GIBSON, Ivancevich y Donnelly (1996). Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos. Octava edición. Chile: Editorial McGraw-Hill/Irwin.
- GÓMEZ, S. (1988). Metodología de la Investigación. Ediciones Fragar Venezuela.
- GUIZAR M, Rafael (1998). Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones. México: Editorial McGraw-Hill.
- HERNÁNDEZ, S. (1992). Metodología de la Investigación. México. Editorial McGraw-Hill.
- HODGETTS, R. y ALTMAN, S. (1996). Comportamiento Organizacional. Editorial Florida Internacional México.

- IBAÑEZ B. (1990) Manual para la elaboración de tesis. México: Editorial Trillas
- KINICKI, A. y KREITNER, R. (2003). Comportamiento Organizacional. Concepto, Problemas y Prácticas. Editorial McGraw-Hill.
- MELLO, Faria (1994) Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México. Octava Reimpresión. Editorial Limusa.
- MONDY, R. Wayne y NOE, Robert M (1997) Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Printice –Hall Hispanoamericana, S.A.
- NAGHI N, Mohammad (2002) Metodología de la Investigación. (2ª Edición) México: Editorial Limusa.
- PÉREZ F., Luis (1990) Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. México. Primera edición. Editorial Trillas.
- ROSENBERG, J.M. (1997) Diccionario de Administración y Finanzas. España: Editorial Océano/ Centrum.
- SABINO C (1994) El proceso de investigación (3º Edición) México: Editorial Trillas.
- SANTOS, J. A. (2001) Cambio Organizacional. El salvador: Editorial. Acción Consultores.
- STONER, J. (1990) Administración. (3º Edición) México. Editorial Printice-Hall Hispanoamericana.

- TAMAYO, Mario (1998). El Proceso de la Investigación Científica. México. Tercera edición. Editorial Limusa.
- WARNER, Burke (1988). Desarrollo Organizacional. Punto de Vista Normativo. EE.UU. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- WARREN G., Bennis (1973). Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas. EE.UU Editorial Addison-Wesley Publishing Company.
- WENDELL L, French; CECIL H, Bell (1998). Desarrollo Organizacional. (6ta. Edición) México: Editorial Prentice – Hall.

# *Anexos*

## **ENCUESTA**

Los cambios son constantes e inevitables. Las sociedades van cambiando y el mundo empresarial se mueve a la par de éstas, por lo tanto las organizaciones para mantenerse a la vanguardia competitiva deben adaptarse a las transformaciones, a través de estudios e investigaciones que le permitan detectar las necesidades que van surgiendo; y para ello se utilizan una serie de instrumentos que permitan recaudar datos y por ende la obtención de resultados.

En esta oportunidad se utiliza la encuesta como instrumento de recolección de datos con la finalidad de estudiar los procesos de cambios implementados en Mi Casa E.A.P, Sede Principal, Maturín Estado Monagas, Año 2006 y así establecer estrategias que permitan optimizar las condiciones de trabajo e implementarlas en la institución, buscando siempre los mayores niveles de productividad sin perjudicar a los individuos que conforman la organización, siendo estos últimos un factor sumamente importante en las actividades productivas.

Para ello es necesario contar con la veracidad de sus respuestas al contestar.

*Gracias por su colaboración.*



## ENCUESTA

Grado de instrucción que posee.

- Bachiller
- Técnico Medio
- Técnico Superior
- Universitario
- Postgrado

¿Cuánto tiempo tiene usted laborando en la institución?

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 6 años
- 7 a 9 años
- 10 ó más años

¿Cuáles de las siguientes fuerzas internas considera usted han originado cambios en la institución?

- Nueva Directiva
- Personal altamente calificado
- Cultura Organizacional
- Motivación y Liderazgo
- Clima Organizacional
- Otro(s) Especifique: \_\_\_\_\_

¿Cuáles de las siguientes fuerzas externas considera usted han originado cambios en la institución?

- Nuevas Tecnologías
- Políticas Gubernamentales
- La Globalización
- Fluctuaciones de las tasas de interés
- Competencia
- Otro(s) Indique: \_\_\_\_\_

¿En qué áreas se han producido cambios en la institución?

- Tecnología
- Orientación de los objetivos
- Ambiente de trabajo
- Crecimiento Institucional

- Mejoras salariales
- Rotación de personal
- Motivación
- Liderazgo
- Otro(s)      Especifique: \_\_\_\_\_

¿Está usted en disposición de aceptar los cambios que deban incorporarse dentro de la organización?

- Totalmente
- Medianamente
- Nada

¿De las siguientes estrategias ¿Cuál(es) consideras usted facilitan la ejecución del proceso de cambio ante la manifestación de resistencia?

- Educación y Comunicación
- Facilitación y Apoyo
- Participación
- Manipulación
- Negociación
- Amenazas
- Incentivos y motivación
- Otro(s)      Especifique: \_\_\_\_\_

¿Cuál (es) de las siguientes causas considera usted originan la resistencia al cambio en la institución?

- Seguridad
- Hábitos
- Temor a lo desconocido
- Factores económicos
- Pérdida de trabajo
- Otro(s)      Indique: \_\_\_\_\_

¿Cuál de las siguientes etapas del proceso de cambio considera usted es la más difícil de superar?

- Asimilar la necesidad del cambio
- Aceptar la introducción de lo nuevo
- Poner en práctica lo nuevo
- Adaptación a lo nuevo

¿Considera usted que los cambios introducidos han mejorado las condiciones de trabajo en la institución?

- Mucho
- Poco
- Nada

Explique: \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia se introducen cambios en la institución?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

12. ¿Qué tipo de dificultad más relevante se ha presentado en la institución al momento de ejecutar un proceso de cambio?

- Resistencia de los empleados
- Factores económicos
- Espacio físico
- Otro(s)

Especifique: \_\_\_\_\_