



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES

**RESISTENCIA AL CAMBIO COMO RESULTADO DE LA
IMPLANTACIÓN DE ESTRUCTURAS DE TRABAJO EN EQUIPO.**

Tesista: Patricia Nouel Trenard

Tesista: Gabriela Rojas Acosta

Tutor: Gustavo García

Caracas, 5 de Octubre de 2005

AGRADECIMIENTOS

*A nuestros padres, por todo el apoyo tanto
moral como económico durante
toda nuestra formación
como profesionales.*

*A Gustavo, por toda su ayuda,
dedicación y
paciencia.*

*A todos ellos, porque sin su
ayuda no lo hubiésemos
logrado.*

Patricia y Gabriela.

FORMATO E: FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

CÓDIGO* (para ser llenado por la secretaría de la escuela)	
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	Factores Influyentes en la Resistencia al Cambio como resultados de la implantación de Estructuras de Trabajo en Equipo.
TUTOR	Gustavo García Chacón
AUTOR(ES)	Patricia Nouel Trenard Gabriela C. Rojas Acosta
ÁREA	Relaciones Industriales
NÚMERO DE PÁGINAS	196
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Resistencia al cambio en implantación de equipos de trabajo.
TIPO DE INVESTIGACION	Descriptiva
TIPO DE DISEÑO	Transversal
POBLACIÓN	Departamento de Recursos Humanos de la Superintendencia de Bancos, Dpto. de Cadena de Suministros de Cargill de Venezuela y Gerencia General de Litigio de la Procuraduría General de la República.
TIPO DE MUESTREO	Se trabajó con la población completa.
MUESTRA	Se trabajó con la población completa.
UNIDAD DE ANÁLISIS	Trabajadores de las organizaciones escogidas que cambiaron su método de trabajo a equipos, entendidos como blancos de cambio.
VARIABLES	Resistencia al cambio en implantación de equipos de trabajo.
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Entrevista Semi-estructurada. Encuesta.
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	<p>En el presente trabajo de investigación, se analizaron los factores que determinan la resistencia al cambio en la implantación de una nueva estructura, como lo es aquella basada en el trabajo en equipo, de manera que las organizaciones puedan utilizar esta investigación como base para la definición de estrategias orientadas a la disminución de la resistencia al cambio. Es del interés de esta investigación, el ampliar conocimientos ya que las organizaciones actuales han tenido la necesidad de hacer transformaciones para adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad moderna.</p> <p>Este trabajo de investigación fue hecho bajo un enfoque no experimental, y utilizó un diseño transversal de tipo descriptivo. Para el desarrollo de este estudio estudiamos las respuestas de los trabajadores de algunas empresas del Área Metropolitana de Caracas, Venezuela, que cambiaron su estructura e implementaron una forma de trabajo basada en equipos, las cuales fueron escogidas intencionalmente. Nos basamos en las fuentes de resistencia al cambio expuestas por Gustavo García (2005) en su Publicación en la Revista Estudios Gerenciales número 96, llamada "Herramienta para el diagnóstico de Resistencia al Cambio durante el Desarrollo de Proyectos Mayores", como lo son: las resistencias ligadas al individuo y las resistencias ligadas a la organización. La variable escogida fue medida en un momento único, a través de dos instrumentos: entrevista semiestructurada, la cual se aplicó a los agentes del cambio; y una encuesta aplicada a los trabajadores involucrados en el proceso de cambio. Los resultados obtenidos a partir de estos</p>

	instrumentos arrojaron que los individuos encuestados presentaron baja resistencia al momento de la implantación de la nueva estructura. Igualmente pudimos observar que al momento de la comparación entre los factores individuales y organizacionales del cambio, siempre los primeros demostraron tener menores niveles de resistencia que los segundos.
--	--

INDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS	9
RESUMEN	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
OBJETIVOS	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos	24
MARCO TEÓRICO	26
Diseño de las Organizaciones: Equipos de Trabajo.	26
Etapas previsibles del desarrollo del equipo de trabajo.....	31
Clasificación de los Equipos de Trabajo	33
Estructura del equipo de trabajo	35
Roles y responsabilidades de los miembros de los equipos y los líderes	36
Etapas de transición de los equipos de trabajo	39
Cambio Organizacional	41
Fuentes de la resistencia al cambio.....	49
Teorías sobre la resistencia.....	56
Estrategias para combatir la Resistencia al Cambio y para el logro de una implantación exitosa de los cambios:	60
Errores que hay que evitar durante la implantación de un cambio.....	62
MARCO METODOLÓGICO	65
Diseño y tipo de investigación.....	65
Población, unidad de análisis y muestra.....	66
Definición conceptual y operacional de las variables	67

Resistencia al Cambio como resultado de la implantación de estructuras de Trabajo en Equipo	Patricia Nouel Trenard Gabriela Rojas Acosta	4
Recolección, procesamiento y análisis de los datos		81
Análisis de la información recogida mediante los instrumentos y presentación de los resultados.....		86
Factibilidad de la investigación y consideraciones éticas		90
MARCO REFERENCIAL		91
Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN).....		93
Cargill de Venezuela S.R.L.....		102
Procuraduría General de la República.....		111
ANÁLISIS DE RESULTADOS		119
Caso 1: Departamento de Recursos Humanos de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN).....		120
Índices de Resistencia al Cambio.....		124
Análisis de los niveles de resistencia al cambio asociados a los datos socio-laborales.		134
Análisis del individuo que más se resiste al cambio dentro de la población estudiada.		139
Caso 2: Departamento de Cadena de Suministros de Cargill de Venezuela.		142
Descripción de las características socio-laborales de la población.		142
Índices de Resistencia al Cambio.....		145
Análisis de los niveles de resistencia al cambio asociados a los datos socio-laborales.		155
Análisis del individuo que más se resiste al cambio dentro de la población estudiada.		158
Caso 3: Gerencia General de Litigio de la Procuraduría General de la República (PGR). 161		
Descripción de las características socio-laborales de la población.		161
Índices de Resistencia al Cambio.....		164
Análisis de los niveles de resistencia al cambio asociados a los datos socio-laborales.		174
Análisis del individuo que más se resiste al cambio dentro de la población estudiada.		177
Análisis de Suma de Casos.....		179
Índices Globales de Resistencia al Cambio.....		179
Índices por dimensiones de Resistencia al Cambio.		181
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		184
BIBLIOGRAFÍA		191
ANEXOS		196

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la Variable	79
Tabla 2. Fragmento de la encuesta.....	86
Tabla 3. Índices de medición en base a promedios.....	87
Tabla 4. Índice de Medición en base a promedios (interpretación en rangos)	87
Tabla 5. Índices de medición (en base a sumatorias).....	89
Tabla 6. Población. Caso Sudeban.....	121
Tabla 7. Nivel de Cargo que Ocupan. Caso Sudeban	121
Tabla 8. Rangos de Edad de la Población. Caso Sudeban	122
Tabla 9. Sexo. Caso Sudeban.....	122
Tabla 10. Antigüedad de los Trabajadores. Caso Sudaban.....	123
Tabla 11. Nivel Educativo. Caso Sudeban.....	123
Tabla 12. Índice Global de Resistencia al cambio. Caso Sudeban	124
Tabla 13. Índices por Dimensiones de Resistencia al Cambio. Caso Sudeban.	126
Tabla 14. Índices de Resistencia al Cambio por Subdimensiones en los Factores Individuales. Caso Sudeban.....	128
Tabla 15. Índices de Resistencia al Cambio por Subdimensiones en los Factores Organizacionales. Caso Sudeban.....	129
Tabla 16. Índices de Resistencia al Cambio por Indicador. Caso Sudeban.....	130
Tabla 17. Índices de Correlación. Caso Sudeban.	135
Tabla 18. Índices de Resistencia al Cambio según Nivel de Cargo. Caso Sudeban.....	136
Tabla 19. Índices de Resistencia al Cambio según Nivel Educativo. Caso Sudeban	137
Tabla 20. Índices de Resistencia al Cambio según Edad. Caso Sudeban.	138
Tabla 21. Índices de Resistencia al Cambio según Sexo. Caso Sudeban.	138
Tabla 22. Índices de Resistencia al Cambio según antigüedad. Caso Sudeban.....	139

Tabla 23. Individuo que más se Resiste. Caso Sudeban.	140
Tabla 24. Población. Caso Cargill	142
Tabla 25. Nivel de Cargo. Caso Cargill.....	143
Tabla 26. Edad. Caso Cargill	143
Tabla 27. Sexo. Caso Cargill.	143
Tabla 28. Antigüedad. Caso Cargill.....	144
Tabla 29. Nivel Educativo. Caso Cargill.	144
Tabla 30. Distribución de las Gerencias. Caso Cargill.	145
Tabla 31. Índice Global de Resistencia al Cambio. Caso Cargill.....	146
Tabla 32. Índices por dimensiones de Resistencia al Cambio. Caso Cargill.....	147
Tabla 33. Índices por subdimensiones de Resistencia al Cambio. Caso Cargill	149
Tabla 34. Índices por subdimensiones de Resistencia al Cambio. Caso Cargill	151
Tabla 35. Índices por Indicadores. Caso Cargill.....	152
Tabla 36. Índices de Correlación. Caso Cargill	155
Tabla 37. Índice de Resistencia al cambio según Nivel de Cargo. Caso Cargill.....	156
Tabla 38. Índice de Resistencia al cambio según Edad. Caso Cargill	156
Tabla 39. Índice de Resistencia al cambio según Sexo. Caso Cargill	156
Tabla 40. Índice de Resistencia al cambio según Antigüedad. Caso Cargill.....	157
Tabla 41. Índice de Resistencia al cambio según Nivel educativo. Caso Cargill.....	157
Tabla 42. Índice de Resistencia al cambio según Gerencia. Caso Cargill.....	158
Tabla 43. Índice de Resistencia del Individuo que más se Resiste. Caso Cargill.....	159
Tabla 44. Población. Caso PGR.....	161
Tabla 45. Nivel de Cargo que ocupa la Población. Caso PGR.	162
Tabla 46. Edad de la Población. Caso PGR.....	162
Tabla 47. Sexo de la Población. Caso PGR	162
Tabla 48. Nivel educativo de la muestra. Caso PGR.....	163
Tabla 49. Antigüedad de la población. Caso PGR.....	164
Tabla 50. Índice de Resistencia Global. Caso PGR.....	165
Tabla 51. Índices de Resistencia al Cambio por Dimensiones. Caso PGR	165
Tabla 52. Índices de Resistencia al Cambio por subdimensiones. Caso PGR.....	168
Tabla 53. Índices de Resistencia al Cambio por subdimensiones. Caso PGR.....	169

Tabla 54. Índice de Resistencia al Cambio por Indicadores. Caso PGR	172
Tabla 55. Índices de Correlación. Caso PGR	175
Tabla 56. Índice de Resistencia al Cambio según Nivel de Cargo. Caso PGR	175
Tabla 57. Índice de Resistencia al Cambio según Edad. Caso PGR.....	176
Tabla 58. Índice de Resistencia al Cambio según Antigüedad. Caso PGR	176
Tabla 59. Índice de Resistencia al Cambio según Nivel Educativo Caso PGR.....	177
Tabla 60. Individuo que más se Resiste. Caso PRG	178
Tabla 61. Factores Globales de Resistencia al Cambio. Suma de Casos.....	180
Tabla 62. Índices por Dimensión de Resistencia al Cambio. Suma de Casos	183

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Sudeban	96
Figura 2. Organigrama actual del Departamento de RRHH de Sudeban	101
Figura 3. Tres Pilares de la Cultura Organizacional de Cargill.	104
Figura 4. Organigrama en relación con la Gerencia de PDS y Ventas y Distribución. Cargill.	106
Figura 5. Organigrama actual de CDS. Cargill.....	108
Figura 6. Sistema integrado de CDS.....	109
Figura 7. Organigrama de PGR	112
Figura 8 .Organigrama actual de la Gerencia General de Litigio. PGR	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Base para la elaboración de los gráficos radiales	90
Gráfico 2. Factores de Resistencia al Cambio. Caso Sudeban.	125
Gráfico 3. Factores Individuales de Resistencia al Cambio. Caso Sudeban.....	127
Gráfico 4. Factores Organizacionales de Resistencia al Cambio. Caso Sudeban.....	129
Gráfico 5. Individuo que más se Resiste. Caso Sudeban.....	141
Gráfico 6. Factores Globales de Resistencia al Cambio. Caso Cargill.....	146
Gráfico 7. Factores Individuales de Resistencia al Cambio. Caso Cargill	150
Gráfico 8. Factores Organizacionales de Resistencia al Cambio. Caso Cargill	151
Gráfico 9. Individuo que más se Resiste. Caso Cargill.....	160
Gráfico10. Factores de Resistencia al Cambio por Dimensiones. Caso PGR.	166
Gráfico 11. Factores Individuales de Resistencia al Cambio. Caso PGR.....	168
Gráfico 12. Factores Organizacionales de Resistencia al Cambio. Caso PGR.....	170
Gráfico 13. Individuo que más se resiste. Caso PGR	179
Gráfico14. Factores Globales de Resistencia al Cambio. Suma de Casos.....	181

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación, se analizaron los factores que determinan la resistencia al cambio en la implantación de una nueva estructura, como lo es aquella basada en el trabajo en equipo, de manera que las organizaciones puedan utilizar esta investigación como base para la definición de estrategias orientadas a la disminución de la resistencia al cambio. Es del interés de esta investigación, el ampliar conocimientos ya que las organizaciones actuales han tenido la necesidad de hacer transformaciones para adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad moderna.

Este trabajo de investigación fue hecho bajo un enfoque no experimental, y utilizó un diseño transversal de tipo descriptivo. Para el desarrollo de este estudio estudiamos las respuestas de los trabajadores de algunas empresas del Área Metropolitana de Caracas, Venezuela, que cambiaron su estructura e implementaron una forma de trabajo basada en equipos, las cuales fueron escogidas intencionalmente. Nos basamos en las fuentes de resistencia al cambio expuestas por Gustavo García (2005) en su Publicación en la Revista Estudios Gerenciales número 96, llamada “Herramienta para el diagnóstico de Resistencia al Cambio durante el Desarrollo de Proyectos Mayores”, como lo son: las resistencias ligadas al individuo y las resistencias ligadas a la organización. La variable escogida fue medida en un momento único, a través de dos instrumentos: entrevista semiestructurada, la cual se aplicó a los agentes del cambio; y una encuesta aplicada a los trabajadores involucrados en el proceso de cambio. Los resultados obtenidos a partir de estos instrumentos arrojaron que los individuos encuestados presentaron baja resistencia al momento de la implantación de la nueva estructura. Igualmente pudimos observar que al momento de la comparación entre los factores individuales y organizacionales del cambio, siempre los primeros demostraron tener menores niveles de resistencia que los segundos.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación estará constituido por

“¡Ábrete! Recibe el cambio con los brazos abiertos y
aprovecha la oportunidad para mejorar tus sueños,
sentimientos, comportamiento y hábitos”
Fernando Sánchez

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir del siglo XVIII con la Revolución Industrial se estimuló el surgimiento de las economías de escala y las grandes corporaciones; durante este proceso las pequeñas compañías fueron asumiendo una serie de características que fueron cambiando al pasar del tiempo, sin embargo su objetivo seguía siendo el mismo: el mejoramiento de la producción y de la organización. Según Cerver et al. (2003); esta evolución de las organizaciones ha sido la siguiente:

- ✓ Durante el siglo XIX, se desarrolló, según Adam Smith, el *modelo de división del trabajo*, el cual se caracterizaba por la división y la especialización del trabajo, donde la dirección era por instrucciones.
- ✓ Para Weber, durante el siglo XIX y XX, se instaura en las organizaciones el *modelo burocrático*, donde continúa el estilo de dirección por instrucciones que se caracteriza por una cadena de mandato jerárquica, la autoridad y responsabilidad de cada individuo está totalmente definida, existe un control exhaustivo, la selección del personal se realiza por capacidad técnica, las instrucciones se presentan por escrito, la propiedad de los medios de trabajo son de la organización, y la administración le corresponde a los profesionales de carrera.
- ✓ En el siglo XX Taylor habla de la *escuela clásica*, la cual se dirige por instrucciones y objetivos. Esta escuela se caracteriza por el estudio científico de los puestos para mejorar la producción, por la simplicidad de las tareas, existe movilidad salarial entre los empleados y enfatiza la eficiencia.

- ✓ El *modelo institucional* también se desarrolla en el siglo XX, su dirección es por instrucciones y objetivos; es caracterizado por la no racionalidad, los miembros forman la realidad de la organización y, se institucionaliza lo que se repite varias veces.
- ✓ El *modelo cultural*, igualmente desarrollado en el siglo XX posee un estilo de dirección por valores, donde su estructura es única e irreplicable y es consecuencia de los valores, normas y creencias de los individuos que la conforman, la organización constituye un todo, y la cultura de la empresa es el resultado de la ideología organizacional. Es similar al modelo institucional.
- ✓ Igual que los tres modelos anteriores, el *modelo ecológico* surge en el siglo XX; este se dirige por los valores y su principal característica es el trabajo en equipo, para controlar la incertidumbre del entorno, ya que el mismo selecciona a las empresas.

Como podemos apreciar, las organizaciones y empresas fueron tomando una estructura burocrática, la cual se fue perfeccionando y amoldándose al ambiente y cultura que se desarrollaba al pasar el tiempo, sin modificar su esencia de Estructura Piramidal, hasta el punto de llegar a ser el diseño organizacional dominante desde 1920 hasta 1970; éste auge fue consecuencia de tres principales hechos:

1. Las condiciones económicas eran estables y seguras, lo que se traduce en poca incertidumbre, debido a la casi inexistente competencia de mercado, tanto nacional como internacional, lo que causaba que las grandes corporaciones se convirtieran en monopolios, obteniendo todo el poder del mercado.
2. Esta mínima competencia llevó a que las corporaciones introdujeran tecnologías altamente rutinarias, lo que trajo como consecuencia la falta de innovación.
3. La falta de innovación, ya que lo importante era reducir costos.

Sin embargo, a partir de los años setenta, las cosas comienzan a cambiar y el ambiente se convierte en incierto debido al boom tecnológico, al alza de la inflación y al indetenible aumento de los precios del petróleo. Las organizaciones tuvieron que buscar alternas soluciones para poder competir con eficacia en el mercado emergente, el cual es dinámico y cambiante dado el efecto de la globalización, trayendo como consecuencia una continua incertidumbre, lo que implica para las organizaciones moverse dentro de un terreno desconocido. Para enfrentar esta problemática, hace falta que las empresas tomen una actitud activa utilizando herramientas que sirvan para mirar la nueva realidad, y así asumir el cambio y nuevos contextos; es por ello que no es extraño encontrarnos con que muchas organizaciones desarrollan estrategias para cambiar y adaptarse, entre las cuales podemos mencionar:

- ✓ **Downsizing:** reducción importante de personal e instalaciones, significa despidos y cambios de rol en la gerencia para mejorar su eficiencia y/o disminuir costos (Biasca, 1998).
- ✓ **Right sizing:** significa el tamaño correcto de la organización, por lo tanto implica tanto reducción de las estructuras como agrandamiento de las mismas (Biasca, 1998).
- ✓ **Outplacement:** desvinculación programada o asistida, para la búsqueda de un nuevo empleo o reorientación a nueva actividad profesional por cuenta propia (Biasca, 1998).
- ✓ **Turnaround management:** significa dar vueltas a la empresa. La preocupación central es corregir una situación en la cual los egresos superan los ingresos de la empresa (Biasca, 1998).
- ✓ **Empowerment:** este término se utiliza para expresar la participación e iniciativa del trabajador (Armas & Malavé, 2000).

- ✓ **Fusiones y Adquisiciones:** con esta estrategia se busca aumentar la competitividad actual. Trae como consecuencia la pérdida significativa de valor accionario (Armas & Malavé, 2000).
- ✓ **Benchmarking:** comparación de cada actividad importante con el mercado y se trata de alcanzar este estándar (Armas & Malavé, 2000).
- ✓ **Outsourcing:** la empresa contrata especialistas externos para que presten sus servicios, antes provistos internamente. Se trata de examinar cada actividad para ver si alguien puede hacerla mejor y a menor costo (Armas & Malavé, 2000).
- ✓ **Reestructuración:** busca deshacerse de los activos improductivos, para concentrar la atención en las operaciones en marcha (Armas & Malavé, 2000).

El desarrollo de estas estrategias o proyectos, traen como consecuencia cambios de diferente índole. Podríamos tomar como ejemplo los que expone Maciá (1939, p. 205, 251, 275, 307.):

- ✓ **Cambios técnicos:** se enfocan en mejorar los procedimientos de fabricación aplicando los últimos progresos técnicos para mejorar el carácter general de la industria, el rendimiento de la mano de obra y las condiciones de trabajo. Para este cambio se trabaja con el *planning*, el cual permite prever en una empresa el orden de sucesión y los plazos de ejecución de todas las fases que integran la fabricación de un objeto ó en la prestación de un servicio. Incluye la planificación de la clase y cantidad de materias primas que han de ser invertidas, la mano de obra que ha de intervenir y el tiempo que ha de trabajar cada máquina.
- ✓ **Cambios comerciales y administrativos:** estos cambios proponen estudiar al mercado, para situar la empresa en las mejores condiciones de rendimiento, y

así disponer en un momento oportuno y de forma adecuada de los momentos necesarios para orientar la organización de la empresa en lo relativo a las medidas que se han de tomar en cuanto a propaganda, compras, fabricación, venta, etc. Todo esto para realizar un programa racional de fabricación de productos y así evitar el desequilibrio entre la producción y el consumo.

- ✓ **Cambios Financieros:** aquí debe estudiarse lo referente al rendimiento del negocio, y de una manera especial cómo conseguir en las mejores condiciones los capitales necesarios para su desarrollo. El estudio de la situación de la empresa nos indicará la composición de su capital con referencia a la disponibilidad y permanencia, y esto nos indicará si las respectivas distribuciones son o no aceptables, o si se deben mejorar.

- ✓ **Cambios Integrales:** deben comprender las mejoras técnicas, comerciales-administrativas y las financieras, sin embargo, para llevarse a la práctica se debe realizar un estudio económico que indique si las posibilidades de la empresa permiten tal cambio.

- ✓ **Cambios Estructurales:** son nuevas opciones que pueden ayudar a que las empresas compitan con mayor eficacia. La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan.

La estructura organizacional proporciona una estructura estable que ayuda a los integrantes de la organización a trabajar juntos para alcanzar las metas de la organización. Sin embargo, algunas estructuras organizacionales dificultan, e incluso, imposibilitan la adaptación de un cambio en el entorno o en las estrategias. Y es

en estas circunstancias cuando se busca reestructurar la organización (Stonner & Freeman, 1992, p. 336).

En la actualidad existe una diversidad de nuevas formas de diseños estructurales para la organización, sin embargo, a continuación haremos referencia al grupo que menciona Robbins (1996) ya que habla del trabajo en equipo como un tipo de diseño estructural, lo que al final será tema principal de la investigación.

- a. **La organización virtual:** es una pequeña organización nuclear que contrata externamente la mayor parte de las funciones comerciales, está muy centralizada con poca o ninguna departamentalización. La ventaja de este tipo de estructura es su flexibilidad; y su desventaja principal, es que reduce el control de la administración como parte clave de su negocio.
- b. **La organización sin fronteras:** busca eliminar la cadena de mando, tener tramos ilimitados de control y reemplazar departamentos con equipos a los que se le ha delegado el poder de decidir y actuar.
- c. **La organización femenina:** está caracterizada por un tratamiento humanista de los individuos, el nuevo oportunismo, la definición de carrera mediante el servicio a otros, el compromiso con el crecimiento del empleado, la creación de una comunidad que se preocupa y la participación del poder.
- d. **La estructura de equipo:** esta estructura utiliza equipos como el dispositivo central para coordinar las actividades de trabajo, entre sus características principales están romper las barreras departamentales y descentralizar la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo.

Los diseños organizativos explicados anteriormente son algunas de las soluciones (dentro de una gama extensa) a las crisis que están sufriendo actualmente las empresas. “Evidentemente no existe una respuesta única, dado que la estructura más adecuada depende del contexto interno y externo en el que la organización opera” (Cerver et al., 2003, p. 4). Sin embargo, a efectos de este trabajo de investigación nos enfocaremos a estudiar únicamente a la estructura de equipos de trabajo, ya que nos parece un modelo lo suficientemente adaptable a cada entorno y contexto. Además interesa hacer este estudio porque vivimos en un mundo incierto y globalizado, en el que el cambio es un factor constante en la dinámica organizacional al igual que lo es la resistencia al mismo; y lo debemos tener en cuenta como elemento clave en la cultura empresarial, sobre todo en el momento de aplicar un nuevo modelo dinámico como lo son las estructuras horizontales, en otras palabras, los equipos de trabajo significan el rompimiento de las estructuras tradicionales.

Un equipo de trabajo se define como “un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito, objetivos de desempeño y un enfoque comunes para todas ellas, por los cuales se sienten mutuamente responsables” (Katzenbach & Smith, 1993, p. 45). “La esencia de un equipo estriba en el compromiso común. Sin este compromiso los grupos actúan como series de individuos; con este compromiso, sin embargo, los grupos se convierten en unidades poderosas de desempeño colectivo (Katzenbach & Smith, 1993, p. 120)”. Las características principales de una estructura de equipo se ven reflejadas en el rompimiento de las cadenas de mando y la descentralización de la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo. Las estructuras de equipos demandan empleados que sean generalistas y especialistas. Además, la esencia de estos equipos se basa en el conocimiento especializado, científico y técnico, en la información y experiencia acumulada y en el sentido artístico o intuitivo de varias personas, ya que nunca un solo hombre podrá tener toda la información. Es importante reconocer el poder sinérgico de los equipos en las organizaciones como un instrumento poderoso en un plan de salida a la crisis; la sinergia nos dice que uno más uno es más que dos, y este es el concepto que las organizaciones deben comprender y apropiarse como una herramienta indispensable en la constitución de un plan de salida a la crisis.

La constitución de equipos efectivos es un camino hacia la excelencia, un camino que reviste urgencia cuando las organizaciones se hallan en crisis y deben potenciar sus recursos y habilidades en búsqueda de alternativas diferentes que den respuestas a nuevos escenarios

(<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/crisisorg.htm>, consultado el 3 de noviembre de 2003).

Estos nuevos escenarios son sinónimos de variación en la especialización en el trabajo, tramo de control y el diseño organizacional, entre otros elementos claves de la estructura de la empresa, que van a lograr cambiar una estructura piramidal a un diseño de equipos de trabajo, o en otras palabras: estructura horizontal.

Es importante tener claro que la implantación de un modelo que cambie las estructuras de una organización en la actualidad es algo común, puesto que expresa un progreso continuo y mejoras en los aspectos funcionales de la empresa, y es por esta razón que los individuos que forman parte de una organización deben adaptarse a las nuevas estructuras. Sin embargo, es normal que estos individuos se resistan al cambio porque perciben que su situación de trabajo se ve alterada, lo que trae como consecuencia una respuesta emocional y conductual de los mismos ante amenazas a la rutina laboral establecida, lo cual obstaculiza la adaptación y el progreso de nuevas formas de trabajo.

La resistencia al cambio es el conjunto de reacciones disímiles por parte de los diferentes miembros de un mismo grupo que realizan de forma consciente e inconsciente, producto de una evaluación por parte de los mismos acerca de los efectos que cualquier

reforma puede tener sobre sus conveniencias personales (Salinas, 1975, p. 120).

Según Robbins (1996) existen dos categorías de resistencia al cambio que se agrupan en: factores ligados al individuo y factores ligados a la organización, los cuales explicaremos con más detalle en el marco teórico.

La contribución fundamental de esta investigación es ampliar los conocimientos sobre la resistencia al cambio dentro de una organización, de manera de aumentar los conocimientos acerca de las consecuencias de la implantación de un nuevo modelo organizacional, como lo es el trabajo en equipo. De esta manera, se podrá afrontar con más rapidez y eficiencia los problemas que se presenten en el momento del cambio, ya que se podrá tomar este trabajo de investigación como base para la definición de estrategias orientadas a la disminución de la resistencia al cambio. La idea es ayudar a que la implantación del trabajo en equipo en las organizaciones pueda concluir de forma exitosa.

Todo lo explicado anteriormente nos lleva a preguntarnos:

¿ Cuáles son los factores influyentes en la resistencia al cambio por parte de los trabajadores como consecuencia de la implantación de una estructura de trabajo basada en equipos en algunas empresas dentro del área Metropolitana de Caracas, Venezuela en el año 2005?

Es importante tener en cuenta que para responder la pregunta de investigación, estudiaremos casos particulares de algunas empresas del área Metropolitana de Caracas que hayan implantado estructuras de equipos; sin embargo tomaremos en cuenta ciertas premisas de manera de hacer el estudio factible:

1. El hecho que los equipos de trabajo a estudiar sean o no eficientes, no limitará el estudio de los mismos, ya que lo que nos interesa enfocarnos en la percepción que tienen los individuos hacia el cambio estructural, que implica nuevas formas de trabajo propuesto por un grupo de patrocinantes.
2. Más adelante explicaremos que los equipos de trabajo, al momento de su implantación, cuentan con diferentes estadios de evolución; es por ello que queremos aclarar que lo importante para este estudio es el hecho que se haya implantado este nuevo método de trabajo, independientemente del estadio de evolución en que se encuentre.
3. La idea es estudiar la actitud de resistencia de los trabajadores ante la implantación del método de trabajo basado en equipos, independientemente de su conducta manifiesta¹.
4. Para nuestro estudio será independiente que el cambio de estructura se haya implantado en la totalidad de la organización ó sólo en algún área o departamento específico, ya que nos interesa estudiar la actitud de los trabajadores que fueron afectados por el cambio y no el lugar en donde se produjo el cambio.
5. Debido a que el proceso de cambio en cada organización es diferente, es difícil llegar a una conclusión general sobre la resistencia al cambio en la implantación de equipos de trabajo, ya que cada caso cuenta con características propias que pueden generar diferentes resultados. Por ello, estudiaremos cada caso por separado para tener así una suma de casos que puedan servir de referencia para la formulación de conclusiones y recomendaciones útiles para las propias organizaciones estudiadas y otras que tengan planes de efectuar un cambio estructural de esta naturaleza.

¹ Entendemos como conducta manifiesta aquella que se puede observar a través de las acciones, comentarios u otros elementos con respecto al proceso de cambio.

OBJETIVOS

Para dar respuesta a la pregunta formulada en el planteamiento del problema se estableció un objetivo general a cumplir:

Objetivo General

Analizar los niveles y causas de los factores influyentes en la resistencia al cambio como consecuencia de la implantación de una estructura de trabajo basada en equipos en algunas empresas dentro del Área Metropolitana de Caracas, Venezuela.

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos responden a la operacionalización de la variable efectuada a partir del tratamiento teórico, tomando como referencia fundamental la metodología para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos propuesta por Gustavo García (2005)²:

- ✓ Analizar los factores individuales que influyen en la resistencia al cambio como consecuencia de la implantación de una nueva estructura basada en equipos de trabajo.

²Herramienta para el diagnóstico de Resistencia al Cambio durante el desarrollo de Proyectos Mayores. Julio-Septiembre 2005.

Para lograr este objetivo nos basaremos en los siguientes factores:

- Asociados al Saber/ Conocer
 - Asociados a la Responsabilidad (hacer)
 - Asociados al Querer/ Sentir/ Desear
- ✓ Analizar los factores ligados a la organización que influyen en la resistencia al mismo como consecuencia de la implantación de una nueva estructura basada en equipos de trabajo.

Para lograr este objetivo nos basaremos en los siguientes factores:

- Asociados al Proceso de Cambio
- Asociados al Proyecto
- Asociados a los otros Stakeholders

“...Si quieres construir un barco,
no empieces a buscar madera,
cortar tablas o distribuir el trabajo,
sino que primero has de evocar en los hombres,
el anhelo de mar libre y ancho...”

Antoine de Saint-Exupery

MARCO TEÓRICO

FACTORES INFLUYENTES EN LA RESISTENCIA AL CAMBIO COMO RESULTADO DE LA IMPLANTACIÓN DE ESTRUCTURAS DE TRABAJO EN EQUIPO.

Para la construcción del Marco Teórico, se tomarán en cuenta los aspectos involucrados en la pregunta de investigación, por lo que se decidió hacer un estudio exhaustivo de la variable del problema, razón por la cual el estudio estará enfocado a analizar la resistencia al cambio producto de una transformación de tipo estructural, como lo es el trabajo en equipo.

Nuestra sociedad actual está presentando cambios constantes y progresivos, y eso lo vemos reflejado en la velocidad del desarrollo de nuevas tecnologías, característicos de un mundo globalizado, donde las organizaciones no tienen otro remedio que realizar cambios para poder sobrevivir a los nuevos contextos. Estos cambios pueden realizarse en diferentes niveles, dentro de los cuales se encuentran los *Cambios Estructurales*. Estos cambios desarrollan e implantan una nueva estructura organizacional, y pueden implicar el rediseño de puestos de trabajo, eliminar departamentos funcionales, reducir el personal, prescindir de títulos, entre otros; al igual que proporcionan una enorme flexibilidad a la empresa.

Diseño de las Organizaciones: Equipos de Trabajo.

Pero para hablar de cambios estructurales debemos primero saber qué es una estructura organizacional. Según Stephen Robbins (1996, p. 550) “una estructura organizacional es la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente.”

Los elementos claves del diseño de la estructura de una organización son (Robbins, 1996, p. 551):

1. *La Especialización del trabajo*: o división de la mano de obra, es el grado en el que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados.
2. *Departamentalización*: es la base de acuerdo con la cual se agrupan los puestos. Las actividades se pueden agrupar de acuerdo a las funciones, por el tipo de producto que produce la empresa, según la geografía o el territorio, por los procesos y, por último, por la clientela.
3. *Cadena de mando*: es la línea de autoridad continua que se extiende desde la parte superior de la organización hasta el nivel más bajo y que definen quién reporta a quién.
4. *Tramo de control*: determina el número de subordinados que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente.
5. *Centralización y Descentralización*: Centralización: se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización. Descentralización: es cuando la toma de decisiones se delega a empleados de nivel más bajo.
6. *Formalización*: es el grado en que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados.

Según Stoner y Freeman (1992, p. 336), “la estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan”. Explican que la estructura organizacional se debe establecer a través de un proceso de cinco pasos:

1. Hacer una lista del trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos de la organización.

2. Dividir el trabajo en actividades que puedan desempeñar lógicamente y cómodamente individuos y grupos.
3. Departamentalización, es decir, combinar las actividades de manera lógica y eficiente. Es agrupar empleados y actividades.
4. Establecer mecanismos de coordinación para facilitar el logro de los objetivos.
5. Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades.

Luego de construir o definir la estructura de la empresa, se debe seleccionar el Diseño Organizacional, que “es la determinación de la estructura organizacional más apropiada para la estrategia, la gente, la tecnología y las actividades de la organización. El diseño organizacional puede ser crucial para la supervivencia de una organización” (Robbins, 1996, p. 559). Entre los diseños organizacionales más comunes se encuentran:

- ✓ *Estructuras simples*: están caracterizadas por un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, poca formalización y la autoridad está centralizada en una sola persona. Es una organización plana.
- ✓ *Estructuras burocráticas o clásicas*: aquí las operaciones son altamente rutinarias, es decir, la especialización del trabajo es alta, las reglas y reglamentos están muy formalizados, las tareas se agrupan en departamentos funcionales, la autoridad está centralizada, los tramos de control son cortos y la toma de decisiones sigue la cadena de mando.
- ✓ *Estructuras matriciales*: tiene doble cadena de mando, y combina dos formas de departamentalización: la funcional con la de producto.

Como las estrategias y el ambiente cambian con el tiempo, el diseño organizacional es un proceso progresivo, que debe ayudar a las empresas a competir con mayor eficacia, y es por esta razón por la que se ofrecen nuevos diseños estructurales, los cuales fueron explicados anteriormente en el planteamiento del problema.

Por otro lado, existen unas fuerzas principales que generan una diversidad de diseños organizacionales, las cuales son las causas determinantes de la estructura de una organización. Estas fuerzas son (Kreitner, 1997, p. 571):

1. *Estrategia*. Debe tener una estrecha vinculación con la estructura, porque los objetivos se definen a partir de la estrategia global, y la estructura es el medio por el cual la organización alcanza sus objetivos. Si la empresa hace un cambio en la estrategia, obligatoriamente tendrá que hacer un cambio en la estructura para poder dar apoyo a ese cambio.
2. *Tamaño de la organización*. El tamaño de una organización afecta considerablemente su estructura. Las organizaciones grandes tienden a tener una estructura más formal, con varios niveles verticales, reglas y reglamentos, más especialización y más departamentalización, que una organización pequeña.
3. *Tecnología*. Es la forma como la organización transforma sus recursos financieros, humanos y físicos, en productos y servicios. Su relación con la estructura se ve reflejada en los tipos de actividades de la organización, ya que si una empresa necesita realizar tareas rutinarias, entonces ésta deberá ser más departamentalizada.
4. *Ambiente*. Está compuesto de aquellas instituciones o fuerzas fuera de la organización, que pueden afectar potencialmente su desempeño.

Por la orientación de nuestra pregunta de investigación, le daremos un enfoque más profundo a la estructura organizacional de los equipos de trabajo, para ello nos apoyaremos en la opinión de varios autores.

Según Boyett & Boyett (2002), el trabajo en equipo es un sistema que combina una estructura formal simple con roles complejos de trabajo, rotando a cada miembro por las diferentes áreas y trabajando en equipos autónomos, haciendo que el trabajador adquiera múltiples habilidades y creando el compromiso de cada miembro con la totalidad de su equipo.

Según Robbins (1996, p. 294) los equipos de trabajo:

Son grupos cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus partes. Las metas se logran a través del desempeño colectivo, generan una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado, la responsabilidad es individual y mutua, y las habilidades son complementarias entre los distintos integrantes del grupo.

Sin embargo, este autor hace hincapié en la diferencia entre grupos y equipos de trabajo, puesto que un grupo de trabajo simplemente trabaja en conjunto para compartir información y tomar decisiones, con la finalidad de ayudar a cada miembro en su área de responsabilidad. No realizan un trabajo colectivo, puesto que su desempeño es la mera suma de la contribución de las partes ya que no producen sinergia positiva, es neutral y en ocasiones es negativa. Un equipo de trabajo tiene como base un objetivo, un marco normativo y una identidad definida. Las habilidades y conocimientos son aportados por todos los miembros, existe interdependencia entre ellos para realizar de forma coordinada sus actividades y a través del apoyo mutuo, alcanzar sus objetivos.

A su vez, Katzenbach y Smith, citados por Kreitner & Kinicki (1997, p. 364), definen un equipo de trabajo como un “pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito, objetivos de desempeño y un enfoque comunes para todas ellas, por las cuales se sienten mutuamente responsables. La esencia de un equipo estriba en el compromiso común”.

Estas definiciones ayudan a precisar por qué tantas organizaciones han reestructurado recientemente sus procesos de trabajo alrededor de los equipos de trabajo. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere mayor producción, sin que exista un incremento en los insumos. Los equipos superan el desempeño individual, y esto ayuda a que las organizaciones puedan competir con mayor eficacia y eficiencia, ya que así se puede utilizar mejor los talentos de los empleados. Además, los equipos son más flexibles y responden mejor a los cambios constantes. Y lo más importante es que los equipos facilitan la participación de los empleados en las decisiones de la organización (Boyett & Boyett, 2.002, pág. 132).

Etapas previsibles del desarrollo del equipo de trabajo

Luego de revisar algunas definiciones de equipos de trabajo, debemos tener en cuenta que la implantación de éstos no trae beneficios inmediatos, en muchas ocasiones el rendimiento de muchos equipos disminuye después de su inicio y no vuelve al nivel que tenía el equipo antes de empezar, hasta al cabo de 18 meses. Por esta razón, Boyett & Boyett (2002, p.161) aconsejan que al momento de decidir la utilización de equipos de trabajo como estructura organizacional, las empresas deben contar con que los equipos pasarán por cuatro etapas previsibles, las cuales son:

*1. Primera etapa. **Formación:*** ésta constituye un período de exploración. Junto con la excitación de estar implicada en algo nuevo la gente se siente insegura, ansiosa y confusa. Cada uno de los miembros está evaluando a los demás (midiendo sus habilidades y aptitudes). Como nadie está seguro de lo que va a suceder, el rendimiento es bajo. Por esto recomiendan:

- ✓ Ayudar a los miembros a conocerse entre ellos.
- ✓ Señalar al equipo una dirección y propósitos claros.
- ✓ Involucrar a los miembros en el desarrollo de los planes, en la clarificación de los roles, y en el establecimiento de los métodos para trabajar juntos.
- ✓ Proporcionar al equipo la información necesaria para empezar a trabajar.

2. *Segunda etapa. Inestabilidad:* es el período más difícil, ya que los miembros del equipo son cada vez más impacientes al ver que no hay ningún progreso y quieren ponerse seriamente a trabajar, pero no saben cómo obtener resultados positivos. Los miembros no se sienten a gusto trabajando juntos, razón por la cual en esta etapa, los miembros del grupo suelen echar culpas, están a la defensiva, hay confrontaciones, disparidades, tensión y hostilidad. Se forman subgrupos. El equipo lucha por solucionar su misión, objetivos y roles de los miembros, pero igual la productividad continúa derrotada. En esta etapa recomiendan:

- ✓ Resolver los temas del poder y la autoridad.
- ✓ Desarrollar y poner en práctica los acuerdos sobre cómo y quién toma las decisiones.
- ✓ Adaptar el rol del liderazgo para favorecer que el equipo se vuelva más independiente. Animar a los miembros del equipo a asumir más responsabilidades.

3. *Tercera etapa. Normalización:* este período se caracteriza por la mejora de las cosas. El equipo desarrolla un tipo de principios básicos o “normas”, que afectan al modo de trabajar juntos. Por fin, la gente deja de intentar resaltar o sobresalir y se da cuenta de

que todos están juntos trabajando para conseguir un mismo objetivo. Empiezan a sentir a nivel de “nosotros”. La gente se siente orgullosa de formar parte de algo y empiezan a cooperar en lugar de competir. Se abre la comunicación y la confianza aumenta. Recomiendan hacer en esta etapa:

- ✓ Aprovechar plenamente las habilidades, conocimientos y experiencias de los miembros del equipo.
- ✓ Animar y reconocer el respeto entre los miembros del equipo.
- ✓ Estimular a los miembros a que trabajen en colaboración.

Es importante resaltar que Boyett y Boyett (2002) afirman que el paso de la etapa de la inestabilidad a la etapa de la actuación, puede llevar varias semanas o incluso meses.

4. *Cuarta etapa. Actuación:* es aquí cuando el progreso ocurre. El equipo gana confianza. La gente llega a comprender quién es el equipo y qué intenta conseguir. El equipo crea y empieza a utilizar procesos y procedimientos estructurados para comunicarse, resolver conflictos, distribuir recursos, y relacionarse con los demás miembros de la organización. Aconsejan:

- ✓ Actualizar los métodos y procedimientos del equipo para favorecer la cooperación.
- ✓ Ayudar al equipo a comprender cómo conducir el cambio.
- ✓ Representar y defender al equipo ante otros grupos e individuos.
- ✓ Controlar los progresos y celebrar los logros.

Clasificación de los Equipos de Trabajo

Stephen Robbins (1996, p. 348) clasifica a los equipos según sus objetivos:

- ✓ *Equipos solucionadores de problemas*: están conformados entre cinco y doce empleados del mismo departamento, que se reúnen durante unas horas a la semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo. Sus miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre la forma en que se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo. Rara vez se les da autoridad para que implanten las soluciones que ellos ofrecen.
- ✓ *Equipos de trabajo autoadministrados*: son grupos de diez a quince personas que toman las responsabilidades de quienes eran sus supervisores anteriores, es decir toman el control colectivo sobre el ritmo del trabajo, determinan asignaciones y procedimientos.
- ✓ *Equipos transfuncionales*: están conformados por empleados de aproximadamente el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para desarrollar una tarea. Son una forma eficaz que permite a las personas de diferentes áreas de una organización intercambiar, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos.

Sin embargo, Kreitner (1997, p. 367) explica que los equipos de trabajo se crean para fines distintos, y por lo tanto deben enfrentarse a diferentes situaciones; se basa en la tipología de los equipos desarrollada por Eric Sundstrom y Cols. Puntualiza cuatro tipos de equipos de trabajo, y lo hace de acuerdo al nivel de especialización, el grado de coordinación con otras unidades laborales, los ciclos de trabajo y los productos finales. Los tipos de equipos son los siguientes:

- ✓ *Equipos asesores*: obedecen a la necesidad de ampliar la base de información para la toma de decisiones de gestión.
- ✓ *Equipos de producción*: asumen la responsabilidad por la realización de las operaciones diarias.

- ✓ *Equipos de proyectos:* demandan la resolución creativa de problemas, para lo cual suele ser necesario aplicar conocimientos especializados.

- ✓ *Equipos de acción:* requieren una combinación de un alto nivel de especialización con un alto grado de coordinación.

Estructura del equipo de trabajo

Todo equipo de trabajo debe estar compuesto por tres aspectos principales (www.uci.ac.cr, Sin Fecha):

1. *Liderazgo del equipo:* debe existir un líder que guíe el equipo de trabajo, puesto que es éste el que hace que el equipo cuente con los recursos que necesita para realizar los proyectos. Debe contar con los miembros del equipo para proponer soluciones, y estos con el líder para pedir apoyo en problemas. Además, debe ser el responsable de la conformación y mantenimiento del equipo, del cumplimiento de las tareas y del desarrollo del individuo.

2. *Papeles individuales en un equipo:* dentro de los equipos de trabajo deben existir tres roles básicos, los cuales son:

Facilitador: sirve como recurso para que los miembros trabajen como equipo.

Líder del grupo: facilita el proceso de comunicación y cooperación entre sus miembros.

Miembros del equipo: deben ser expertos en las actividades que realiza el equipo y deben identificar como se pueden mejorar los procesos de la empresa.

3. *Normas*: estas son las que definen el comportamiento de los miembros, e indican cuáles son las acciones apropiadas y las inapropiadas. Se desarrollan a medida que sus miembros interactúan. Permiten una buena comunicación y cooperación entre los miembros de manera de mejorar el desempeño global.

Roles y responsabilidades de los miembros de los equipos y los líderes

Boyett & Boyett (2002, p.148) aconsejan negociar las responsabilidades con los miembros del equipo y proponen:

- ✓ Establecer horarios y descansos.
- ✓ La posibilidad de seleccionar y despedir al grupo líder.
- ✓ Asignar las tareas específicas dentro del equipo de trabajo.
- ✓ Formar a los nuevos miembros del equipo de trabajo.
- ✓ Asegurar la existencia de los materiales de producción y que las reservas estén disponibles.
- ✓ Contabilizar las horas trabajadas por cada miembro del equipo.
- ✓ Evaluar a los miembros del equipo para decidir los ascensos.
- ✓ Organizar reuniones semanales del grupo.

Aparentemente el trabajo en equipo es una de las formas más eficientes y productivas de desarrollar un trabajo, sin embargo no siempre es así, a continuación presentamos siete causas por las cuales un equipo de trabajo puede fallar (www.muñeresdeempresa.com, 2002):

- ✓ *Necesidades desparejadas*: los integrantes deben estar comprometidos al 100% con el equipo, ya que si no le dedican el tiempo suficiente no se podrán obtener los resultados deseados.
- ✓ *Metas confusas, objetivos atropellados*: todo equipo de trabajo debe estar informado en qué van a trabajar, tener claro el motivo por el cual el equipo existe, saber sus objetivos y cuáles son los resultados que esperan de él.
- ✓ *Roles poco claros*: cada miembro del equipo debe tener claro cual es el rol que le corresponde a cada uno.
- ✓ *Conflictos de personalidad*: los miembros deben saber qué es lo que esperan de cada uno, y el líder debe decidir, si existen muchas diferencias entre los integrantes, si aprovechar esas diferencias o sustituir a ciertos miembros.
- ✓ *Visión borrosa*: sucede porque el líder carece de las aptitudes necesarias para generar el impulso común necesario para producir los resultados.
- ✓ *Cultura antiequipos*: este problema se presenta porque el entorno no está preparado para trabajar en equipo.
- ✓ *Feedback e información insuficientes*: cuando se presenta esta falla es porque el equipo no está siendo evaluado y/o no recibe del resto de la organización la información que requiere para su tarea.

Para evitar fallas en la implantación de los equipos es importante tener en cuenta los factores anteriormente expuestos, ya que si al momento de la implantación se obvia un aspecto resaltante ésta será un fracaso, lo que se traduce en pérdida de tiempo y el tiempo es dinero.

Boyett y Boyett (2002,) explican que el progreso de un equipo de trabajo es imprevisible, sin embargo nos ofrecen algunos consejos que pueden ayudar a lograr el éxito de los mismos y que a su vez, hacen que la transformación de una estructura jerárquica a una de equipos de trabajo sea más suave. Algunos de estos consejos son:

1. *Rediseñar el trabajo – No limitarse a formar equipos:* al realizar el cambio estructural de la organización a equipos de trabajo no sólo es suficiente crear equipos, también se debe rediseñar las labores, es decir, ahora los planes de trabajo se deben centrar en unos pocos temas estratégicos en lugar de intentar rediseñarlos todos a la vez, extender las responsabilidades, diseñar el trabajo para el feedback inmediato, asegurarse de que los equipos tienen fácil acceso a los soportes técnicos y a otros tipos de ayuda y no diseñar demasiado.
2. *Rediseñar el sistema de compensaciones:* con esta nueva estructura, la organización se debería regir por un sistema de compensaciones que incentiven a los equipos por sus resultados. Los tipos de incentivos más ampliamente recomendados son el reparto de las mejoras de productividad, que remuneren a todo el equipo por las mejoras en los resultados por encima de unos objetivos predeterminados, la participación en beneficios y la participación en el capital de la empresa.
3. *Rediseñar el sistema de información:* utilizar terminales informáticas en toda la organización para recoger información en tiempo real, información sobre las opiniones que tienen los empleados respecto a las decisiones tomadas y proposiciones de decisiones tomadas por la dirección de la empresa, así como sobre la satisfacción de los empleados con su trabajo. También estar a favor de un sistema de información descentralizado que proporcione a los individuos y a los equipos de trabajo la información que necesiten para planificar, coordinar, gestionar y evaluar su propia actuación.
4. *Cambiar o eliminar las evaluaciones de la actuación individual:* ahora el criterio de las evaluaciones le debe dar mayor (o toda) importancia al trabajo en equipo, hacer

- que los miembros del equipo participen en el proceso de evaluación y que además, dicho proceso sea lo más simple e informal posible.
5. *Establecer objetivos de actuación específicos y exigentes:* los objetivos específicos son bases claras y tangibles para los equipos, porque facilitan la comunicación clara y los conflictos constructivos dentro del equipo, además, ayudan a que los objetivos sean alcanzables al mismo tiempo que permite al equipo centrarse en obtener resultados y, producen un efecto nivelador que favorece al comportamiento del equipo. Los objetivos de actuación son convincentes, porque desafían a los individuos del equipo a comprometerse a sí mismos como equipo, para ser diferentes.
 6. *Mantener un equipo pequeño:* el tamaño ideal es entre 5 y 9 miembros; con pocos integrantes en el equipo es más fácil tratar las diferencias individuales, funcionales y jerárquicas por medio de un plan común, y resulta más sencillo reconocer la responsabilidad conjunta de los resultados.
 7. *Crear el ambiente de trabajo adecuado:* un mínimo espacio físico suele conducir a una mayor cohesión y efectividad del equipo, los miembros del equipo deben tener un espacio físico común donde puedan reunirse y poder trabajar como grupo.
 8. *Intervenir cuando el equipo se queda estancado:* cuando dentro del equipo hay una sensación de impotencia, una falta de propósito o identidad, cuando las discusiones se les hacen indiferentes, destructivas y unilaterales, o el cinismo y la desconfianza reinan, el equipo está estancado; es este momento cuando se deben revisar las bases, intentar pequeñas victorias, introducir información y orientaciones nuevas, llamar a expertos que ayuden a la solución de los conflictos, cambiar a los miembros del equipo, incluso al líder.

Etapas de transición de los equipos de trabajo

Si bien es cierto que en las organizaciones la instalación de equipos de trabajo implica muchos beneficios como aumentos en la productividad, mejora en la calidad (tanto en la de

la empresa como en la del trabajo de los empleados), reducción en la rotación y de los conflictos, flexibilización en la estructura, y el notable ahorro en los costos de producción. No podemos dejar de lado el hecho que no es fácil la transición de una estructura jerárquica a una aplanada (constituida por equipos de trabajo), ya que representa un cambio en las formas de trabajo al redistribuirse las responsabilidades, las funciones de los cargos cambian (ya que se hacen más complejas), y se cambia de una supervisión tradicional a una donde el supervisor del trabajo es cada uno de los individuos que componen el equipo, entre otros elementos. Por ello, Boyett & Boyett (2002) recomiendan hacer dicha transición por etapas:

Primera etapa: El Equipo Inicial

En esta etapa el supervisor está presente en las actividades diarias del equipo, pero los miembros del mismo también comparten alguna responsabilidad en los éxitos y fracasos. Las obligaciones anteriormente realizadas por el supervisor son delegadas primero a alguno de los miembros del equipo y más tarde a todo el equipo. Los miembros tienen que resolver sus propios problemas. El supervisor está disponible para enseñar y entrenar a los empleados en las técnicas para resolver problemas, pero los integrantes del equipo no podrán acudir al supervisor cada vez que surja un problema.

Segunda etapa: El equipo de la Transición

Cuando los miembros del equipo empiezan a asumir cada vez más responsabilidades en la gestión diaria de las operaciones del equipo, el papel del líder cambia de supervisor a coordinador de las habilidades individuales y las actividades. Sin embargo, gradualmente el líder va cambiando su función de coordinador para dedicarse cada vez más a adquirir los recursos que el equipo necesita, y a dirigir las relaciones con los otros grupos.

Tercera etapa: El equipo Experto

Ahora el coordinador es separado del equipo, es decir ya no tiene control directo e incluso, ni siquiera tiene conocimiento de las actividades diarias del equipo. Los miembros se

encargan de tomar decisiones por consenso y son totalmente responsables de las consecuencias que las medidas adoptadas pueden ocasionar en su actuación. El coordinador pasa a ser un director general que recoge información sobre la productividad, la calidad, los costes, la satisfacción de los clientes, entre otras variables, y da al equipo el feedback sobre su actuación.

Cuarta etapa: El equipo Maduro

En esta última fase, el equipo es totalmente responsable de su propio trabajo, y el papel del supervisor ha desaparecido. Los miembros del equipo son los únicos responsables de los asuntos administrativos, financieros y de personal; ellos son los que planifican su propio trabajo, asignan roles y responsabilidades en el equipo, y resuelven sus propios problemas técnicos y de otra índole sin apenas intervención externa. Y el papel del director general desaparece y se convierte en un recurso de ayuda.

Al recordar que la implantación de métodos de trabajo basado en equipos implica un rompimiento de las estructuras anteriores, parece importante ahondar en el cambio organizacional y todas las consecuencias que conlleva aplicarlo.

Cambio Organizacional

Para Delio González Burgos el cambio implica la modificación de la forma común y tradicional de trabajar y actuar, ya que requiere la revisión y modificación de la conducta y del comportamiento actual. La implantación de una nueva estructura organizacional, como lo es una basada en equipos de trabajo implica un rompimiento y por lo tanto, una modificación de las estructuras anteriores. Este rompimiento de estructuras lo llamaremos cambio organizacional, y lo definimos como:

Un proceso que implica tres condiciones distintas: el estado futuro, al que los directivos quieren que llegue la organización; el estado presente, aquel en el que se encuentra la organización

actualmente; y el estado de transición, la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro (Beckhard & Harris, 1980, p. 31).

Según Kreitner (1997) existen diferentes motivos por los cuales se da un cambio en una organización, estos motivos los llama fuerzas del cambio, que provienen de fuentes tanto internas como externas a la organización.

Fuerzas externas: son aquellas que tienen su origen fuera de organización. Estas son cuatro:

1. *Características demográficas:* existen dos vertientes en este análisis: a) la fuerza laboral está más diversificada y b) existe un imperativo empresarial para gestionar la diversidad de manera más eficaz.
2. *Progresos tecnológicos:* las empresas están utilizando cada vez más la tecnología como medio para mejorar la efectividad y competitividad en los mercados.
3. *Cambios en los mercados:* debido al cambio de los mercados como consecuencia de la globalización, las organizaciones se han visto obligadas a tener que cambiar la manera en que se van a realizar los negocios, por lo que han tenido que fraguar nuevas asociaciones con sus proveedores para poder vender un producto de buena calidad con precios reducidos. Por la misma razón la tendencia de las organizaciones es a establecer relaciones armónicas con los sindicatos, de manera de poder sobrevivir todos a este momento de cambios.
4. *Presiones sociales y políticos:* son el resultado de procesos sociales y políticos, ya que ambos pueden traer cambios sustanciales, porque las motivaciones del individuo

cambian constantemente, por lo que la gestión de la compañía en relación a esto también debe cambiar.

Fuerzas Internas: tienen su origen dentro de la organización. Estas pueden ser leves o, por el contrario pueden manifestarse en hechos completamente evidentes, ya que estos cambios pueden derivarse tanto de problemas relacionados con los recursos humanos, como de las decisiones tomadas por los directivos.

1. *Problemas y perspectivas de los recursos humanos:* provienen de la percepción de los empleados en cuanto al trato que reciben en el trabajo y sobre la manera en la cual sus necesidades son compatibles con la de la organización (es decir, relación entre necesidades no satisfechas e insatisfacción en el trabajo), lo cual en términos negativos pudiera traer como consecuencia absentismo, rotación, etc.

2. *Conductas y decisiones de los directivos:* se refiere a la necesidad de la implantación de un cambio como consecuencia de los conflictos interpersonales entre los directivos y sus subordinados.

Si bien es cierto que estas fuerzas son las que propician el cambio, no es recomendable que una organización establezca un cambio de modo accidental, por el contrario debe planearse, para así mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente y procurar cambiar el comportamiento de los empleados. En este sentido, Gonzalo Retamal Moya afirma que la planificación del cambio se realiza para llevar a cabo los siguientes objetivos:

- ✓ Lograr que los efectos del cambio perduren.
- ✓ Obtener un cambio participativo.
- ✓ Aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización.

- ✓ Aplicar las herramientas adecuadas.
- ✓ Poder predecir los efectos del cambio.
- ✓ Manejar adecuadamente la resistencia al cambio.
- ✓ Alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras.

Para que los cambios puedan llevarse a cabo de manera exitosa, además de la planificación del mismo, es importante tener en cuenta que debe existir un ambiente propicio para su desarrollo. Gonzalo Retamal Moya en su publicación “cómo superar la resistencia al cambio”, explica que existen diversos elementos claves que influyen dentro del clima organizacional que ayudan a que la implantación del cambio se lleve a cabo, estos elementos son:

- ✓ Sentido de Identificación e influencia en la organización: el trabajador se siente capaz de influir en las modificaciones que se hacen en su sistema de trabajo, y se siente apto para aceptar nuevas responsabilidades y aportar sugerencias.
- ✓ Apertura a la actitud creativa: el interés por la innovación y la creatividad relacionadas al cambio, van a depender de las experiencias anteriores que han traído consecuencias positivas.
- ✓ Deseo de cambio: como causa de la insatisfacción que pueden sentir los trabajadores ante la situación actual y en consecuencia, la expectativa que pueda generar el deseo de cambio.
- ✓ Reconocimiento: es un elemento importante para avanzar en los procesos de cambio, ya que lo que se quiere cambiar puede ser la indiferencia de los superiores para reconocer el esfuerzo de su personal.

- ✓ Trabajo en equipo: antecedentes de trabajo en equipo significa, que la gente confía mutuamente y que puede compartir entre sí esfuerzos y decisiones. Por otro lado la presencia del trabajo grupal es excelente para cimentar futuros equipos de trabajo.
- ✓ Visión común: la existencia de un sistema de valores/creencias da pie para asumir una nueva cultura organizacional, además, propicia la concentración de esfuerzos y recursos.

Otro elemento influyente en el proceso de implantación del cambio, son las “personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio” (Robbins, 1996, p. 720). Estas personas son conocidas como “agentes del cambio”, y llevan a cabo las siguientes funciones (Retamal, Sin Fecha):

- ✓ Ejecutor: al momento de desarrollar las tareas específicas dentro de alguna etapa dentro del proceso de cambio.
- ✓ Asesor: al momento de aconsejar a los patrocinantes del cambio, basándose en sus conocimientos y experiencias, de manera que cumplan con sus responsabilidades.
- ✓ Responsable: al responder por los resultados que trajo como consecuencia el cambio, y al momento de dirigir la toma de decisiones en relación al proceso de cambio.
- ✓ Iniciador: cuando expone la necesidad de realizar acciones para generar el cambio e intenta persuadir a los demás de la conveniencia de llevarlo a cabo.
- ✓ Planificador: al momento de identificar y articular los diferentes procesos para la implantación del cambio.
- ✓ Evaluador: cuando le corresponde determinar si se solventó el problema o se mejoró la situación que trajo como consecuencia la implantación de cambio.

Kreitner (1997, p. 620) explica en su libro “Comportamiento de las Organizaciones”, que existe una tipología del cambio, la cual se refiere a que todo tipo de cambio puede darse en una organización como consecuencia de la acción de los agentes. Afirma que existen tres formas de cambio:

1. *Adaptativo*: implica una nueva implantación de cambio luego de haber establecido uno anterior, o una imitación de un cambio similar proveniente de otra unidad dentro de la misma organización. Lo que trae como consecuencia un bajo nivel de complejidad, coste e incertidumbre, además de una baja potencialidad de resistencia al cambio, ya que no representa una amenaza para el trabajador debido que ya está acostumbrado al cambio.
2. *Innovador*: implica la introducción de una práctica nueva para la organización. Lo cual supone una mayor incertidumbre ante la implantación de un cambio, que se traduce en un potencial medio de resistencia al cambio.
3. *Radicalmente innovador*: se trata de la introducción de una práctica nueva para la industria, lo cual puede poner en peligro la cultura de la organización. En este tipo de cambio, existe un alto grado de complejidad coste e incertidumbre, e igualmente un alto potencial a la resistencia al cambio.

Por otra parte, como lo afirma Gustavo García en su trabajo de investigación de resistencia al cambio y los sistemas de información (2001), existen diferentes etapas del cambio según diferentes autores:

Según Beckhard: a) estado presente: es en el que la organización se encuentra antes de implantar un cambio; b) estado de transición: período que comprende desde que se ha tomado la decisión de la implantación del cambio hasta que este finaliza; c) estado futuro: conjunto de condiciones que anuncian la culminación de un cambio determinado.

Según Lewin: a) descongelamiento: crear la motivación que se necesita en los empleados para implantar un cambio; b) cambio: esta etapa implica suministrar información a los empleados para lograr que los mismos aprendan nuevos conceptos o puntos de vista; c) recongelamiento: estabilización del cambio logrado.

De la misma forma, existe un modelo sistémico que presenta una amplia perspectiva del cambio de la organización. Se basa en que todo cambio tiene repercusiones en toda la organización. Este enfoque cuenta con tres componentes (Kreitner, 1997, p. 623):

1. *Inputs*: todos los cambios organizacionales deben estar conformes con la finalidad de la institución y con el “plan estratégico”³ que se deriva de ella.
2. *Elementos objetivo del cambio*: son los componentes que son susceptibles al cambio, como por ejemplo lo pueden ser las características del personal, los objetivos de la organización, los factores sociales, etc
3. *Outputs*: representan los resultados finales que desea obtener un cambio. Señala que el cambio puede darse a nivel organizacional, departamental, de grupo o individual.

Collorette y Gilles (1988, p. 105) afirman que todo cambio significativo dentro de un sistema social implica transición, desde un estado de estabilidad hasta un estado de inestabilidad, con la esperanza de encontrar un estado de equilibrio mejor, por lo que la resistencia al cambio puede considerarse como una reacción ante un cambio para mantener un relativo estado de equilibrio.

Existen diferentes definiciones de resistencia al cambio, las cuales varían según los diferentes autores:

³ Plan a largo plazo que describe las acciones necesarias para lograr resultados propuestos (Kreitner, 1997, p. 627)

Según Collorette y Gilles (1988, p. 104) es “la expresión implícita o explícita de reacciones negativas ante la iniciativa de cambio”.

Para Kreitner (1997, p. 627) “es una respuesta emotiva y conductual ante amenazas reales o imaginarias para la rutina laboral establecida”.

Para Salinas (1975, p. 120) “es el conjunto de reacciones disímiles por parte de los diferentes miembros de un mismo grupo que realizan de forma consciente e inconsciente, producto de una evaluación por parte de los mismos acerca de los efectos que cualquier reforma pueda tener sobre sus conveniencias personales”.

La resistencia al cambio no siempre se expresa de forma explícita mediante actitudes hostiles y negativas, por el contrario, la mayoría de las veces se expresa mediante vías indirectas; así lo afirman Collorette y Gilles (1988, p. 105). Estos autores enumeran una lista de formas de manifestación de la resistencia de manera indirecta, la cual se presentará a continuación:

- ✓ Cuestionar de una forma quisquillosa hasta los más pequeños detalles del proyecto de cambio.
- ✓ Dudas con respecto a la necesidad de cambio.
- ✓ Hacer del cambio un objeto de mofa y ridículo.
- ✓ Entorpecimiento del proceso, mediante implantación de múltiples comités de estudio.
- ✓ Fingir indiferencia.
- ✓ Evocar nostálgicamente los méritos de un pasado no muy lejano.

- ✓ Caer en largas discusiones de aspectos secundarios del cambio.
- ✓ Abstenerse de cooperar.
- ✓ Expresar apatía, indolencia y desmotivación.
- ✓ Entorpecer el ritmo del trabajo.
- ✓ Desacreditar a los iniciadores del cambio.
- ✓ Exagerar los méritos de la actual situación.
- ✓ Atacar al cambio y a sus iniciadores.
- ✓ Entre otras...

Gonzalo Retamal Moya recomienda tomar en cuenta que la resistencia al cambio no se da por capricho necesariamente, sino como un proceso natural de reacción ante lo que se percibe como una amenaza de probable pérdida o desajuste, de tal forma que se debe de lograr un exitoso proceso del cambio orientado hacia la efectividad y salud organizacional deseada.

Fuentes de la resistencia al cambio

Debemos estar conscientes que siempre va a existir oposición ante el cambio, ya que al sentirnos mejor con lo habitual, lo nuevo nos genera miedos. El resistirse al cambio es parte de la naturaleza humana, ya que éste debe ser voluntario, por convencimiento propio, y no se debe imponer.

Actualmente existen muchas teorías con respecto a las fuentes que generan la resistencia al cambio. A continuación citaremos algunas:

Según Delio González Burgos, la resistencia al cambio se puede provenir a partir de varios factores:

- ✓ Falta de reconocimiento de la necesidad de cambio.
- ✓ Temor a lo desconocido.
- ✓ Temor a las consecuencias desfavorables dentro de las organizaciones.
- ✓ Recelo ante los verdaderos motivos de los iniciadores.
- ✓ La incertidumbre sobre la propia capacidad para adquirir nuevas destrezas.
- ✓ Temor a la reducción del poder individual o grupal.
- ✓ Dificultad para resolver la disonancia entre creencias previas y la realidad presente.
- ✓ Las ambigüedades que conlleva el cambio, pues es una alteración de mi realidad.
- ✓ Los estereotipos que se crean.
- ✓ La disminución del poder, pues el cambio podría ser quitar un poder impuesto.
- ✓ Las destrezas que demanda de cada uno de nosotros este proceso, pues no es solo aceptarlo, sino que hay que desarrollarlo.
- ✓ La satisfacción que pueda propiciarme.
- ✓ Las normas que el grupo pueda crear como producto del mismo.
- ✓ La seguridad que se pueda obtener con su llegada.

También tenemos a Ropsabeth Moss Kanter que expone las diez razones más comunes por las cuales la gente se resiste a los cambios:

1. *“Pérdida de Control:* el modo en que la gente recibe un cambio tiene que ver con el hecho de que se sientan que pueden o no pueden controlarlo. El cambio es emocionante cuando uno lo hace pero es amenazante si se lo hacen a uno.
2. *Excesiva Incertidumbre:* el simple hecho de no saber suficiente respecto a cuál será el próximo paso hace que uno se sienta incómodo. Si la gente no sabe dónde los va a encontrar la próxima etapa, si es el equivalente organizacional de caer por un despeñadero o estar bajo un tren, el cambio parece peligroso. Entonces se resisten al cambio porque piensan: Más vale malo conocido que bueno por conocer.
3. *¡Sorpresa, Sorpresa!:* la gente se sobresalta fácilmente por las decisiones o solicitudes que los toman por sorpresa. La primera respuesta a algo totalmente nuevo e inesperado, para los que no han tenido tiempo de prepararse mentalmente, es la resistencia.
4. *El efecto de Diferencia:* el cambio requiere que la gente se vuelva consciente de rutinas y hábitos familiares y los cuestione.
5. *Pérdida de Prestigio:* si aceptar un cambio significa admitir que el modo en que se hacían las cosas en el pasado era erróneo, sin duda la gente se resistirá. A nadie le gusta perder prestigio o sentirse avergonzado en frente de sus compañeros. Sin embargo, a veces comprometerse con un nuevo procedimiento, producto o programa con lleva la suposición implícita de que la vieja manera debe haber sido equívoca, poniendo así a todos los partidarios de la vieja manera en la incómoda situación de parecer bobos por sus acciones pasadas o de verse obligados a defenderlas y por lo tanto, argüir contra cualquier cambio.

6. *Preocupación por la Capacidad Futura*: a veces la gente se resiste al cambio debido a preocupaciones personales acerca de su futura capacidad para ser eficientes después del cambio: ¿Puedo lograrlo? ¿Cómo lo haré? ¿Lo lograré bajo las nuevas condiciones? ¿Tengo las destrezas para desempeñarme de una nueva forma? Quizás estas preocupaciones no se expresen en voz alta, pero pueden hacer que se encuentren muchas razones para evitar el cambio.
7. *Efectos Secundarios*: la gente puede resistir al cambio por razones relacionadas a sus propias actividades. El cambio a veces interrumpe otros tipos de planes o proyectos, o incluso actividades personales o familiares que nada tienen que ver con el trabajo, y la anticipación de esas interrupciones causa resistencia al cambio.
8. *Más trabajo*: una fuente razonable de resistencia al cambio es que el cambio es simplemente más trabajo. El esfuerzo que demanda manejar las cosas en circunstancias rutinarias se debe multiplicar cuando las cosas cambian. El cambio requiere más energía, más tiempo y mayor preocupación mental.
9. *Resentimientos Pasados*: cualquiera que haya tenido alguna vez una queja contra la organización probablemente se resistirá cuando la organización les diga que hay que hacer algo nuevo.
10. *A veces la amenaza es real*: a veces la amenaza que significa el cambio es real.

Por otro lado, Paulina Martínez Maldonado divide en tres, los factores principales en la resistencia al cambio:

- ✓ *Rapidez con que se producen cambios*: ya que no se motiva con la debida antelación ni se informa de que se trata, por lo tanto, el personal genera una resistencia natural hacia lo desconocido.

- ✓ *Características psicológicas de algunos individuos:* miedos, inseguridad, abierta resistencia a todo tipo de cambios, (paranoia laboral) personas que siempre piensan que serán despedidas, pésima entrega a la institución y escasa disponibilidad.
- ✓ *Sentimientos de inamovilidad:* para algunas personas el cambio puede significar el peligro de perder los beneficios que ellos han conseguido a través de sus cargos, motivo por el cual se resisten a los cambios.

Igualmente los autores (Collerette y Gilles, 1988) nos hablan de las fuentes de la resistencia al cambio, pero las divide en tres diferentes categorías:

✓ *Las resistencias ligadas a la personalidad*

1. Los hábitos: cuando un cambio obliga a abandonar un hábito, ello equivale a pedirle a la persona que renuncie a una conducta relativamente fácil (ya que se había acostumbrado a ella) para adoptar otra, que con el tiempo requerirá un mayor esfuerzo.
2. El miedo a lo desconocido: el hecho de aceptar un cambio es lanzarse a lo desconocido, ya que equivale encontrarse tanto con buenos resultados como con malos; y la mayoría de las personas parecen inclinarse hacia el dicho que afirma que “más vale pájaro en mano que cien volando”.
3. El principio de primacía: se hace difícil introducir un cambio porque la experiencia global y la gestalt de una persona son resultado de un ritual de acercamiento entre él y su entorno. Por lo tanto si su entorno es cambiado, entonces el individuo siente que debe cambiar o que las experiencias aprendidas en el entorno anterior no servirán para el nuevo entorno.
4. La preferencia por la estabilidad: para el que valore la estabilidad, el cambio será portador de buena dosis de ansiedad y la persona asumirá una actitud antagónica o de defensa ante el cambio.

5. La percepción selectiva: es un mecanismo psicológico mediante el cual el individuo tiende a seleccionar la información y los acontecimientos para no retener más de lo que confirme sus expresiones y conductas. Este mecanismo hace que la persona que se encuentre ante una situación de cambio que la amenace, tenderá a relucir las ventajas de la actual situación o las desventajas de la situación deseada.
6. La satisfacción de las necesidades: los individuos se mueven por la satisfacción de sus necesidades, por lo tanto cuanto más venga un cambio a comprometer la satisfacción de esas necesidades, más probabilidades hay de resistencia al mismo.
7. Identificación de la situación actual: muchas veces la situación que se desea cambiar es promovida por las personas que van a sufrir el cambio, sin embargo el hecho que otra persona lo haga crea la sensación de desprestigio.

✓ *Las resistencias ligadas al sistema social*

1. La conformidad con las normas: cuando un cambio tiene como intención el afectar las normas, la tendencia de las personas es a conformarse a las normas del sistema lo cual genera resistencia más o menos considerable.
2. La coherencia de un sistema: cuando se trata de introducir un cambio en un sistema, hay que tomar en cuenta la dinámica sistémica que favorece la homeostasis y la estabilidad del mismo, por lo que el cambio puede amenazar a esta coherencia dentro del sistema.
3. Los intereses y derechos adquiridos: en la medida que un cambio ponga en juego la diferenciación y jerarquización entre los individuos de una

organización, se podrá anticipar resistencia al cambio, ya que sus intereses están en juego.

4. El carácter sagrado de las cosas: todo grupo organizado, mantiene estandartes de comportamientos y actitudes. Mientras mas tienda el cambio a vulnerar sus fronteras, más fuerte será su resistencia.
5. El rechazo de lo extraño: lo que es extraño y desconocido puede percibirse como amenazante para el sistema.

✓ *Las resistencias ligadas al modo de implantación del cambio*

1. El respeto hacia las personas y las facultades: actualmente las personas se han vuelto más concientes de su valía individual, por lo tanto, un enfoque que descuidara ese aspecto tendría fuertes probabilidades de aparición de resistencias.
2. El tiempo y los medios proporcionados para integrar el cambio: las resistencias pueden aparecer porque los destinatarios del cambio tengan la impresión de que no se les otorga tiempo para internalizar y domesticar el cambio o de que no se les ofrece medios para hacerlo.
3. La credibilidad del agente: es factible que las personas busquen un poco de seguridad en los agentes del cambio, por lo tanto si la imagen de este se ve dañada o es nula ante los destinatarios, entonces allí habrá fuente de resistencia.

Por otro lado, Gustavo García (2005), utiliza las fuentes de resistencia al cambio expuestas por Robbins, las cuales se reducen a dos:

- ✓ *Factores ligados al individuo:* aquellas fuentes que se alojan en las características humanas básicas, como personalidades, percepciones, y necesidades provenientes de las personas que sufren un cambio.

- ✓ *Factores ligados a la Organización:* Son aquellas fuentes de resistencia están relacionadas con la percepción que tiene la persona sobre la organización en donde se produce el cambio.

Teorías sobre la resistencia

King y Anderson (2002, p. 192) identifican cuatro teorías principales sobre la resistencia que explican cómo se puede interpretar la resistencia al cambio:

- ✓ *La resistencia como una respuesta de comportamiento inevitable y natural frente a la percepción de la amenaza del cambio:* la pregunta que se plantea es: ¿ciertos individuos se resisten más que otros? Es decir, ¿existen diferencias entre individuos e cuanto a su propensión a la resistencia en función de las características particulares de su personalidad?. Se trata de una pregunta fundamental a cuya respuesta los psicólogos, lamentablemente, han dedicado pocos de sus esfuerzos.

- ✓ *La resistencia como una campaña de insurrección y lucha de clases motivada y coordinada políticamente:* implica necesariamente que el individuo adopte una postura radical, ya sea a favor de la resistencia o en contra. Así no es sorprendente que esta teoría se base en dos ideas políticas y de administración diametralmente opuestas: a) Ideas de los teóricos marxistas y laboristas radicales relativas a la alineación del trabajador ya la opresión de las clases obreras por parte de los propietarios de los medios de producción; b) ideas de los gurús de la administración, a favor de la doctrina de la organización unitaria con un objetivo

común pero dificultada por una minoría de individuos problemáticos respaldados por militantes sindicalistas.

- ✓ *La resistencia como una respuesta constructiva al cambio organizacional infundado:* la resistencia puede servir de contrapeso al cambio poco meditado, inadecuado o perjudicial para la eficacia productiva de la organización. En muchas situaciones de cambio, la alta dirección puede poseer el poder necesario para imponer desde arriba el plan de cambio, pero los mensajes importantes transmitidos por el personal menos experimentado y referentes a la falta de sentido práctico de algunos aspectos de ese plan pueden perderse en medio del ruido de la complejidad de las señales de resistencia. Para los directivos que asumen la responsabilidad de los conocimientos y la racionalidad, y que rechazan todos esos mensajes y señales de resistencia, es claramente un grave error.

- ✓ *La resistencia como la manifestación de las dificultades para reestructuras los esquemas cognitivos, los códigos de acción o la cultura organizacional durante el cambio:* existe evidencia de que los individuos experimentan los procesos de cambio organizacional como transacciones difíciles y perturbadoras que exigen un alto nivel de reestructuración de sus modelos cognitivos y mapas de conocimientos, así como la actualización de sus aptitudes, habilidades y capacidades de trabajo. En un nivel de análisis organizacional, un proceso similar de reestructuración de la cultura y el clima puede provocar grados observables de resistencia al cambio organizacional.

Debemos resaltar que la resistencia al cambio también puede ser vista desde dos puntos de vista diferentes:

Uno, aplicado al momento de la implantación del cambio, que en nuestro caso será la creación de los equipos de trabajo, ya que se deben tomar en cuenta las ventajas de dicha resistencia, porque ésta puede significar errores por parte de los iniciadores del cambio, por ejemplo:

- ✓ El grado de resistencia informa acerca de la importancia que el sistema concede al objetivo del cambio.
- ✓ Si el cambio toca una zona crucial del sistema, se presentará un alto grado de resistencia.
- ✓ Nos indica si el cambio está teniendo efectos en el área que se quiere, o por el contrario está teniendo repercusiones en otras áreas.
- ✓ Si se deben añadir o quitar elementos de cambio.
- ✓ Puede revelar al iniciador de dicho cambio, si se ha cometido algún error en la elaboración de su proyecto.

Otro, la resistencia al cambio obstaculiza la adaptación y el progreso del nuevo proyecto, ya que aunque los individuos entiendan que un cambio se hará para mejorar la situación presente, siempre se tenderá a la resistencia debido a factores como (Davidson, 2002. p.43):

- ✓ La indisposición de los individuos de invertir el tiempo y esfuerzo necesarios para afrontar el cambio.
- ✓ El hecho de renunciar a algo conocido, cómodo y predecible (aunque éste sea negativo).
- ✓ El miedo o fastidio de que la interrupción del proceso habitual podría impedir que las personas den el primer paso, independientemente, que se sepa que el cambio se hará por su beneficio.

- ✓ Revelación de problemas relacionados con el ego, como resultado del cambio impuesto por terceros en vez de ser derivados del interior de la persona. Por lo tanto, se deben buscar las mejores herramientas para combatir esta resistencia.

Estrategias para combatir la Resistencia al Cambio y para el logro de una implantación exitosa de los cambios:

Lladó y Ronco (2000, p.60), exponen cuatro estrategias para lidiar con la resistencia al cambio para así poder realizar una óptima implantación:

- ✓ *Proporcionar una ventaja competitiva:* que el cambio represente alguna mejora o tenga alguna ventaja para las personas a las que se dirige. La percepción de algún beneficio es una forma de motivación hacia el cambio.
- ✓ *Ser compatible con valores y prácticas organizacionales existentes:* aunque a veces se deban cambiar prácticas o procedimientos siempre habrá alguna forma de hacer compatible la nueva situación con prácticas actuales. Ello proporcionará seguridad y tranquilidad.
- ✓ *Ser relativamente sencillo:* cuando se trate de introducir cambios complejos la forma de llevarlos a cabo es descomponerlos en unidades de cambio más sencillas. Ello hará que la resistencia sea menor.
- ✓ *Estar basado en aspectos concretos y observables:* aunque a veces se pretendan cambiar actitudes o valores, es preferible comenzar por cuestiones más tangibles a fin de conseguir éxitos parciales que permitan acometer aspectos más complejos en una segunda fase.

Estos mismos autores ofrecen algunas estrategias para tratar la resistencia al cambio, las cuales presentamos a continuación:

- ✓ *Educación y comunicación:* aquí tienen cabida desde reuniones uno a uno, presentaciones a grupos de personas, informes y memorandums, demostraciones, etc., con el objetivo de educar a las personas sobre el cambio. Aparte de evitar rumores consiguen un mayor grado de implicación.

- ✓ *Participación de las personas en el proceso de cambio:* una cuestión básica si queremos conseguir la aceptación de un cambio es hacer participar a las personas y permitirles opinar, en lugar de forzarlas a aceptar cambios por imposición. Se pueden crear equipos de trabajo, comités de pilotajes o de proyecto o incluso preguntar individualmente a las personas. Si existen grupos de presión (comités de empresa u otros) es importante hacerles participar a fin de conseguir su apoyo al proceso de cambio.
- ✓ *Facilitación y apoyo en las fases más críticas del proceso:* la premisa básica es escuchar activamente a personas y grupos sobre qué tipo de problemas o incluso demandas y quejas se van presentando. Posteriormente se debe proporcionar formación si es necesario, e incluso estudiar otro tipo de medidas de apoyo como pueden ser las de incentivos económicos u otro tipo de premios.
- ✓ *Negociación y acuerdos:* el objetivo es impedir bloquear el proceso de cambio. Se pueden dar situaciones típicas de negociación en casos de negociación con sindicatos, reducciones de personal, negociación con jefes de departamento para que implanten cambios, etc.
- ✓ *Implicación de la jerarquía:* cuando mayor sea el número de personas con autoridad formal dentro de la organización que apoyen el proceso, más fácil de introducir será y menor será el tiempo requerido para su implantación. Se pueden proporcionar cursos de sensibilización al cambio, técnicas para actuar como agente de cambio, etc.
- ✓ *Medidas de coerción explícitas e implícitas:* se pueden utilizar tácticas de amenazas explícitas o veladas, tales como pérdida de puestos de trabajo, traslados, etc.
- ✓ *Sistemas de recompensas:* en el polo opuesto encontramos mecanismos de recompensas tales como bonos, incentivos variables en función de objetivos, etc. Lo importante, en este caso, es que exista una relación entre el mecanismo o sistema de

recompensa con los resultados esperados. De lo contrario la eficacia de estos sistemas, que pueden ser altamente flexibles e incluso personalizados, queda muy diluida.

Errores que hay que evitar durante la implantación de un cambio

The Price Waterhouse Change Integration Team (AÑO, p. 71) plantean que para que el cambio se pueda producir exitosamente, se debe asociar a dos grandes dimensiones:

✓ *Integrar una coalición capaz de lograr que se produzca el cambio.* Esto se logra mediante las siguientes acciones:

1. Encontrar a las personas adecuadas, que detenten un poder firme, con amplia experiencia y alta credibilidad; con actitudes de liderazgo y administración.
2. Generar confianza, a través de actividades meticulosamente planeadas fuera de las oficinas, con mucho tiempo para hablar y realizar actividades conjuntas.
3. Desarrollar un objetivo común, el cual debe ser sensato para el intelecto y atractivo para el corazón.

✓ *Facultar a la gente para llevar a cabo el cambio.* Esto se logra mediante las siguientes acciones:

1. Comunicar una visión sensata a los empleados: si los empleados cuentan con un sentido de propósito compartido, resultará más sencillo ejercer acciones para lograr dicho propósito.

2. Hacer que las estructuras sean compatibles con la visión: las estructuras que no están alineadas obstaculizan las acciones necesarias.
3. Proporcionar la capacitación que los empleados requieren: sin las habilidades y aptitudes correctas, los empleados no se sienten facultados.
4. Alinear los Sistemas de Información y los Recursos Humanos con la visión: los sistemas que no están alineados también obstaculizan las acciones necesarias.
5. Confrontar a los supervisores que socavan el cambio necesario: no hay como un mal jefe para restarle facultades a una persona.

En la Revista de Harvard Bussines Essentials (1996, p. 34) explican que para que una organización pueda llevar a cabo un proceso de cambio, se debe preparar en las siguientes condiciones, las cuales califican de indispensables:

- ✓ *Los líderes deben ser respetados y eficaces:* Mantener en puesto de liderazgo a aquellos cuyo comportamiento sólo merece la nota C, es decir, un aprobado, baja el listón para todo el mundo, lo cual es un peligro declarado para cualquier empresa que quiere crear una cultura centrada en la actuación. Los actores C contratan a otros actores C y su presencia continuada desanima a la gente de su alrededor, hace que la empresa sea un lugar menos atractivo para las personas de mucho talento y cuestiona el juicio de los líderes señor.
- ✓ *La gente debe sentirse personalmente motivada para cambiar: la clave está en motivar a la gente enfrentando la complacencia.* Para ello, se ofrecen cuatro enfoques fundamentales: utilizar la información sobre la situación competitiva de la organización para generar discusiones con los empleados respecto a los problemas

actuales y futuros; crear oportunidades para que los empleados eduquen a la dirección en cuanto a la insatisfacción y los problemas que experimentan; entablar diálogos sobre los datos; establecer unos estándares altos y esperar que la gente los cumpla; fijar recompensas que incrementen la satisfacción.

- ✓ *La empresa debe ser flexible, no jerárquica y la gente debe estar acostumbrada a trabajar en colaboración;* sobre este punto se plantean algunas reflexiones: la gente se resiste a las soluciones impuestas por personas que no están familiarizadas con las operaciones diarias; las organizaciones que pretenden cambiar necesitan tener un cierto número de empleados emprendedores, es decir, personas a las que les gusta probar cosas nuevas y que se sienten cómodas cuando corren riesgos; la jerarquía protege a dos enemigos del cambio, la burocracia y una sensación entre los empleados de pertenencia mezclada con temor; un cambio eficaz exige gente colaboradoras y no personas acostumbradas a que les digan lo que hay que hacer.

“¡Enfócate! . Haz un cambio a la vez porque así
aumenta la calidad del cambio en tu vida.”
Fernando Sánchez

MARCO METODOLÓGICO

Luego de realizar el marco teórico, el siguiente paso es el desarrollo de un marco metodológico, en este punto se formula un modelo operativo el cual nos va a permitir conocer y analizar el objeto de estudio. El marco metodológico se compone de:

- ✓ Diseño y tipo de investigación.
- ✓ Población, unidad de análisis y muestra.
- ✓ Definición conceptual y operacional de las variables.
- ✓ Definición del método utilizado para la recolección de datos.
- ✓ Recolección, procesamiento y análisis de los datos.
- ✓ Factibilidad de la investigación.
- ✓ Consideraciones éticas.

Todos estos componentes nos ayudan a encontrar métodos específicos que nos permitan confrontar la teoría con los hechos, para así elaborar sistemas de comprobación lo más confiables posibles.

Diseño y tipo de investigación

Debido a que la resistencia al cambio se encuentra dentro de los individuos, se nos hace imposible manipular esta variable, lo que nos conduce a realizar una investigación con un diseño de campo no experimental. Se efectuará, un tipo de estudio transversal descriptivo, donde observaremos la variable en su contexto, mediante la aplicación de instrumentos en un momento único, de manera de describir la resistencia al cambio en el momento de la implantación de una estructura de equipos.

Población, unidad de análisis y muestra

Para este estudio de investigación, la población está definida en dos niveles. El primero, son todas aquellas empresas que han implantado como método de trabajo una estructura de equipos en el área Metropolitana de Caracas, extrayendo de forma intencional una muestra de algunas empresas; lo que trae como consecuencia que nuestra investigación se transforme en el estudio detallado de un conjunto de casos. El objetivo de la investigación no es obtener conclusiones universales acerca de la resistencia generada por este tipo de cambios, pues entendemos que cada cambio es particular; sin embargo, esperamos que el lector encuentre aquí una referencia importante acerca de los efectos de la implantación de este tipo de modificaciones estructurales, en relación a las características de los individuos, de las organizaciones de las cuales forman parte y de las características propias del proceso de cambio en las mismas. El segundo nivel, está conformado por todos aquellos trabajadores de las organizaciones escogidas en el primer nivel que sufrieron el cambio en el método de trabajo, entendidos como Blancos de Cambio (Targets) los cuales están conformados por “individuos o grupos afectados directamente por el cambio, pero con la responsabilidad de incorporar a sus prácticas los nuevos procesos, métodos o herramientas derivadas del proceso de cambio” (Gustavo García, 2005).

La población estudiada está constituida por:

1. Departamento de Recursos Humanos de La Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, el cual cuenta con 14 trabajadores.
2. Departamento de Cadena de Suministros de Cargill de Venezuela constituido por 48 trabajadores
3. Gerencia General de Litigio de La Procuraduría General de la República, conformada por 40 trabajadores.

Es importante destacar que de acuerdo al número de personas que conforman las poblaciones de cada caso, se pudo aplicar el instrumento a todos los integrantes de la misma, haciendo un total de 102 trabajadores encuestados.

Definición conceptual y operacional de las variables

Para poder llevar a cabo este estudio, es necesario tener claro la definición de nuestra variable, de manera de poder hacer su operacionalización para así acercarnos a la realidad del problema y llegar a una conclusión; por lo que vamos a definir “resistencia al cambio en la implantación de un método de equipos de trabajo” como:

Actitud⁴ negativa (explícita o implícita) ante una situación que se percibe como amenazante, ya que esta implica una modificación de los métodos de trabajo habituales por la implantación de un método de trabajo basado en equipos⁵.

Una vez conceptualizada nuestra variable podremos definir sus dimensiones y subdimensiones, las cuales fueron obtenidas y adaptadas a partir de la publicación de Gustavo García en la revista de la Universidad de Icesi (2005).

Dimensión: Categorías de resistencia

1. Factores ligados al individuo:

Son fuentes de resistencia que residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades de aquellos individuos que sufren un proceso de cambio.

⁴ Como actitud, entendemos la predisposición a reaccionar de manera positiva o negativa ante diferentes aspectos del entorno. La actitud, no se va a reflejar, necesariamente, en la conducta del individuo, sino que la veremos en la reacción interna casi automática que será desencadenada en el mismo, y que se podrá observar mediante determinados instrumentos de medición (Collerette, 1988, p. 66).

⁵ El concepto contrario a RESISTENCIA lo podríamos denominar “Flexibilidad”, la cual se refiere a la habilidad de absorber altos niveles de cambio presentando mínimas disfuncionalidades de comportamiento. (HARRINGTON, James; Daryl Conner y Nicholas Horney. 2004. Pág. 30)

2. *Factores ligados a la organización:*

Son fuentes de resistencia que provienen de la organización donde se efectúa el cambio, relacionadas, por supuesto, con la percepción que tiene el individuo sobre las mismas.

Subdimensión: Tipos de Factores

Ligados al individuo

1. Factores Individuales asociados al Saber/Conocer: rasgos individuales asociados a la formación, experiencia y competencias para soportar y contribuir con el proceso de cambio organizacional.
2. Factores Individuales asociados a la Responsabilidad (Hacer): comprensión y cumplimiento o disposición a cumplir con el conjunto de responsabilidades básicas del individuo asociadas al proceso de cambio, en función del rol específico que éste debe cumplir durante el desarrollo del mismo.
3. Factores Individuales asociados al Querer/Sentir/Desear: conjunto de rasgos personales (sentimientos y deseos) asociados al proceso de cambio organizacional.

Ligados a la organización

1. Factores Organizacionales Globales asociados al Proceso de Cambio: conjunto de rasgos o características organizacionales que pueden influir (facilitar o dificultar) en el desarrollo del proceso de cambio.
2. Factores Organizacionales asociados al Proyecto: conjunto de rasgos o características asociadas al desempeño del proyecto o los proyectos asociados al proceso de cambio y que pueden influir (facilitar o dificultar) en el desarrollo del mismo.

3. Factores organizacionales asociados a los otros Stakeholders: rasgos, características o cualidades de las personas involucradas, interesadas o afectadas por el proyecto de cambio en la organización en función de la percepción de los Stakeholders.

Indicadores

Factores Ligados al Individuo

Asociados al Saber / Conocer

1. Conocimientos teórico-prácticos sobre el proceso de cambio

Expresa la competencia que posee el individuo para la aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos asociados a la dinámica de los cambios y a las características del cambio particular que se desarrolla en la organización (alcance, propósito, consecuencias, etc.) necesarios para la asimilación y efectiva implantación de los mismos.

2. Conocimientos teórico-prácticos exigidos por el cambio

Expresa la competencia que posee el individuo para la aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para el manejo de las herramientas, nuevos procesos y demás productos derivados del proceso de cambio.

3. Capacidad de integración (relaciones interpersonales/trabajo en equipo)

Expresa la competencia que posee el individuo para establecer, manejar, mantener y fomentar las relaciones interpersonales a nivel jerárquico y con los compañeros de trabajo y/o clientes, para garantizar los objetivos del cambio. Igualmente se refiere a la competencia del individuo para involucrarse en el trabajo con los demás en forma cooperativa e interdependiente con el objetivo de buscar resultados excelentes.

4. Capacidad para la resolución y manejo de conflictos

Expresa la competencia que posee el individuo para identificar, analizar, asimilar y resolver los problemas y conflictos asociados al cambio, que pueden afectarlo a él propiamente, sus compañeros de trabajo y demás miembros de la organización.

5. Capacidad para la comunicación (dar y recibir información)

Expresa la competencia que posee el individuo para iniciar y desarrollar adecuados procesos de comunicación (dar y recibir información) generando un feedback positivo que favorezca el desarrollo y optimización del proceso de cambio.

6. Autocontrol

Expresa la competencia que posee el individuo para el mantenimiento del control de las propias emociones y evitar reacciones negativas ante estímulos externos, especialmente cuando se trabaja bajo condiciones constantes de estrés.

7. Capacidad para entender a los demás

Expresa la competencia que posee el individuo para escuchar, comprender y responder adecuadamente a los pensamientos, ideas, sentimientos o intereses de los demás, inclusive aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

8. Organización (orden y claridad)

Expresa la competencia que posee el individuo para organizar y controlar el trabajo y la información, preocupándose por el desarrollo de adecuados métodos de trabajo para el cumplimiento de sus responsabilidades asociadas al proceso de cambio.

9. Capacidad analítica e interpretativa

Expresa la competencia que posee el individuo para interpretar, analizar, entender y plantear soluciones a situaciones concretas o problemas asociados al proceso de cambio, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

10. Orientación al aprendizaje

Expresa la competencia que posee el individuo asociada al tratar de aprender y mejorar sus conocimientos acerca del proceso de cambio y sus productos mediante la investigación y consulta, con el objeto de asimilar el proceso y contribuir a su logro.

Asociados a la responsabilidad (Hacer)

11. Adiestramiento/Preparación

Adiestrarse y prepararse profundamente para la adquisición de los conocimientos necesarios para el manejo de las herramientas, nuevos procesos y demás productos resultantes del proceso de cambio.

12. Incorporación de cambios

Incorporar los productos de los cambios desarrollados a los métodos y prácticas actuales y/o prever nuevas formas de realizar el trabajo.

13. Contribución

Contribuir con el desarrollo de las actividades asociadas al cambio, acatando las normas y políticas propuestas y cumpliendo cabalmente con sus responsabilidades.

14. Propuesta de mejora

Proponer mejoras acerca de los productos resultantes del cambio y las actividades desarrolladas para su consecución, en base a su experiencia en la organización adquirida en el ejercicio de sus obligaciones.

15. Provisión de Información

Proveer a los responsables del proyecto de cambio toda la información e insumos diversos que se consideren necesarios para el logro de los objetivos.

Asociados al Querer/Sentir/Desear

16. Seguridad/Confianza ante el Cambio

Se refiere al grado o nivel de seguridad y confianza del individuo ante el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la cantidad de miedo y dudas del individuo ante los riesgos asociados al cambio.

17. Optimismo ante el Cambio

Se refiere al grado o nivel de optimismo del individuo ante el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la percepción del individuo (más o menos favorable) sobre el proceso de cambio.

18. Comodidad ante el Cambio

Se refiere al grado o nivel de comodidad del individuo ante el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la facilidad para asimilar los cambios y a los niveles de angustia ante este proceso.

19. Certidumbre ante el cambio

Se refiere al grado o nivel de certidumbre ante el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a las expectativas del individuo ante el proceso de cambio (buenas o malas) y su actitud ante el mismo (positiva o negativa).

20. Motivación ante el cambio

Se refiere al grado o nivel de motivación ante el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada al ánimo, interés y entusiasmo del individuo ante el proceso de cambio.

21. Compromiso con el Cambio

Se refiere al grado o nivel de compromiso ante el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la obligación que siente el individuo con el proceso de cambio.

22. Lealtad con el Cambio

Se refiere al grado o nivel de lealtad ante el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada al respaldo y apoyo del individuo hacia el proceso de cambio.

23. Flexibilidad ante los Cambios

Se refiere al grado o nivel de flexibilidad ante los procesos de cambio, en general. Esta cualidad está asociada a la capacidad del individuo para aceptar y adaptarse a los procesos de cambio.

24. Voluntad para Cambiar

Se refiere al grado o nivel de voluntad del individuo para cambiar y/o contribuir con los procesos de cambio. Esta cualidad está asociada a la disposición del individuo para cambiar y/o contribuir con el proceso de cambio.

25. Aprobación del Cambio

Se refiere al grado o nivel de aprobación del proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la percepción del individuo sobre la necesidad y urgencia del cambio.

26. Satisfacción con el Cambio

Se refiere al grado o nivel de satisfacción con respecto al proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la percepción del individuo sobre el cumplimiento de sus requisitos, exigencias o aspiraciones con respecto al proceso de cambio.

27. Paciencia/Prudencia con el Cambio

Se refiere al grado o nivel de paciencia/prudencia con respecto al proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la capacidad del individuo para esperar el desarrollo del proceso de cambio y su nivel de angustia durante el proceso.

28. Respeto al Cambio

Se refiere al grado o nivel de respeto hacia el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada al acatamiento de la iniciativa de cambio y la actitud de veneración o ataque hacia la misma.

29. Autoestima con respecto al Cambio

Se refiere al grado o nivel de autoestima del individuo con respecto al proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la valoración que hace el individuo sobre sí mismo acerca de la capacidad para lograr y contribuir con el proceso de cambio.

30. Sentido de Colaboración con el Cambio

Se refiere al interés del individuo de colaborar con el proceso de cambio. Esta cualidad está asociada a la disposición y participación del individuo en el proceso del cambio.

Factores Ligados a la Organización

Asociados al proceso de Cambio

31. Comunicación organizacional

Se refiere a la percepción del individuo sobre los procesos de comunicación en la organización (estrategias, canales, procesos de retroalimentación, etc.) y su contribución al cambio.

32. Cultura Organizacional

Se refiere a la percepción del individuo sobre la cultura organizativa (creencias, conocimientos, costumbres, etc.) y su contribución al proceso de cambio.

33. Clima Organizacional

Se refiere a la percepción del individuo sobre el clima organizacional (condiciones o circunstancias sociales) y su contribución al proceso de cambio.

34. Flexibilidad de la organización (normas)

Se refiere a la percepción del individuo sobre la estructura normativa (políticas, normas, reglamentos), los hábitos asociados a dicha normativa y la contribución de todo ello al cambio.

35. Legitimidad del Poder

Se refiere a la percepción del individuo sobre el ajuste a derecho/aceptación/competencia de las autoridades o líderes de la organización y su contribución al proceso de cambio.

36. Estabilidad de la organización

Se refiere a la percepción del individuo sobre la estabilidad de la organización (equilibrio asociado al impacto de las diferentes variables internas y externas) y su contribución con el proceso de cambio.

37. Entorno/Contexto

Se refiere a la percepción del individuo sobre el impacto del contexto/entorno, sus exigencias y la capacidad de adaptación de la organización mediante el desarrollo de cambios.

38. Niveles de participación (toma de decisiones)

Se refiere a la percepción del individuo sobre las características de los procesos de participación y toma de decisiones en la organización y su contribución con el proceso de cambio.

39. Sistemas de recompensa

Se refiere a la percepción del individuo sobre las características de los sistemas de recompensa (diseño, justicia, equidad, competitividad, etc.) y su contribución con el proceso de cambio.

40. Experiencias de cambios organizacionales

Se refiere a la percepción del individuo sobre la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios basándose en las experiencias previas.

Asociados al Proyecto

41. Proceso de toma de decisiones

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la toma de decisiones relacionadas con el proyecto y los niveles de participación de los individuos.

42. Diagnóstico situación actual

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la identificación y análisis de los problemas, dificultades y obstáculos que dan origen al cambio.

43. Proceso de planificación (estrategia)

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas al diseño de los planes y estrategia general del proyecto (alcance, tiempo, costos, calidad, etc.).

44. Proceso de seguimiento y control

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas al monitoreo constante de los planes y el equipo encargado de su desarrollo.

45. Proceso de incentivos/recompensas

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas al otorgamiento de retribuciones y recompensas acordes a la participación y contribución con el proyecto.

46. Proceso de asesoría/consultoría

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la permanente asesoría y consultoría necesaria, orientada a clientes internos y externos del proyecto.

47. Proceso de comunicación y feedback

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la permanente información, comunicación y retroalimentación necesaria para el desarrollo del proyecto.

48. Proceso de formación y adiestramiento

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la definición y desarrollo de los planes de adiestramiento necesarios para la asimilación de los cambios (nuevos productos, herramientas, métodos de trabajo, etc.).

49. Proceso de institucionalización

Se refiere a los avances y/o resultados del conjunto de actividades asociadas a la internalización e incorporación de los cambios a la cultura organizativa.

Asociados a los otros Stakeholders (patrocinantes y agentes).

50. Saber/Conocer (conocimientos, habilidades, competencias)

Se refiere a la percepción del individuo acerca de la formación, experiencia y habilidades o destrezas de los otros stakeholders (involucrados), todo ello con referencia al proceso de cambio y las competencias necesarias para contribuir con él y lograr los objetivos planteados. Incluye los conocimientos teórico-prácticos sobre el proceso de cambio y exigidos por éste, la capacidad de integración (relaciones interpersonales/ trabajo en equipo), la capacidad para la resolución y manejo de conflictos, la capacidad para la comunicación, el autocontrol, la capacidad para entender a los demás, la organización, la capacidad analítica e interpretativa y la orientación al aprendizaje.

51. Querer/Sentir/Desear

Se refiere a la percepción del individuo acerca del nivel de deseo y demás caracteres o rasgos personales asociados al proceso de cambio, de los otros stakeholders (involucrados). Incluye la seguridad y la confianza, el optimismo, la comodidad, la certidumbre, la motivación, el compromiso, la lealtad, la flexibilidad, la voluntad, la aprobación, la satisfacción, la paciencia, el respeto, la autoestima y el sentido de colaboración.

52. Responsabilidad (comprensión y cumplimiento)

Se refiere a la percepción del individuo acerca de la comprensión y cumplimiento o disposición a cumplir con los objetivos y responsabilidades fundamentales exigidos a los stakeholders (involucrados).

53. Compromiso con la organización

Se refiere a la percepción del individuo acerca del grado o nivel de identificación de los otros stakeholders (involucrados) con la misión, los valores, los principios y la cultura de la institución, además de la identificación y compromiso con el proceso de cambio organizacional.

A continuación les presentaremos el esquema operacional a seguir en nuestra investigación, el cual constituye la guía para la elaboración de los instrumentos a utilizar: la entrevista semi-estructurada y las encuestas. El esquema está conformado por la variable, las dimensiones, las sub-dimensiones y los indicadores.

Esquema Operacional

Tabla 1. Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicadores
Resistencia al cambio en implantación de equipos de trabajo	Factores ligados al individuo	Factores asociados al Saber/Conocer	Conocimientos teórico-prácticos sobre el proceso de cambio
			Conocimientos teórico-prácticos exigidos por el cambio
			Capacidad de integración (relaciones interpersonales/trabajo en equipo)
			Capacidad para la resolución y manejo de conflictos
			Capacidad para la comunicación (dar y recibir información)
			Autocontrol
			Capacidad para entender a los demás
			Organización (orden y claridad)
			Capacidad analítica e interpretativa
			Orientación al aprendizaje
		Factores Asociados a la Responsabilidad (Hacer)	Adiestramiento / Preparación
			Incorporación de Cambios
			Contribución
			Propuestas de mejora
			Provisión de información
		Factores asociados al Querer / Sentir/ Desear	Seguridad/ Confianza ante el Cambio
			Optimismo ante el Cambio
			Comodidad ante el Cambio
			Certidumbre ante el Cambio
			Motivación ante el Cambio
			Compromiso ante el Cambio
			Lealtad con el Cambio
			Flexibilidad ante los Cambios
			Voluntad para Cambiar
			Aprobación del Cambio
			Satisfacción del Cambio
			Paciencia/ Prudencia con el Cambio
Respeto al Cambio			
Autoestima con respecto al Cambio			
Sentido de colaboración con el Cambio			

Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicadores
Resistencia al cambio en implantación de equipos de trabajo	Factores Ligados a la Organización	Factores Organizacionales Globales asociados al proceso de cambio	Comunicación Organizacional
			Cultura Organizacional
			Clima Organizacional
			Flexibilidad de la organización
			Legitimidad del Poder
			Estabilidad de la Organización
			Entorno/ Contexto
			Niveles de participación (toma de decisiones)
			Sistemas de recompensa
			Experiencias de cambios organizacionales
		Factores Organizacionales asociados al proyecto de cambio	Proceso de toma de decisiones
			Diagnóstico de situación actual
			Proceso de planificación (estrategia)
			Proceso de seguimiento y control
			Procesos de incentivos/recompensas
			Proceso de asesoría/ consultoría
			Proceso de comunicación y feedback
			Proceso de formación y adiestramiento
		Proceso de institucionalización	
		Factores Organizacionales asociados a los otros Stakeholders (involucrados)	Con respecto a los patrocinadores: Saber/ Conocer (conocimiento, habilidades, competencias)
			Querer/ Sentir/ Desear
			Responsabilidad (comprensión y cumplimiento)
			Compromiso de la Organización
			Con respecto a los agentes de cambio: Saber/ Conocer (Conocimientos/ habilidades/ competencias)
			Querer/ Sentir/ Desear
			Responsabilidad (comprensión y cumplimiento)
			Compromiso con la organización

Recolección, procesamiento y análisis de los datos

Una vez precisada nuestra población, unidad de análisis y muestra, podremos pasar a la definición del proceso de recolección de los datos, el cual implica la selección de instrumentos adecuados para la medición de la variable que se dispone estudiar en esta investigación.

Dadas las características de nuestra variable, nos parece pertinente utilizar dos métodos para su medición:

1) Entrevista semiestructurada: Según C. Selltiz (1965 p. 273) la entrevista es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para un estudio. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo, donde una de las partes busca recoger información y la otra es la fuente de esa información. Su principal ventaja radica en que son los mismos actores sociales los que proporcionan los datos relativos a sus conductas, deseos, opiniones, actitudes y expectativas. Una entrevista semiestructurada es aquella donde el entrevistador preestablece puntos a estudiar, y a partir de ellos se derivan diferentes preguntas que serán las formuladas para obtener la información; una de sus ventajas es que no limitan la respuesta del entrevistado. Este instrumento nos ayudará a identificar algunas características particulares del proceso de cambio en la organización, tales como la percepción de los patrocinantes o promotores del cambio y los agentes del cambio. Entendemos como promotores de cambio (Gustavo García, 2005) los individuos o grupos con el poder de sancionar y legitimar los proyectos asociados al proceso de cambio. Generalmente se trata de las máximas autoridades o líderes de la organización, y los agentes de cambio los definimos como (Gustavo García, 2005) individuos o grupos responsables por facilitar la implantación del cambio. Generalmente se trata de los miembros del equipo responsables de los proyectos asociados al cambio.

El modelo de entrevista semiestructurada que utilizamos será el presentado a continuación:

Aspectos Asociados a la organización

- ✓ Denominación
- ✓ Rama de actividad
- ✓ Misión Visión y Objetivos
- ✓ Rasgos históricos relevantes
- ✓ Estructuras (organigramas, personas)

Aspectos asociados a la gestión del alcance del proyecto

Aspectos Generales

- ✓ Denominación del proyecto
- ✓ Fases que involucra
- ✓ Aspectos teóricos relevantes
- ✓ Causas/antecedentes (necesidades asociadas al trabajo en equipo)
- ✓ Área de la organización afectada (impacto planificado)
- ✓ Rasgos del contexto

Aspectos relacionados al momento de la intervención/diagnóstico

- ✓ Fase en la que se encuentra el proyecto
- ✓ Relación: planificado versus ejecutado

Aspectos asociados a la gestión del tiempo del proyecto

Aspectos Generales

- ✓ Duración (inicio - Fin)

Aspectos relacionados al momento de la intervención/diagnóstico

- ✓ Estado de avance

- ✓ Relación planificación versus ejecutado (cronograma)

Aspectos asociados a la gestión de Recursos Humanos

- ✓ Equipo del proyecto (conformación desempeño): equipo interno y externo

Aspectos asociados a la comunicación del proyecto

- ✓ Comunicación/información (alcances, beneficios, obstáculos, avances)

Aspectos asociados a la gestión de los riesgos del proyecto

- ✓ Riesgos (previstos y presentados)

Aspectos asociados a la gerencia del cambio durante el desarrollo del proyecto

- ✓ Prácticas/estrategias previstas y ejecutadas
- ✓ Problemas asociados al cambio
- ✓ Fuentes/causas y niveles de resistencia al cambio
- ✓ Análisis de los empleados (impacto)

2) Encuesta para el diagnóstico de los niveles y causas de resistencia al cambio⁶: este instrumento está conformado por preguntas cerradas y una escala cuantitativa y cualitativa, que nos permite recoger información sobre los índices de resistencia al cambio, aplicada a los blancos de cambio.

Utilizaremos la metodología Modelo de la Telaraña, elaborada por Gustavo García en su trabajo “Herramientas para el diagnóstico de Resistencia al Cambio durante el Desarrollo de Proyectos Mayores”, 2005. Ya que cuenta con un instrumento conformado por preguntas cerradas y una escala cuantitativa, que nos permite recoger información sobre los “Índices de Resistencia al Cambio”, es decir nos permite recoger información sobre el sentido (resistencia o flexibilidad) e intensidad de las respuestas de los trabajadores afectados.

⁶ Ya que el instrumento fue aplicado a los individuos que sufrieron el cambio, los resultados de esta investigación se limitarán a su percepción con respecto al cambio implantado en cada uno de los casos estudiados, y no a las repuestas de los otros involucrados en el proceso.

A continuación describiremos en profundidad las características del instrumento, tomando en cuenta su estructura, formato, las escalas de medición consideradas, la información que pretende recoger y la forma de interpretar los resultados. Para ver el instrumento utilizado recomendamos consultar los anexos.

En cuanto a estructura, este instrumento consta de tres partes, dentro de las cuales podemos encontrar diferentes secciones. Las secciones de la segunda y tercera parte estarán asociadas a las dimensiones presentadas en la operacionalización de la variable. Los detalles sobre el contenido de cada una de las secciones son los siguientes:

Parte I: Presentación y diagnóstico de algunas variables socio – laborales: el objetivo de esta primera parte es explicarle al encuestado el propósito del instrumento, y recoger el perfil socio – laboral del individuo, que será de mucha utilidad al momento de identificar patrones en torno a algunas variables de control.

Parte II: Diagnóstico de Factores Individuales: el objetivo de esta segunda parte es recoger la información asociada al diagnóstico de los factores que hemos denominado individuales. Los detalles sobre el significado de las dimensiones e indicadores considerados, pueden encontrarse en la sección que incluye la definición conceptual y operacional de la variable.

Parte III: Diagnóstico de Factores Organizacionales: el objetivo de esta tercera parte es recoger la información asociada al diagnóstico de los factores que hemos denominado organizacionales. Los detalles sobre el significado de las dimensiones e indicadores considerados, pueden encontrarse en la sección que incluye la definición conceptual y operacional de la variable.

El diseño del instrumento esta basado en el formato desarrollado por Gustavo García para su investigación “Herramienta para el diagnóstico de Resistencia al Cambio durante el Desarrollo de Proyectos” (2004), aún cuando es muy similar al citado, lo adaptamos a nuestras necesidades, para que respondiera al objetivo de nuestro trabajo de investigación.

Para cada uno de los factores se ha considerado un baremo cualitativo y cuantitativo que nos permite una mayor precisión al momento de efectuar el diagnóstico. Es importante aclarar que el baremo cuantitativo es el mismo para todos los factores, lo que nos permite mantener la equidad en la medición y nos permite la vinculación a índices de resistencia sobre la misma base. Sin embargo, los baremos cualitativos son particulares para la mayoría de los factores considerados, aún cuando dichas escalas cualitativas siempre guardan relación con el segmento particular de los baremos cuantitativos diseñados.

El baremo cuantitativo va de -2 a 2. Las premisas que justifican esta escala son las siguientes:

- a. La escala continua ofrece mayores posibilidades de precisión en la medición.
- b. El baremo cuantitativo guarda estrecha relación con la forma de presentar la información mediante gráficos radiales.
- c. Es importante que nos demos cuenta que el extremo izquierdo de la escala (-2) estará asociado a un menor nivel de resistencia al cambio y el extremo derecho (+2) estará asociado a un mayor nivel de resistencia al cambio. Es relevante aclarar que el extremo negativo del baremo cuantitativo está asociado al extremo positivo del baremo cualitativo, lo que pensamos no debe confundir al encuestado.
- d. Al final de cada una de las secciones se incluye un espacio para agregar las sumatorias y promedios resultantes, lo que nos permitirá considerar un índice de resistencia por dimensión y general, además del índice por factor que, tal como se ha explicado, oscilará entre -2 y +2.

Ilustrando lo anteriormente descrito, a continuación presentamos un fragmento de la encuesta mencionada:

Tabla 2. Fragmento de la encuesta

1	Seguridad/Confianza ante el Cambio	Grado o nivel de seguridad y confianza del individuo ante el proceso de cambio, su propósito, resultados obtenidos y consecuencias esperadas. Esta cualidad está asociada a la cantidad de miedo y dudas del individuo ante los riesgos asociados al cambio	Estoy muy seguro y confiado	Me siento seguro (Tengo confianza)	No tengo que confiar (es indiferente)	Poseo algunas dudas (no confío del todo)	Poseo muchas dudas (tengo desconfianza)	
			-2	-1	0	1	2	

Otras características del instrumento:

✓ Anonimato

El instrumento es anónimo, aún cuando se recogen los datos socio – laborales de los individuos; esto garantiza la sinceridad de las respuestas de los trabajadores (blancos de cambio).

✓ Forma de aplicación

El instrumento está diseñado en forma de encuesta (con todas las preguntas cerradas), lo que nos evita estar cerca del encuestado al momento de responderlo. Para aclarar dudas se lo explicaremos a los agentes de cambio, y éstos a su vez se lo explicaran a los trabajadores (blancos de cambio).

✓ Facilidad de comprensión del instrumento

Para ayudar al entendimiento del instrumento hemos incluido la definición de cada factor considerado.

Análisis de la información recogida mediante los instrumentos y presentación de los resultados.

Índices de Resistencia al cambio como resultado de la implantación de estructuras de trabajo en equipo: la escala cuantitativa utilizada para recoger información sobre cada uno de los factores nos permite obtener un índice de resistencia que puede asociarse a cada factor, a las dimensiones e inclusive a la globalidad de factores considerados (índice general de

resistencia). Estos índices pueden construirse en función de las sumatorias y/o promedios de los resultados.

Índices contruidos en base a promedios: los valores que podrán adquirir estos índices serán el resultado del promedio del valor del medidor cuantitativo de las respuestas seleccionadas por los encuestados, las cuales oscilarán entre -2 y +2.

Tabla 3. Índices de medición en base a promedios

		Mínimo Posible	Máximo Posible
	Valor	-2	+2
Para el caso de los Indicadores, Dimensiones e Índice General	Interpretación	Mínima Resistencia Máxima Flexibilidad. Percepción muy positiva	Máxima Resistencia Mínima Flexibilidad. Percepción negativa.

Tabla 4. Índice de Medición en base a promedios (interpretación en rangos)

Rango	Interpretación Cuantitativa ⁷	Interpretación Cualitativa
De -2 al -1.50	-2	Mínima Resistencia. Máxima Flexibilidad. Percepción muy positiva.
De -1.49 al -0.50	-1	Baja Resistencia. Alta Flexibilidad. Percepción positiva
De -0.49 al 0.49	0	Resistencia Neutra. Flexibilidad Neutra. Percepción Indiferente.
De 0.50 al 1.49	1	Alta Resistencia. Baja Flexibilidad. Percepción regular.
De 1.50 al 2	2	Máxima Resistencia. Mínima Flexibilidad. Percepción negativa.

Índices contruidos en base de las sumatorias: los valores que podrán adquirir estos índices dependerán del número de indicadores y el resultado obtenido para cada uno de ellos, de modo que el índice se obtendrá de multiplicar el número de indicadores considerados por el resultado obtenido en cada uno de ellos. A continuación se incluye una tabla con los detalles para cada uno de los casos:

⁷ Esta interpretación corresponde a la aproximación al número superior inmediato de los valores que se encuentran incluidos en los rangos

Tabla 5. Índices de medición (en base a sumatorias)

En el caso de los Indicadores		Valor	Mínimo posible	Máximo posible		
			-2	2		
En el caso de las dimensiones	Sub - dimensión 1 FI: Saber/Conocer	Interpretación	Mínima resistencia	Máxima resistencia	Estas tres sub-dimensiones conforman la dimensión de FI. En este caso el índice oscilará entre : Mínimo: $30 * -2 = -60$ Máximo: $30 * 2 = 60$	
		Valor	$10 * (-2) = -20$	$10 * (2) = 20$		
	Sub - dimensión 2 FI: Responsabilidad	Interpretación	Mínima resistencia	Máxima resistencia		
		Valor	$5 * (-2) = -10$	$5 * (2) = 10$		
	Sub - dimensión 3 FI: Querer/Sentir/Desear	Interpretación	Mínima resistencia	Máxima resistencia		
		Valor	$15 * (-2) = -30$	$15 * (2) = 30$		
	Sub - dimensión 4 FO: Globales	Interpretación	Mínima resistencia	Máxima resistencia		Estas tres sub-dimensiones conforman la dimensión de FO. En este caso el índice oscilará entre : Mínimo: $27 * -2 = -54$ Máximo: $27 * 2 = 54$
		Valor	$10 * (-2) = -20$	$10 * (2) = 20$		
	Sub - dimensión 5 FO: blancos de cambio	Interpretación	Mínima resistencia	Máxima resistencia		
		Valor	$9 * (-2) = -18$	$9 * (2) = 18$		
	Sub - dimensión 6 FO: blancos de cambio	Interpretación	Mínima resistencia	Máxima resistencia		
		Valor	$8 * (-2) = -16$	$8 * (2) = 16$		
	En el caso del Índice General		Interpretación	Mínima resistencia		Máxima resistencia
			Valor	$57 * (-2) = -114$		$57 * (2) = 114$

Gráficos de los niveles de resistencia (la telaraña de resistencia al cambio): cómo se explicó anteriormente, utilizaremos el “Modelo de la Telaraña”, el cual está basado en gráficos radiales, éstos estarán elaborados en función de la escala cuantitativa considerada (-2 a +2). A continuación ofrecemos la gráfica que servirá de base para presentar los resultados:

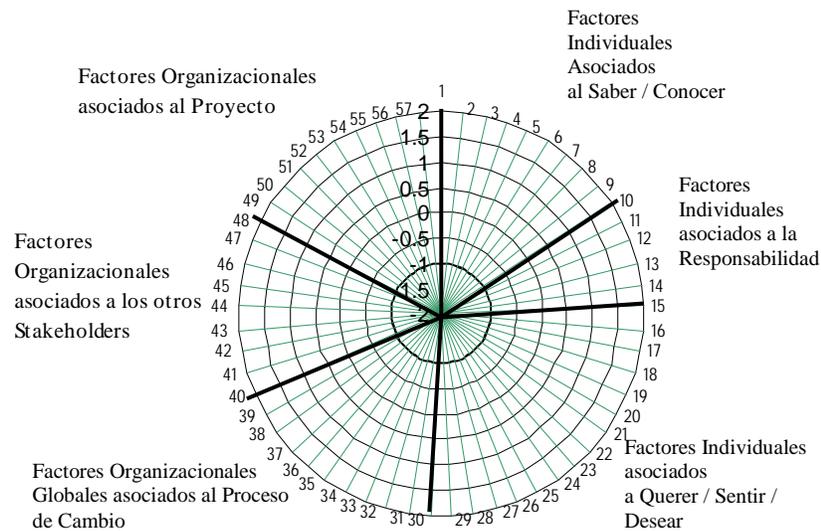


Gráfico 1. Base para la elaboración de los gráficos radiales

Es importante tener claro que los instrumentos anteriormente expuestos, serán aplicados en cualquiera de las etapas en que se encuentren los equipos de trabajo dentro de las organizaciones, lo importante es que se haya implantado formalmente el cambio estructural, de modo que los trabajadores ya hayan tenido que enfrentarse a las consecuencias de ello.

Factibilidad de la investigación y consideraciones éticas

Es importante destacar que esta investigación es factible, ya que contamos con los recursos financieros, materiales y humanos para su realización. Igualmente debemos comentar que en este trabajo de investigación se han respetado todos los derechos de autor, de la misma forma, se respetó la confidencialidad de la data, tanto de las empresas estudiadas como los datos personales de los individuos a los que se les suministró el instrumento.

“¡Acéptalo! El cambio es la norma.
Espéralo. Disfrútalo.”
Fernando Sánchez

MARCO REFERENCIAL

Es importante para este estudio investigativo el desarrollo de un marco referencial que describa las características de cada una de las organizaciones a estudiar. Esto con el objetivo de comprender a profundidad el contexto, la cultura, las razones, y el cambio que se ha dado en cada una de las instituciones. De esta manera se podrá obtener información general sobre los rasgos organizacionales y diferentes elementos asociados a la planificación y ejecución de los procesos de cambio, que serán de utilidad para el análisis y la comprensión de los resultados asociados al diagnóstico de la resistencia al cambio. Debemos resaltar el hecho de que la información obtenida para la realización de cada marco referencial, fue a través de entrevistas semi-estructuradas⁸ a personas claves dentro del proceso de cambio.

La estructura del marco referencial de cada una de las organizaciones a estudiar, no responde a un orden específico ya que los acontecimientos de cada una son únicos; no obstante, se abarca todos los puntos tratados en la entrevista anteriormente mencionada, los cuales son:

- ✓ Aspectos Asociados a la organización.
- ✓ Aspectos Generales del proyecto de cambio.
- ✓ Aspectos Relacionados al momento de la intervención.
- ✓ Tiempo Empleado en el cambio.
- ✓ Gestión de Recursos Humanos.
- ✓ Comunicación del cambio.

⁸ El formato estándar de las entrevistas semi-estructuradas se encuentra en el Marco Metodológico

- ✓ Riesgos previstos y presentados en el cambio.

- ✓ Gerencia del cambio.

Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN)

La Superintendencia de Bancos (SUDEBAN) es un organismo autónomo con carácter técnico y especializado, que cuenta con personalidad jurídica, patrimonio propio y es independiente del Fisco Nacional. Tiene como función principal supervisar, controlar y vigilar las instituciones financieras regidas por la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras de manera de comprobar la correcta realización de sus actividades, para evitar crisis bancarias y permitir el sano y eficiente funcionamiento del Sistema Financiero Venezolano. Su cultura corporativa está definida de la siguiente forma (URL www.sudeban.gov.ve):

Misión

“Promover la eficiencia del proceso de intermediación financiera de forma que, se facilite el desarrollo ordenado de la economía, se satisfagan equitativamente las necesidades de financiación de los distintos sectores, se incentive y defienda el ahorro nacional sin que los intermediarios asuman riesgos que no puedan controlar y gestionar, o que excedan de los límites de una prudente gestión con los recursos propios efectivamente aportados”.

Visión

“Ser la institución Supervisora del Sistema Bancario Venezolano internacionalmente calificada y reconocida; innovadora y creativa; conoedora a cabalidad del Sistema Bancario Venezolano que en base a la capacidad técnica y excelencia de su personal sea capaz de fortalecer el autocontrol del sistema y de generar esquemas preventivos y correctivos ajustados a los estándares universalmente aceptados, a fin de identificar y prevenir sus desviaciones”.

Objetivos.

- ✓ Diagnosticar sistemáticamente, dentro de un ciclo de supervisión que no exceda de los 12 meses, situación financiera y viabilidad de cada entidad.
- ✓ Promover el ejercicio prudente de la profesión bancaria, responsabilizando a los Directorios de las entidades del desarrollo de sistemas de gestión, control e información adecuados al perfil de riesgos asumidos por cada una de ellas y a la complejidad de sus operaciones.
- ✓ Asegurar una disciplina eficaz y preventiva para preservar o reestablecer la solvencia y la estabilidad de las entidades. Velar por la estabilidad del Sistema en su conjunto, y por mejorar la transparencia de la información suministrada por las entidades al público en general.
- ✓ Asegurar mediante la vigilancia y control, que los Grupos e Instituciones Financieras cuenten con los procedimientos adecuados que les permita llevar a cabo sus actividades acorde con la normativa establecida.
- ✓ Garantizar a los depositantes que sus ahorros sean invertidos en las operaciones propias de la Instituciones Financieras.

Principios

- ✓ La labor de nuestra organización está basada en sólidos principios que fortalecen nuestros procesos y orientan nuestras propias competencias y la de nuestro personal.
- ✓ Autoridad fundada en la ética, sólida moral, experticia y autoridad institucional.

- ✓ Mística.

- ✓ Aprendizaje continuo y adaptación a los cambios del mundo financiero.

- ✓ Respeto al personal y preocupación por el desarrollo de sus potencias.

- ✓ Búsqueda de armonía entre los objetivos institucionales y los de nuestra gente.

Valores

Disciplina, Honestidad, Alta Capacidad Profesional, Alto Rendimiento, Motivación al Logro, Compromiso, Sentido de Competencia, Respeto, Espíritu de Innovación, Eficiencia, Orden, Responsabilidad.

Actualmente cuenta con el siguiente organigrama:

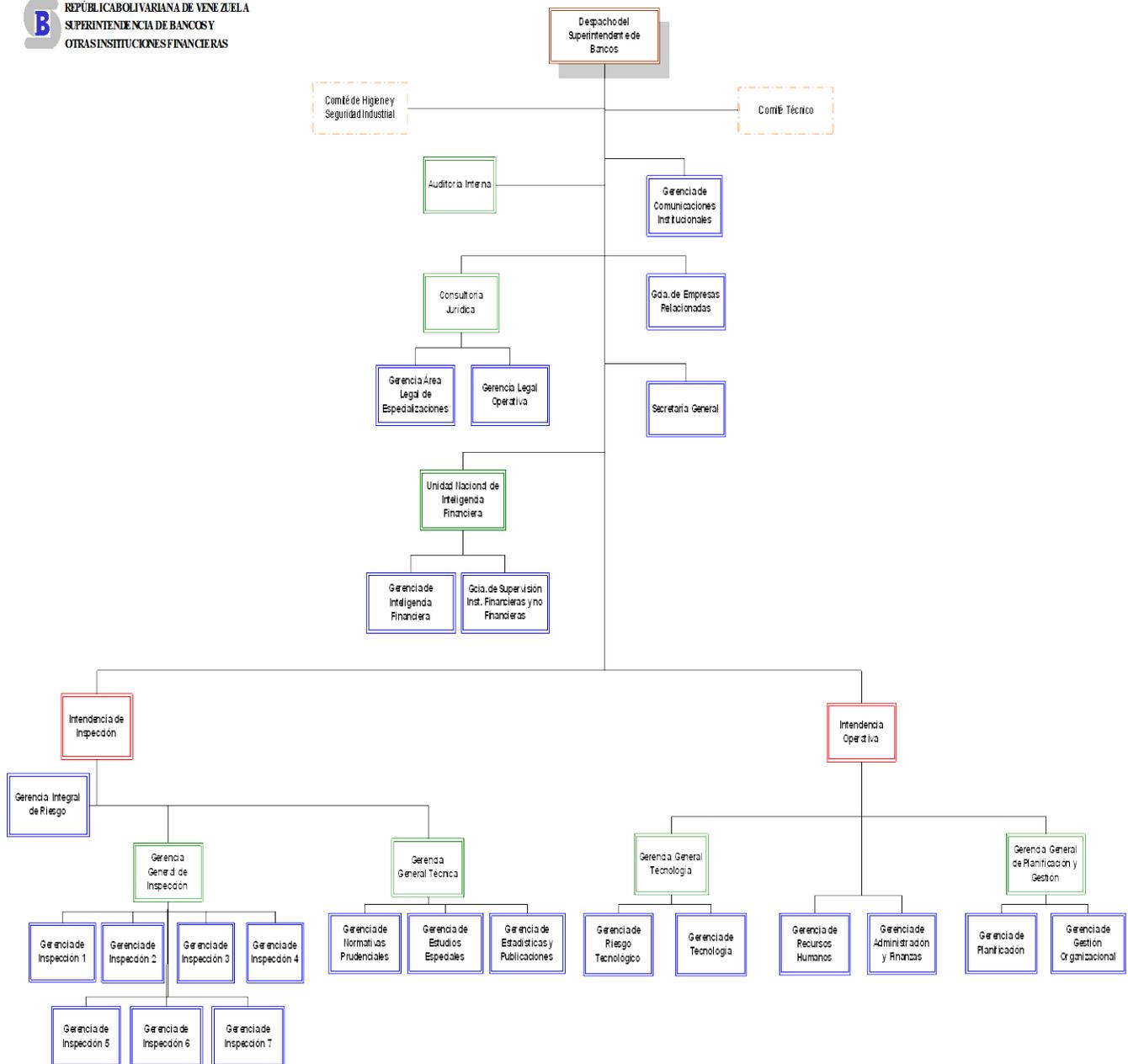


Figura 1. Organigrama de Sudeban

Es importante aclarar que estamos ante una institución de naturaleza pública, lo que implica que los cargos de mayor rango y cargos de confianza se caracterizan por ser de libre nombramiento y remoción, es decir, que pueden cambiar a libre albedrío del Presidente de la República, lo cual crea un ambiente de cambio constante que genera incertidumbre y desorienta la razón de ser de dichas instituciones, lo que trae como consecuencia que se

consume gran cantidad de tiempo en problemas que no son relevantes para el buen funcionamiento.

En abril del año 2003, se plantea un proceso de reorganización dentro de la Superintendencia, es decir, “hacer cambios significativos de algunas o todas las variables estructurales en un período de tiempo limitado para sanear la empresa” (Biasca, 1998, p. 24), que incluyó cambio de estructuras, procesos y capital humano, dentro de la institución. Este proceso, por darse en un organismo público, estuvo sujeto al principio de legalidad ya que hubo cambios en el ordenamiento jurídico, es decir, en el funcionamiento y en las relaciones de las diferentes instituciones de la administración pública. Igualmente, se hicieron estudios profundos sobre la ineficiencia del organismo, y sus resultados llevaron a los líderes de la institución a tomar la decisión de hacer cambios estructurales para la optimización de los procesos internos. Existen diferentes clasificaciones de tipos de estructuras que son útiles dependiendo de la realidad de cada empresa, entre las que se pueden mencionar: funcionales, basadas en productos o servicios, basadas en equipos de trabajo, en áreas geográficas, estructuras matriciales, entre otras. En el caso de la Superintendencia se decidió utilizar una estructura basada en equipos de trabajo, debido que los modelos de funcionamiento de las dependencias existentes en ese momento estaban divididas en Direcciones de Línea y Divisiones, que tenían responsabilidades muy rígidas que no permitían el dinamismo de la estructura y contribuía a crear parcelas dentro de la organización, trayendo como consecuencia el desaprovechamiento del capital humano.

La mejor forma de solventar este problema era sustituir esas Direcciones y Divisiones por Equipos de Trabajo, conformados a partir del levantamiento de información de cada unidad de la institución (misión, visión, objetivos y base legal) y la creación de un comité integrado por personas claves que proporcionaron información necesaria para esbozar la organización del trabajo y la conformación de equipos necesarios, de manera de dar respuesta a los diferentes roles que ejerce cada unidad en los procesos de la organización. El resultado de este comité se tradujo en la elaboración de objetivos específicos, responsabilidades asumidas, nivel de complejidad, coordinación y los cargos que serían responsables de la

ejecución de los equipos de trabajo, favoreciendo tanto el desarrollo horizontal como vertical de los empleados de la institución.

Vale la pena resaltar que existen muchos enfoques para el desarrollo de una reorganización, sin embargo, en este caso se utilizó una metodología particular que fue desarrollada por un equipo conformado por 3 asesores internos (2 analistas senior y un analista semi-senior), un asistente y el equipo de asesores externos. Esta metodología encuentra como epicentro el diseño de un nuevo sistema de clasificación y remuneración, el cual tiene como objetivo general el “diseño y elaboración del sistema de Clasificación y Remuneración para el personal de la Superintendencia de Bancos, mediante la revisión, diagnóstico y adecuación de sus estructuras y capital humano (2002), como medida específica en materia de Planificación Estratégica de Recursos Humanos”, para ello, el proyecto se dividió en dos fases:

Fase I. Diseño del Sistema de Clasificación y Remuneración. Esta fase está conformada por 4 sub-procesos:

- 1.- Análisis de cargos y roles de trabajo: estudio de la situación actual de la función de sueldos y salarios, de manera de establecer un punto de inicio del estudio.
- 2.- Estructura organizativa propuesta: diseño de una estructura organizativa basada en el análisis previo de las posiciones o cargos que la conforman.
- 3.- Valoración de los cargos: selección del método de valoración y los cargos-clave.
- 4.- Elaboración de la escala salarial: implica el procesamiento estadístico de la información, mediante un simulador de escalas salariales.

Fase II. Capital Humano de la Superintendencia de Bancos. Trata del análisis de las brechas entre el perfil de competencias del personal y el perfil de competencias exigido por los

cargos, para el diseño de las estrategias de Recursos Humanos orientadas a la Reorganización de la Institución.

Como otra característica del proyecto de cambio y de la implantación del mismo, se puede mencionar que el proceso de comunicación se desarrolló mediante reuniones con los líderes o gerentes de cada unidad, y luego de implantado el cambio les informaron a sus supervisados mediante reuniones y publicando la información pertinente en las carteleras de la institución. Por otro lado, en el proyecto se contemplaron algunos riesgos que se podían presentar durante la implantación como lo es la aprobación del cambio en el Ministerio de Planificación y Desarrollo y en Consejo de Ministros, entre otros; sin embargo se encontraron con otros problemas, como la poca preparación de los empleados para el cambio, la falta de responsabilidad por parte de los líderes con respecto al cambio y la gran importancia que estos le dieron a los intereses personales.

Aunque el cambio se haya dado en toda la organización y haya culminado todas las fases anteriormente explicadas, en este trabajo de investigación nos enfocaremos en la Fase I, específicamente en la estructura organizativa propuesta, debido que es la parte que es de interés de este estudio. Igualmente concentraremos nuestra atención en el proceso del área de Gerencia de Recursos Humanos ya que ha sido aquí en donde el proyecto ha avanzado más en relación con las otras áreas de la organización, por lo que el estudio tendrá resultados más interesantes. Además, uno de los miembros del equipo de asesoría del proyecto, se encuentra trabajando actualmente en esta área, por lo que él es el más idóneo para suministrar información del proyecto.

Es importante para nuestro trabajo investigativo, ahondar un poco sobre el contexto en que se desarrolla esta gerencia, es decir, misión, visión y objetivos generales:

Misión

“Adoptar y desarrollar estrategias orientadas a la selección, administración, planificación y desarrollo del Capital Humano para el logro del fortalecimiento de la

Institución a través del incremento de la productividad y excelencia de los procesos, fundamentados en la normativa legal vigente y en valores de compromiso, responsabilidad y competencia técnica”.

Visión

“Un equipo competente y flexible en materia de Recursos Humanos, orientado al desarrollo integral de los funcionarios y al fortalecimiento de la organización, en búsqueda de la excelencia y de la satisfacción de las necesidades de sus clientes, a través de la aplicación de conocimientos técnicos y de la incorporación de avances tecnológicos”.

Objetivos generales:

- ✓ Planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con la planificación y desarrollo (reclutamiento, selección, capacitación, clasificación, remuneración y evaluación de desempeño) del recurso humano de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras.

- ✓ Planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con la administración (registro, control, nómina y planes y beneficios socio-económicos) del recurso humano de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras.

Igualmente cuenta con la siguiente estructura organizativa:

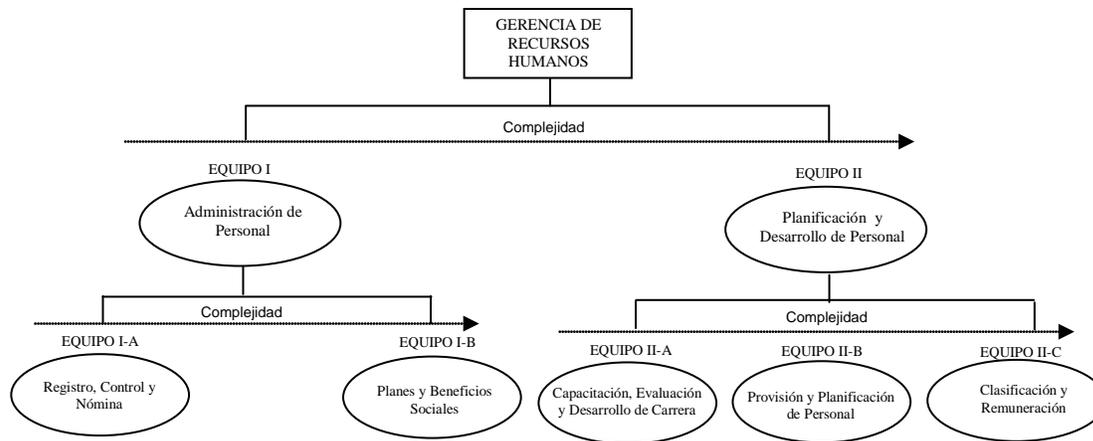


Figura 2. Organigrama actual del Departamento de RRHH de Sudeban

Es importante resaltar que aunque el cronograma planificado llegó a su total desarrollo y el cambio se dio formalmente, es decir, se cambiaron los organigramas y se crearon los equipos de trabajo; en la práctica estos no funcionan como tales, por lo tanto se podría afirmar que todavía se encuentran en una fase de implantación.

Cargill de Venezuela S.R.L

Cargill de Venezuela S.R.L, es una empresa de consumo masivo que inicia sus actividades en 1986, siendo su base de despegue la ciudad de Maracaibo, Estado Zulia; lugar en donde se asocia con Mimesa C.A. para formar Agroindustrial, compañía que se dedica a la fabricación de harinas y a la elaboración de pastas alimenticias bajo las marcas Flor de Guayana y Mimesa, respectivamente. Al pasar el tiempo, Cargill de Venezuela sigue creciendo como compañía y actualmente opera con cinco (5) plantas industriales y seis (6) centros de distribución, afianzando su compromiso con el país, por medio de inversiones que se traducen en crecimiento económico. Igualmente, proporciona oportunidades laborales, instruye a su personal e implementa sus conocimientos en tecnología de punta en todos sus procedimientos, tanto de elaboración de productos como de atención a sus clientes de los sectores de consumo masivo e industrial. A continuación una breve reseña de su cultura corporativa:

Visión de Cargill

“Elevar los estándares de vida del mundo, ofreciendo mayor valor a los productores y consumidores, siendo responsables con la comunidad y el medio ambiente.”

Visión de Cargill de Venezuela

“Para el año 2010, Cargill de Venezuela será reconocida como la empresa líder en el país en proveer a sus clientes soluciones que les permitan ser exitosos en sus negocios”.

Misión

“La misión de Cargill de Venezuela se define por la creación de valor diferenciado”.

Objetivos

- ✓ Ser la mejor y mayor red de distribución de productos de marca e ingredientes en Venezuela.
- ✓ Ser la empresa líder en proveer a sus clientes soluciones que les permitan ser exitosos en sus negocios.
- ✓ Consolidar el compromiso de nuestros empleados.
- ✓ Obtener clientes satisfechos.
- ✓ Crear y fomentar comunidades que prosperen.
- ✓ Generar un crecimiento rentable.

Valores

La cultura empresarial de Cargill parte de creencias que constituyen la base de las relaciones con sus clientes, asociados, accionistas y comunidades donde opera. Estos valores son: integridad, excelencia, crecimiento, trabajo en equipo, visión de futuro y deseos de competir.

Es importante destacar que dentro de este mismo contexto de cultura organizativa, Cargill cuenta con 3 pilares sobre los cuales basa los elementos anteriormente explicados, los cuales son: Innovación, Alto desempeño y Enfoque al Cliente, los cuales sirven de base para el desarrollo del Valor Diferenciado, y que a su vez están fundados sobre una plataforma representada por el liderazgo. Todos estos elementos fueron representados en forma de Partenón de la siguiente forma:

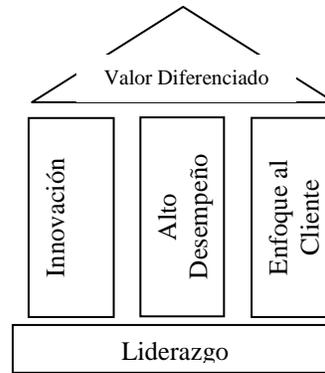


Figura 3. Tres Pilares de la Cultura Organizacional de Cargill.

La estructura organizacional de Cargill está diseñada para conducir las actividades con mayor productividad, competitividad, capacidad de servicios y de generar soluciones. Se conforma por dos grandes grupos:

1. Centro Corporativo:

Se ocupa de dar el apoyo necesario para:

- ✓ Definir la estrategia y dirección corporativa.
- ✓ Proveer los recursos corporativos.
- ✓ Desarrollar y estimular los talentos.
- ✓ Entender y gerenciar los intereses comprometidos.
- ✓ Custodiar la cultura, los valores y principios de la guía Cargill.

2. Unidades de Negocio (BU).

Están definidas en función de los clientes que atienden, y se configuran para balancear economías de escala con capacidad de respuesta en el mercado, al mismo tiempo que están focalizadas en las Líneas de Productos asumiendo la responsabilidad de los resultados obtenidos.

Las unidades que conforman esta parte de la estructura organizacional son las siguientes:

Food Sector (Sector de Alimentos)

Esta unidad está dividida a su vez en pastas, harinas, harinas industriales, arroz, aceites, y otros productos.

Americas Marketing Group (AMG)

Cargill, a través de su división AMG actúa como comercializadora internacional de granos y subproductos, convirtiéndose en proveedores de materia prima a grandes empresas del sector de alimentos en Venezuela. Además traslada la materia prima desde los países productores, hasta los puertos de descarga o hasta las plantas de sus clientes.

Tesorería

Esta unidad se encarga de optimizar los flujos financieros en la compañía y hacer que tengan una ganancia más productiva.

En este trabajo nos enfocaremos en la Unidad de Negocios del Sector de Alimentos (Food Sector). Para el óptimo desarrollo y cumplimiento de los objetivos, el BU está dividido en diferentes departamentos, entre ellos tenemos el departamento de Planificación de Suministros (PDS), que antes del cambio, contaba con funciones de planificación,

coordinación de las actividades, producción, reposición de productos, despacho a clientes y compra de insumos. En cuanto a ubicación organizativa, no contaba con una vice-presidencia que reportara directamente al BU como los demás departamentos, sino que el gerente de PDS lo hacía directamente, pasando así sobre un nivel de jerarquía. Por otro lado, tenemos el departamento de Ventas y Distribución, cuya tarea principal era realizar el transporte de insumos y productos terminados a las plantas y a las sucursales. Este departamento, a diferencia de PDS, sí contaba con una vicepresidencia que le reportara directamente a la Unidad de Negocios (BU), la cual era denominada Vicepresidencia de Ventas y Distribución, que a su vez contaba con tres gerencias a su cargo: Gerencia Corporativa de Ventas, Gerencia Nacional de Centros de Distribución y la Gerencia Nacional de Logística.

A continuación presentamos un organigrama de manera de poder ilustrar lo anteriormente explicado:

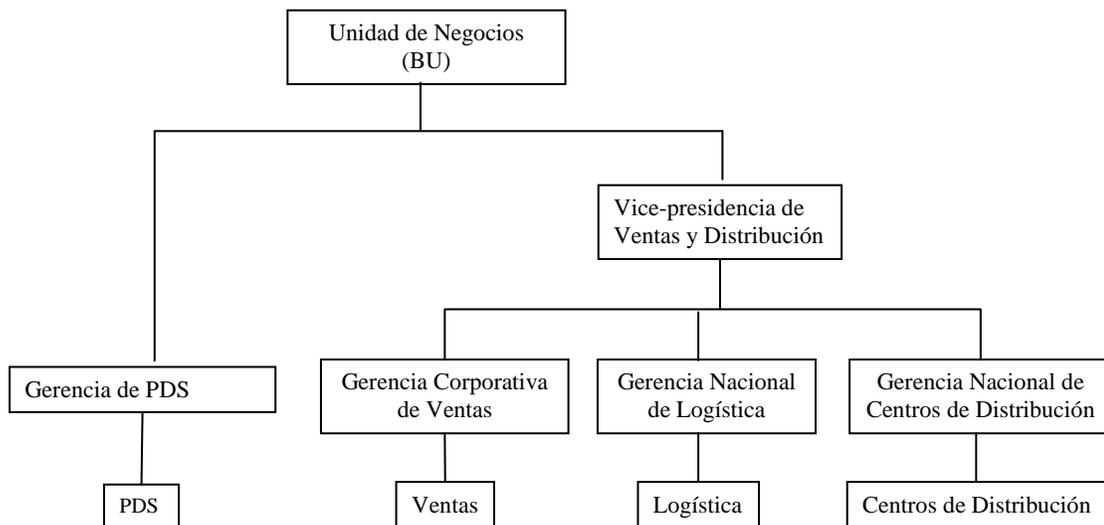


Figura 4. Organigrama en relación con la Gerencia de PDS y Ventas y Distribución.
Cargill.

En este caso, ambos departamentos, Gerencia de PDS y Vicepresidencia de Ventas y Distribución, tienen funciones complementarias e interdependientes, sin embargo no

realizaban un trabajo en conjunto lo cual ocasionaba bajos resultados y altos costos, ya que dicho trabajo no era sincronizado, trayendo como consecuencia roces entre los departamentos, además que podrían darle la misma información o información incompleta al BU.

A principios del año 2003, se hizo un análisis de la estructura organizativa, ya que se vieron en la necesidad de mejorar procesos, crear integración entre las distintas áreas y lograr la coordinación del trabajo, todo ello para llegar a un objetivo común: mejorar el servicio a los clientes. Para llevar a cabo dicho objetivo se planteó crear una nueva estructura organizativa que proponía la creación de un único departamento de Cadena de Suministros (CDS), que sirviera de soporte a la gestión de ventas y la optimización de los costos totales de la operación, asumiendo las siguientes responsabilidades:

- ✓ Integrar la coordinación de procesos concernientes a la compra de material de empaques, planificación de la producción, reposición, almacenamiento y distribución física del producto terminado.
- ✓ Gestionar el producto apropiado al cliente, en el lugar correcto en el tiempo exacto y con el menos costo posible.
- ✓ Efectividad en el flujo de materiales de empaque, productos terminados, dinero e información de cada uno del ciclo de pedidos.

Este nuevo departamento está conformado por equipos de trabajo que funcionan de manera interdependiente, los cuales son:

- ✓ Gerencia de Planificación y Control: entre sus funciones se encuentra generar pronósticos estadísticos de demanda, liderar procesos de consenso y planificación, definir objetivos de inventario, planificar la producción, programar diariamente la producción y el reabastecimiento de los centros de distribución, proveer información y recomendaciones para la definición de

niveles de servicio y, calcular y monitorear indicadores de desempeño de la cadena de suministros.

- ✓ Jefatura de Insumos Productivos: entre sus actividades se encuentran garantizar disponibilidad de insumos productivos en las plantas, colocar órdenes de compra y monitorear su cumplimiento, dar seguimiento al desempeño de proveedores y, llevar control de los niveles de inventario de insumos.
- ✓ Gerencia de Logística: la cual tiene como funciones principales la programación diaria de transporte, ejecutar el reabastecimiento a sucursales y a clientes, administrar y custodiar los inventarios de materia prima, material de empaque, administrar unidades de transporte, mejorar utilización y rotación de vehículos y, seguimiento al desempeño de los transportistas.

En resumen, la nueva estructura está diseñada de la siguiente forma:

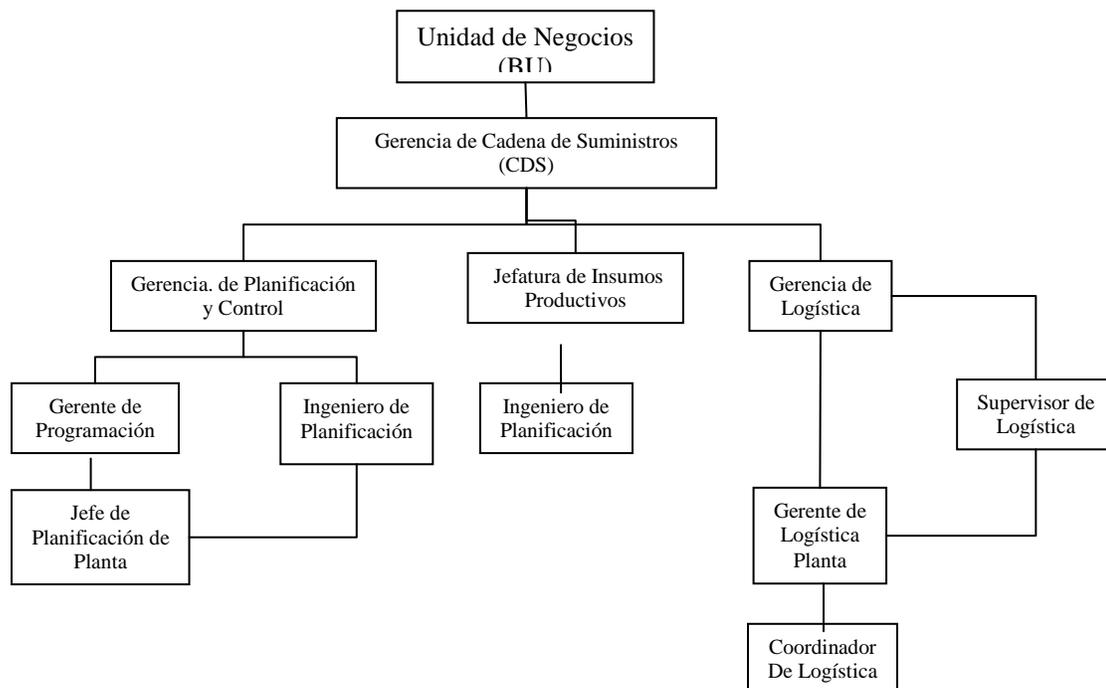


Figura 5. Organigrama actual de CDS. Cargill

La Gerencia de CDS agrupa operaciones de tres departamentos que funcionaban bajo diferentes administraciones, identificando tres procesos sobre los cuales trabaja sistemáticamente: Insumos productivos, Planificación y Control y, Almacenamiento y Distribución (logística), siendo estos complementarios entre sí.

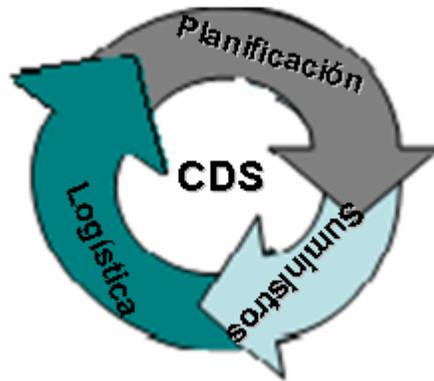


Figura 6. Sistema integrado de CDS

Este cambio fue ideado principalmente por el Gerente de Operaciones y el Líder de la Unidad de Negocio, apoyados por la Gerencia de Recursos Humanos y con la asesoría de Boozallen Hamilton Consultores⁹. A priori no se realizó ningún análisis del impacto que podría causar el cambio, a pesar que estaban concientes del riesgo latente. Por otro lado tampoco se propagó una campaña de comunicación del cambio antes de que este se diera, simplemente la información se filtró y llegó por vías informales a los afectados, generando tensión e interpretaciones erradas. Una vez implantado el cambio, se convocó a los empleados a una reunión general y se les notificó la nueva estructura, las nuevas tareas y los nuevos roles; además de esto, se publicó en la revista interna de la compañía información sobre la nueva estructura explicando su funcionamiento.

Actualmente, CDS se encuentra en un proceso de análisis y búsqueda de un modelo idóneo de cultura organizacional, además de tratar de mejorar los procesos organizativos, la excelencia de los servicios y la mejora de la comunicación, todo esto con el fin solventar los problemas que la empresa ha diagnosticado en relación al cambio, como la aceptación de la

⁹ Es importante señalar que los asesores estuvieron involucrados tanto en el diseño de la nueva estructura como en los primeros pasos de la implantación de la misma.

nueva estructura y de los nuevos miembros de los equipos de trabajo, conformidad de roles y falta de comunicación. Además piensan que existe un choque entre el deber ser de las personas involucradas y el deber ser de la compañía con respecto al cambio.

Es importante resaltar que aunque el cambio de estructura ya fue implementado formalmente a finales del año 2004 y principios del año 2005, no se han logrado en un 100% los resultados esperados, es por ello que a medida que se ha ido dando el cambio originalmente planteado, se han generado cambios nuevos.

Procuraduría General de la República

La Procuraduría General de la República (PGR) se constituye como un órgano de rango constitucional llamado a asesorar, defender y representar judicial y extrajudicialmente a la República, en todo lo relativo a sus bienes, derechos e intereses patrimoniales. Se considera como parte integrante del Poder Ejecutivo Nacional y más estrictamente dentro del Poder Central. Es un órgano sin personalidad jurídica ni patrimonio propio, ya que actúa con la personalidad jurídica de la República. Además, depende jerárquicamente del Presidente y es éste el que nombra al Procurador General, previa aprobación de la Asamblea Nacional (Bonilla et al, 2002, p.27).

La función principal de la PGR, es asesorar a los órganos activos de la administración pública desde una perspectiva jurídica. Es importante resaltar que no sólo abarca a los órganos de la administración pública nacional, sino también a los entes descentralizados por medio de sus órganos de adscripción, e incluso a las máximas autoridades del resto de los poderes públicos, de las administraciones regionales y municipales, cuando en los respectivos asuntos estén involucrados los intereses patrimoniales de la República.

Su cultura corporativa está definida de la siguiente forma:

Misión

Garantizar la seguridad jurídica de la actuación del Estado, el respeto del ordenamiento jurídico público y la existencia, conservación e integridad de los bienes e intereses patrimoniales de la República, mediante la aplicación recta y honorable del conocimiento jurídico en su acción de asesoramiento a las autoridades públicas, de defensa y de representación judicial y extrajudicial de los intereses patrimoniales de la Nación venezolana.

Visión

Ser la institución venezolana de mayor reconocimiento, prestigio y credibilidad por su capacidad asesora a los órganos del Estado y su eficiente acción en defensa y representación de los bienes e intereses patrimoniales de la República, mediante el desarrollo y aplicación del conocimiento científico de la ciencia jurídica y la utilización honesta, recta, objetiva y honorable del ordenamiento Jurídico Venezolano.

La estructura organizativa de este organismo público se refleja de la siguiente forma:

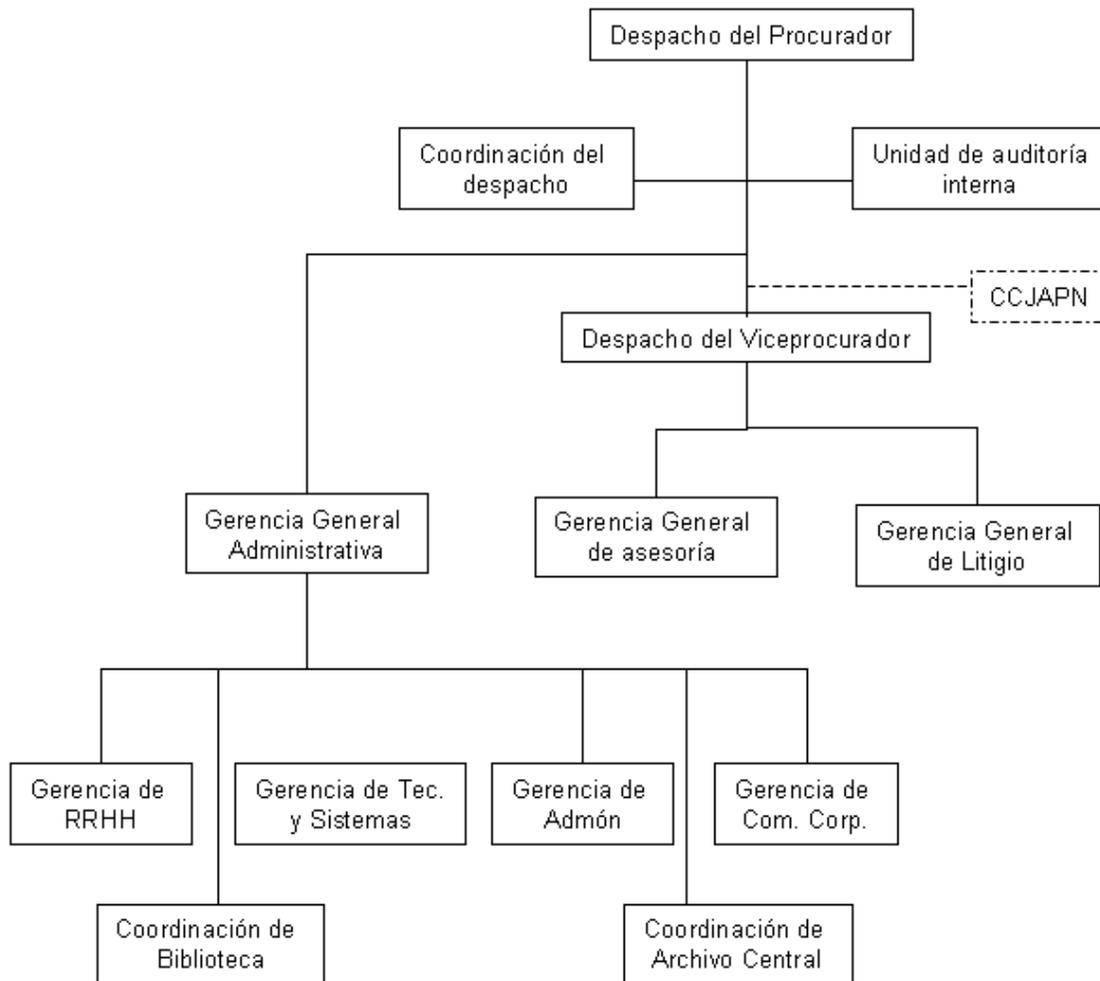


Figura 7. Organigrama de PGR

En el año 2002, con la entrada en vigencia del decreto con Fuerza de Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, se dota a la institución de autonomía organizativa,

funcional, administrativa y presupuestaria, además de ordenar, en la primera de sus disposiciones transitorias, el establecimiento del Reglamento Interno relativo a la estructura organizativa y funcional de la organización, el sistema de carrera y el sistema de remuneraciones. Por otro lado, ordena la evaluación de todo el personal a los fines de la clasificación en función de los nuevos perfiles definidos (Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, 2002). Todo ello implicaba un cambio en la estructura organizativa de este órgano asesor.

Aunado a esta situación, tenemos que la institución estaba atravesando una problemática compleja, ya que la visión de los líderes en convertir al organismo en un bufete o escritorio jurídico de avanzada, chocaba con aptitudes y actitudes de algunos empleados. También existía una problemática de equidad interna, ya que algunos funcionarios se quejaban frecuentemente de la falta de iniciativa, proactividad e incluso negligencia de algunos de sus compañeros. Igualmente, se presentaba una disyuntiva a nivel organizacional, debido que la cantidad de personal de apoyo¹⁰ era un poco más del doble que el personal clave (relación 2,18 a 1), cosa que impide el equilibrio natural entre los roles claves y de apoyo. Finalmente, e igual que en la Sudeban, la sectorización del trabajo ocasionaba la formación de departamentos poco vinculados o aislados y una carga de trabajo desproporcionada.

La solución a los problemas anteriormente expuestos implicó un proceso de reorganización y cambios en el modelo de funcionamiento, ya que se buscó incluir elementos de modernidad y dinamismo donde prevaleciera el compromiso de sus miembros con los servicios que éstos prestan. Este nuevo esquema se inspiró en el modelo de trabajo en equipo, lo cual posibilita la formación de analistas o especialistas integrales, tras recorrer un proceso de desarrollo de carrera tanto vertical como horizontal.

Para este proceso de reorganización se designó un equipo compuesto por el Director General (ahora Viceprocurador) y tres asesores del Departamento de Estudios Laborales de

¹⁰ Los cargos de apoyo son aquellos que constituyen un soporte para la ejecución de los procesos clave. Los cargos claves están estrechamente vinculados al negocio y a la naturaleza de la organización.

la Universidad Católica Andrés Bello (entre otros integrantes de la institución) que para solución de problemas puntuales se apoyaban en directores de las diferentes áreas de la Procuraduría. Este equipo, diseñó una estrategia y plan de trabajo para implantar el cambio, el cual se dio en dos fases: la primera llamada “Sobre las Estructuras y Procesos de la PGR” la cual está comprendida por los siguientes procesos:

1. Estrategia de acción: este primer proceso se centró en definir una estrategia de acción para abordar el problema, de esta manera se procedió a la conformación de pequeños comités ad hoc donde se discutieron aspectos de interés.
2. Levantamiento de información: consistió en el diseño de los instrumentos para el levantamiento y recolección de la información necesaria para definir y elaborar la nueva macroestructura.
3. Macroestructura: anteriormente, el área Legal (área clave de la organización) se encontraba dividida en diferentes especialidades del derecho; en la nueva estructura se propuso agruparlas en dos grandes gerencias: una de Litigio y otra de Asesoría, lo cual atiende a la misma naturaleza y distribución del trabajo; además se planteó la implantación de equipos de trabajo como nuevo modelo de funcionamiento de todas las dependencias, ya que éstas antes estaban divididas en Direcciones de Línea y Divisiones. Igualmente se incorporaron los siguientes cambios:
 - ✓ El nuevo esquema organizativo, igual que el anterior, está basado en un modelo funcional debido al estado evolutivo de esta institución.
 - ✓ Niveles Jerárquicos¹¹: se reduce la cantidad de niveles jerárquicos, contando ahora con una organización más aplanada y flexible, la cual requiere mayores niveles de iniciativa y compromiso del personal que lo integra.

¹¹ Se refiere al número de niveles gerenciales y de supervisión. Se habla de una estructura aplanada cuando posee un bajo número de niveles jerárquico y de una estructura alta cuando ocurre lo contrario (Bonilla et al, 2002, p.19).

- ✓ Espacios de Control¹²: anteriormente las unidades de apoyo dependían directamente del despacho del Procurador, lo que traía como consecuencia un espacio de control sumamente ancho, que recargaba de una gran cantidad de trabajo a la Dirección General; por ello se crea una Gerencia General Administrativa que reporta directamente al despacho del Procurador, y se encargaría de los procesos de apoyo, permitiéndole al Viceprocurador concentrarse en los procesos claves.
 - ✓ Descentralización¹³: los cambios realizados en la estructura favorecen la descentralización de la toma de decisiones, ya que el despacho del procurador cuenta con dos grande apoyos, el despacho del Viceprocurador y la Gerencia General Administrativa.
 - ✓ Denominación¹⁴: cambia la denominación de las diferentes unidades que componen a la organización, por ejemplo: “Órgano de Control Interno” por “Unidad de Auditoría Interna”, estos cambios se dan para dar mayor fuerza o poder de decisión a la persona o grupo de personas que lideran una unidad.
4. Equipos de trabajo: igual que en la Sudeban, se creó un comité para levantar información sobre el modelo de funcionamiento de cada área, de manera de ilustrar la organización del trabajo y la conformación de equipos necesarios para ejercer los roles de cada unidad dentro de los procesos de la organización; identificando objetivos específicos, responsabilidades, nivel de complejidad, coordinación y los cargos que serían responsables de la ejecución de estos equipos.

¹² Se refiere al número de personas que reportan a un gerente o superior. Si este número de personas es bajo, hablamos de espacios de control estrechos, y si es elevado hablamos de espacios de control anchos (IBIDEM)

¹³ Está relacionado a la toma de decisiones en la organización; las organizaciones centralizadas están caracterizadas por que un reducido grupo de personas tienen la responsabilidad de tomar las decisiones, mientras que las organizaciones descentralizadas extienden ésta responsabilidad a los niveles inferiores (IBIDEM)

¹⁴ La mejor denominación para cada unidad es aquella que comparte la mayoría de sus miembros, las más adecuadas son las denominaciones cortas, claras, que reflejen la columna vertebral de los procesos desarrollados en ella, siempre pensando en su ajuste a la ley (Bonilla et al, 2002, p.32)

5. Estructura de cargos: se pretendió crear cargos multifuncionales y estructuras flexibles basadas en equipos de trabajo, lo cual significó la integración, fusión o creación de varios cargos en función de su naturaleza y perfil de competencias.

Los procesos que conforman la Fase I, se convierten en insumos para la segunda fase del proyecto de implantación, la cual se denominó “Sobre el Capital Humano de la PGR”, conformado por los siguientes elementos:

1. Estrategia de acción: análisis de brechas entre el perfil de competencias del personal y el perfil de competencias requerido por los nuevos cargos/roles, de manera de cumplir con lo contemplado en el nuevo Decreto con Fuerza de Ley.
2. Metodología para el análisis del perfil del Capital Humano de la Institución: se basó en la planificación del trabajo y el diseño de la metodología para el cumplimiento del mismo. En esta fase se diseñaron los instrumentos de recolección de la información, para definir el estatus del personal referente a su incorporación a la nueva estructura.
3. La PGR y su Capital Humano. Formación y estatus: este análisis fue dividido en tres dimensiones diferentes: 1) investigar la educación formal de los trabajadores que integran a la institución; 2) analizar el “estatus” de los mismos, es decir que de acuerdo a su formación podrían clasificarse en: a) incorporable plenamente, b) incorporable con educación formal, c) incorporable con educación informal, d) desincorporable a través de la jubilación, e) desincorporable por medio de una jubilación especial, y f) desincorporable realizado por retiro; y 3) analizar la relación “formación vs. Estatus”, es decir comparar los rasgos sobre la educación formal de acuerdo al estatus o situación de los empleados.
4. La PGR y su Capital Humano. Relación personal clave vs. personal de apoyo: se trata de un análisis sobre el rol del personal incorporable con el objeto de buscar un equilibrio entre los roles claves y de apoyo, tal como lo explicamos anteriormente, ya que el equipo encargado de la reorganización de la institución, concluyeron que si se

lograba una relación más adecuada del personal clave con respecto al personal de apoyo era posible alcanzar mayores niveles de eficiencia.

5. La PGR y su Capital Humano. Plan Estratégico orientado al proceso Gerenciar Capital Humano (implantación): esta sub-fase consistió en el diseño de la estrategia de implantación del proyecto, la cual debía basarse en una serie de planes específicos relacionados con el proceso Gerenciar Capital Humano, cuyo proceso estaba integrado por una serie de sub-procesos: proveer personal, compensar, adiestrar-formar, desarrollar, asegurar calidad e integridad, negociar y desincorporar.

La Gerencia de Recursos Humanos junto con la Gerencia de Comunicación Corporativa jugaron un papel muy importante, ya que fungieron como catalizadores de la estrategia de cambio, y controlaron de forma eficiente la resistencia y traumas que genera un cambio de esta magnitud, mediante estrategias de comunicación e implantación, las cuales aclaraban el nuevo modelo de funcionamiento de la estructura y las expectativas de la institución con respecto a sus trabajadores. Igualmente, el equipo que liderizó el cambio, tenía como puntos a favor, el sustento jurídico para el ejecución del proyecto, además del conocimiento que tenían los líderes sobre la problemática de la institución, sin embargo se tomaron medidas firmes que incluían la evaluación la estructura organizativa y los aspectos actitudinales y aptitudinales del personal.

Resulta imperioso aclarar que en toda la organización el cambio ya culminó todas las fases de implantación anteriormente explicadas, sin embargo, para este estudio nos enfocaremos específicamente en el cambio estructural en el área de Litigio y Asesoría por ser las áreas claves de funcionamiento de la institución. Ésta área cuenta con el siguiente organigrama:

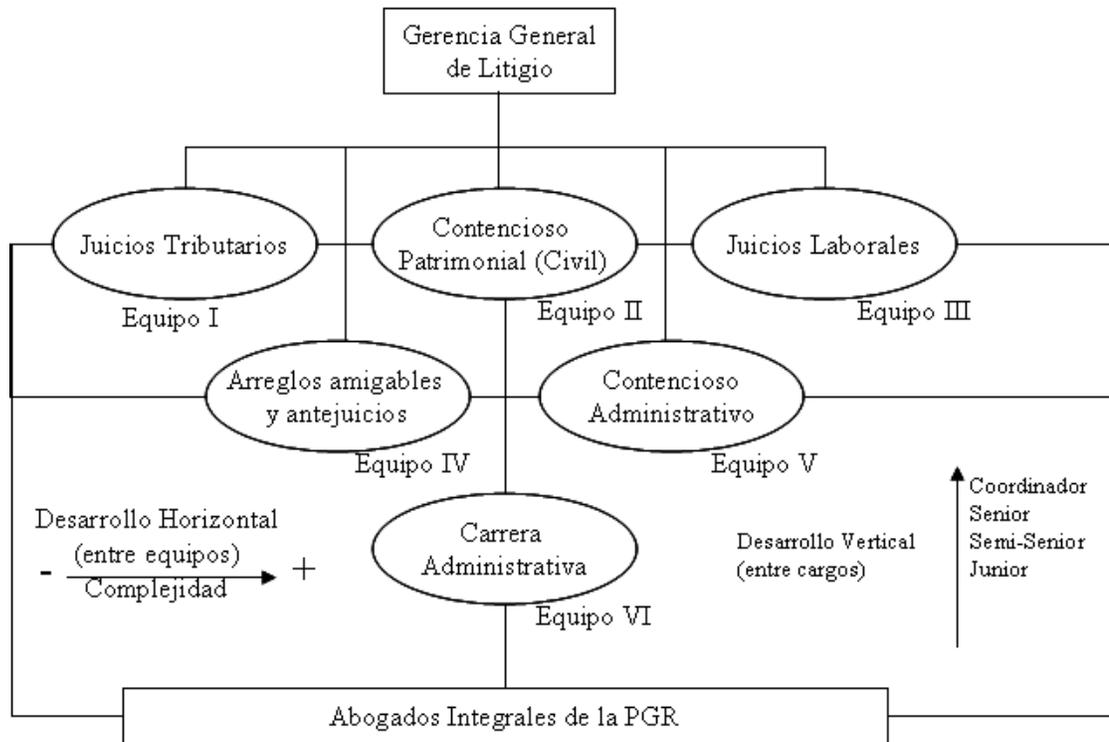


Figura 8 .Organigrama actual de la Gerencia General de Litigio. PGR

“Lo que en realidad hace que esto funcione son las personas.
Por ello, yo invierto tanto tiempo trabajando con ellas.”

Gene Dalton

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de la realización de trabajo de campo, que implicó la aplicación y recolección de los instrumentos, se elaboró una matriz de datos, y a partir de ella se produjeron los índices que corresponden a los resultados de la investigación. Los datos o resultados obtenidos fueron analizados a partir de los siguientes aspectos:

- ✓ Descripción de las características socio-laborales de la población estudiada para cada caso, de manera de poder enriquecer el estudio y poder establecer conclusiones al respecto.
- ✓ Análisis de los índices de Resistencia al Cambio, incluyendo niveles de resistencia globales, por dimensión, por subdimensión y por indicador, haciendo un estudio deductivo de manera de identificar con detalle los factores incidentes en la resistencia al cambio en la implantación de equipos de trabajo, para así obtener conclusiones y recomendaciones más enriquecedoras y útiles para el lector.
- ✓ Análisis de los niveles de resistencia al cambio asociados a los datos socio-laborales, los cuales realizaremos a partir del cálculo del índice de correlación entre estas variables. Es importante aclarar que las relaciones existentes entre los datos socio-laborales y los niveles de resistencia al cambio son particulares en cada caso.
- ✓ Análisis del individuo que más se resiste al cambio dentro de la población estudiada en cada caso, ya que su actitud podría afectar a sus compañeros, y a partir de dicho análisis, se pueden proponer acciones para disminuir esta actitud negativa y por lo tanto disminuir el riesgo del incremento de resistencia al cambio existente dentro de la población.

Es importante recordar que esta investigación está basada en tres estudios de casos, y estudiaremos cada uno de ellos individualmente, tomando en cuenta las características de cada organización y su proyecto de cambio particular. Una vez analizado cada caso, con el fin de nutrir esta investigación, presentaremos un análisis global, el cual comprende la suma de los resultados de los tres casos, para poder identificar cuáles son las características comunes sin llegar a conclusiones generales de resistencia al cambio en implantación de equipos de trabajo.

Caso 1: Departamento de Recursos Humanos de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN)

El cambio que estudiaremos en Sudeban es aquel que se dio a finales del año 2003 denominado “Diseño y Elaboración del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos”¹⁵ que consistió en la reorganización de la institución. Es de nuestro interés hacer un análisis de la percepción de los trabajadores en cuanto al cambio aplicado en el área de Recursos Humanos¹⁶, en donde se sustituyeron Direcciones y Divisiones por equipos de trabajo, específicamente por los equipos de Administración de personal y, Planificación y Desarrollo de personal. Igualmente nos interesa analizar la apreciación de éstos a cerca de la nueva estructura de trabajo, la cual implica compartir objetivos, distribuir responsabilidades, mantener relaciones estrechas, entre otros elementos.

Descripción de las características socio-laborales de la población

La encuesta fue suministrada a toda población del departamento de Recursos Humanos de Sudeban, el cual está conformado por catorce trabajadores, de los cuales respondieron trece.

¹⁵ Recordemos que este proceso se basó en la sustitución de Direcciones y Divisiones por Equipos de Trabajo con el fin de elaborar nuevos objetivos específicos y nuevas responsabilidades, de manera de facilitar el desarrollo de una nueva filosofía de trabajo basada en equipos, la cual favorece tanto el desarrollo horizontal como vertical de los empleados de la institución.

¹⁶ Nos enfocaremos este departamento porque fue la unidad donde se originó el cambio, y luego de aplicarlo se comenzó a implantar en el resto de la organización.

Tabla 6. Población. Caso Sudeban

Población			
Ubicación	Población Total	Población Diagnosticada	Mortalidad
Dpto. de RRHH Sudeban	14	13	1

La distribución de la población según los niveles de cargos se presentan en la tabla siguiente (tabla 7), en donde se puede observar que tres de las trece personas se encuentran en el nivel auxiliar equivalente al 23,08% de la población; el 69,23% de todos los individuos responden a un nivel técnico/profesional; un 7.69% al nivel de coordinación o gerencia media. La mayor cantidad de los individuos (84,62%) presentan edades comprendidas entre 26 a 35 años, mientras que el 14,38% se encuentra entre las edades de 19 a 25 años, y 36 a 45 años representando el 7,69% respectivamente (ver tabla número 8).

Tabla 7. Nivel de Cargo que Ocupan. Caso Sudeban

Nivel de Cargo que ocupan	Número de individuos	Porcentaje
Asistente/Auxiliar/Apoyo/Secretarial	3	23.08%
Técnico/Profesional (Analista)	9	69.23%
Coordinador/Gerencia Media	1	7.69%
Total	13	100.00%

Tabla 8. Rangos de Edad de la Población. Caso Sudeban

Edad	Número de individuos	Porcentaje
De 19 a 25 años	1	7.69%
De 26 a 35 años	11	84.62%
De 36 a 45 años	1	7.69%
Total	13	100.00%

Como podemos observar en la tabla 9, la población presenta un equilibrio en cuanto al sexo, ya que seis individuos son mujeres y siete son hombres. Otro equilibrio lo encontramos en la antigüedad de los trabajadores, pues siete personas tienen trabajando en la empresa 3 años o menos, y seis trabajadores más de 3 años (ver tabla 10).

Tabla 9. Sexo. Caso Sudeban

Sexo	Número de individuos	Porcentaje
Femenino	6	46.15%
Masculino	7	53.85%
Total	13	100.00%

Tabla 10. Antigüedad de los Trabajadores. Caso Sudaban.

Antigüedad	Número de individuos	Porcentaje
Entre 6 meses y un año	3	23.08%
Más de 1 año y hasta 3 años	4	30.77%
Más de 3 años y hasta 5 años	2	15.38%
Más de 5 años y hasta 10 años	3	23.08%
Más de 10 años y hasta 15 años	1	7.69%
Total	13	100.00%

El nivel educativo de los individuos está dividido en cuatro estratos: universitario incompleto, representado por un 7,69%; técnico superior universitario, constituido por la mayor cantidad de personas equivalente al 61,54%; universitario igual a 7,69% y post-grado equivalente al 23,08% de los encuestados (tabla 11). Estos resultados evidencian que la mayor cantidad de individuos cuentan con estudios superiores universitarios.

Tabla 11. Nivel Educativo. Caso Sudeban.

Nivel Educativo	Número de individuos	Porcentaje
Universitario Incompleto	1	7.69%
Técnico Superior Universitario	8	61.54%
Universitario (Licenciatura)	1	7.69%
Postgrado (Especialización/Maestría)	3	23.08%
Total	13	100.00%

Luego de haber descrito los datos socio-laborales de la población, pasaremos a analizar los resultados obtenidos en las encuestas, los cuales se podrán observar a través de los gráficos y tablas resumen construidos a partir de esa información.

Índices de Resistencia al Cambio

a. Índice Global de Resistencia al Cambio.

Tabla 12. Índice Global de Resistencia al cambio. Caso Sudeban

	Valor Promedio	Valor Sumatoria	Interpretación
Blancos de Cambio	-0.85	-48.44	Baja Resistencia. Alta Flexibilidad Percepción positiva

La tabla 12 que representa el valor promedio de los resultados globales, indica que los encuestados (blancos del cambio) presentan baja resistencia como consecuencia de la implantación de una nueva estructura de trabajo basada en equipos. Este resultado lo podemos asociar a que los individuos, en general, perciben que las estrategias utilizadas en la implantación del cambio fueron coherentes con la necesidad de mejorar los procesos, respetando y alineándose con los valores organizacionales. Igualmente se puede deducir que los individuos están de acuerdo con las ventajas que trae trabajar en equipo, ya que podría ser que éste supera el desempeño individual y ayuda a la organización a trabajar con mayor eficacia y eficiencia. Esto trae como consecuencia la aceptación de la implantación de una nueva filosofía de trabajo basada en equipo, acelerando el proceso y haciéndolo más sencillo.

b. Índices por dimensiones de Resistencia al Cambio

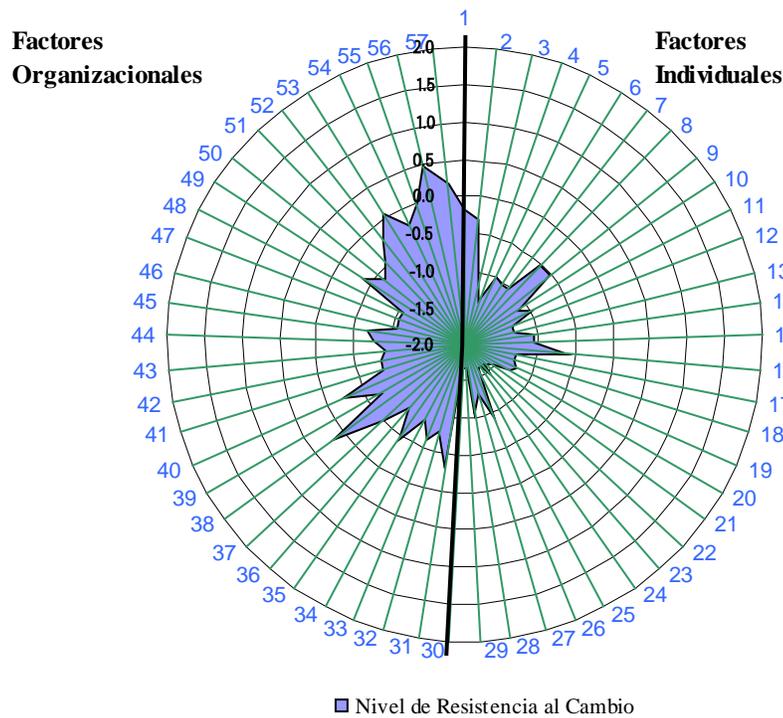


Gráfico 2. Factores de Resistencia al Cambio. Caso Sudeban.

Con respecto a la telaraña formada en el gráfico 2, podemos observar que se hace más ancha del lado izquierdo que del derecho, por lo tanto se podría afirmar que los blancos del cambio tienen una percepción menos positiva con respecto a los factores organizacionales, en comparación con los individuales, y esto nos podría llevar a pensar que la organización no tomó en cuenta todas las medidas necesarias para minimizar la resistencia al cambio. Por otro lado, y de acuerdo a los niveles de resistencia, los factores asociados a la organización se encuentran en un nivel de resistencia neutra, mientras que los factores individuales en un nivel de alta flexibilidad. Esta diferencia puede traer como consecuencia la disminución del interés, entusiasmo y respaldo que sienten los trabajadores ante el proyecto de cambio, ya que ellos al sentir que los responsables del cambio no demuestran el mismo nivel de compromiso que ellos, se podría generar a largo plazo el incremento de los niveles de resistencia al cambio asociados a los factores individuales.

Para analizar con mayor detenimiento el comportamiento de la variable, debemos estudiar la tabla 13, de manera de explicar con más detalle los resultados obtenidos en este punto.

Tabla 13. Índices por Dimensiones de Resistencia al Cambio. Caso Sudeban.

	Índice por Dimensiones					
	Factores Individuales			Factores Organizacionales		
	Promedio	Sumatoria	Interpretación	Promedio	Sumatoria	Interpretación
Blancos de Cambio	-1.16	-34.77	Baja Resistencia. Percepción positiva.	-0.51	-13.67	Baja Resistencia. Percepción positiva.

La tabla que refleja los Índices por Dimensiones de Resistencia al Cambio, arroja un promedio de -1,16 para los factores Individuales y -0,51 para los organizacionales. Lo interesante del análisis de estos dos índices, es que aunque se encuentren en el mismo rango (-1,49 a -0,50) podrían tener interpretaciones diferentes ya que los factores individuales se acercan al promedio de los rangos de una baja resistencia, mientras que los factores organizacionales tienden al promedio de los rangos de una resistencia neutra. De esta forma se podría asegurar la afirmación anteriormente expuesta, en donde los blancos del cambio presentan una percepción menos positiva con respecto a los factores organizacionales. Esta percepción que tiende a ser indiferente podría ser muy útil, ya que puede implicar que los empleados observen oportunidades de mejora con respecto al proceso de implantación, y partir de éstas, la organización podría introducir reformas y mejoras en el proyecto de cambio. También, podemos inferir que a pesar de esta percepción, la baja resistencia presente en los factores individuales puede deberse a que los trabajadores sentían que la forma de trabajo no producía los resultados deseados, e inconscientemente demandaban un cambio para cumplir de una forma óptima con sus objetivos.

c. Índices de Resistencia al Cambio por Subdimensiones

La telaraña formada en el gráfico 3, se hace más extensa hacia la derecha en los 10 primeros indicadores, lo cual muestra que existe una mayor resistencia en los factores asociados al Saber/ Conocer, traduciéndose en que los empleados poseen un nivel medio/bajo en cuanto a formación, experiencia personal y competencias; es decir, quizás no tenían toda la capacitación requerida por la empresa en cuanto al manejo de un proceso de cambio, las cuales son el soporte para contribuir con dicho proceso organizacional. Esto se hace más visible en la tabla 14, ya que el índice de resistencia al cambio de la subdimensión anteriormente mencionada es mayor que el resto, estando bastante cerca del límite inferior del rango siguiente (-0,49 a 0,49), aproximándose más a una percepción neutra que a una percepción positiva.

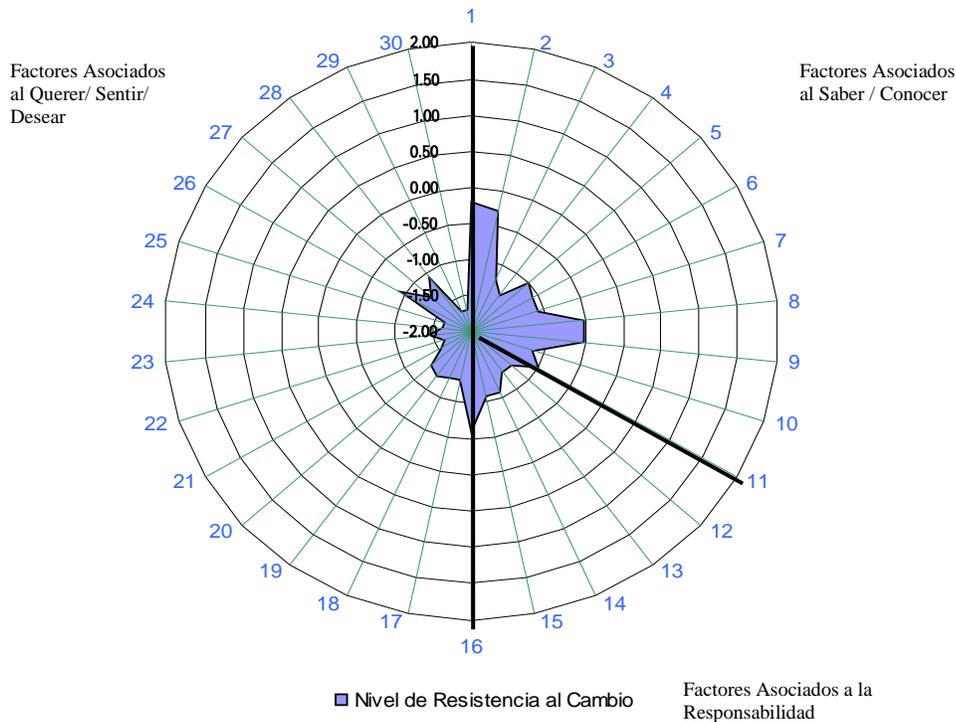


Gráfico 3. Factores Individuales de Resistencia al Cambio. Caso Sudeban.

Tabla 14. Índices de Resistencia al Cambio por Subdimensiones en los Factores Individuales.
Caso Sudeban.

		Factores Individuales		
		Promedio	Sumatoria	Interpretación
Blancos de Cambio	Asociados a Saber/Conocer	-0.87	-8.69	Baja Resistencia. Percepción positiva
	Asociados a Hacer/Responsabilidad	-1.15	-5.77	Baja Resistencia. Percepción positiva
	Asociados a Querer/Sentir/De-sear	-1.35	-20.31	Baja Resistencia. Percepción positiva

Como sabemos, los factores organizacionales son fuentes de resistencia que provienen de la institución donde se efectúa el cambio, relacionadas con la percepción que tiene el individuo sobre las mismas. Al observar el gráfico (número 4), podemos apreciar que la percepción de los empleados con respecto al conjunto de características asociadas al desempeño del proyecto de cambio (Factores asociados al Proyecto), pueden dificultar o simplemente no contribuir en el desarrollo del mismo. Esto se puede confirmar al ver el índice promedio (ver tabla 15) el cual es equivalente a -0,14 cuya interpretación corresponde a una resistencia neutra acompañada de una percepción indiferente, lo que puede deberse a que los individuos perciban que no fueron tomados en cuenta al momento de implantar el cambio; además los patrocinantes y agentes no realizaron el diagnóstico que midiera los niveles de resistencia y los factores particulares que la producen.

Con respecto a los factores asociados al proceso de cambio, los cuales tienen un valor ubicado en el rango de baja resistencia con tendencia a una resistencia neutra, se puede argumentar que tanto la comunicación, como la cultura y el clima organizacional, no contribuyeron lo suficiente con el proceso de cambio, ya que no se promulgó su propósito en el momento indicado, ni se hizo una campaña de aprendizaje que llevara a los individuos a modificar su manera de pensar y actuar con respecto al cambio.

Tabla 15. Índices de Resistencia al Cambio por Subdimensiones en los Factores Organizacionales. Caso Sudeban.

		Factores Organizacionales		
		Promedio	Sumatoria	Interpretación
Blancos de Cambio	Asociados al Proceso de Cambio	-0.51	-5.13	Baja Resistencia. Percepción positiva
	Asociados a otros Stakeholders	-0.91	-7.31	Baja Resistencia. Percepción positiva
	Asociados al Proyecto	-0.14	-1.23	Resistencia Neutra. Percepción Indiferente

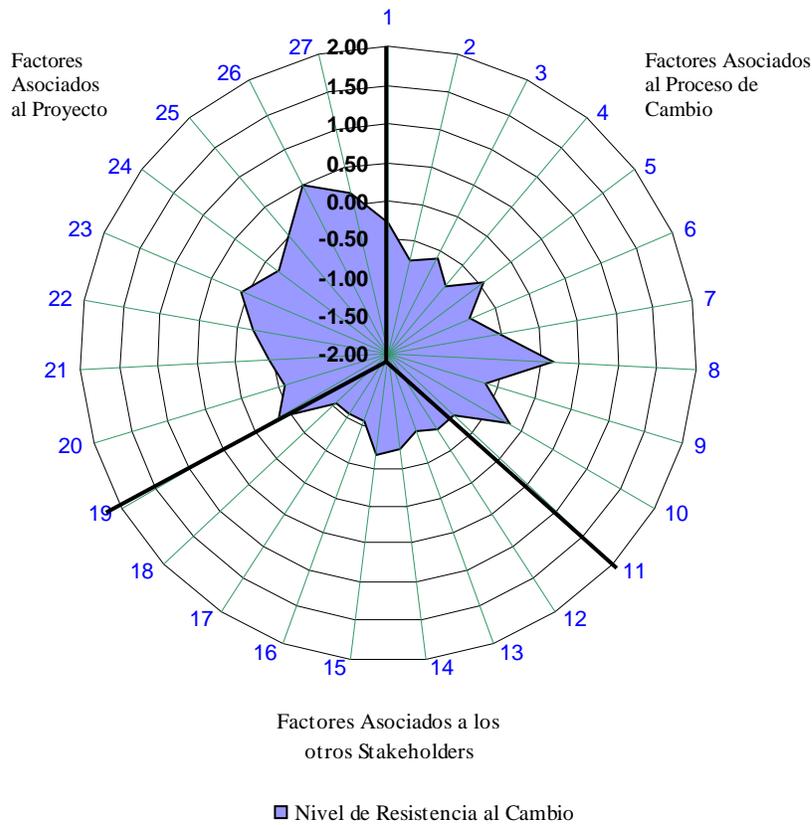


Gráfico 4. Factores Organizacionales de Resistencia al Cambio. Caso Sudeban.

d. Índices de Resistencia al Cambio por Indicadores

Tabla 16. Índices de Resistencia al Cambio por Indicador. Caso Sudeban.

Factores Individuales Saber/Conocer	1	Conocimientos teórico-prácticos sobre el proceso de cambio	Valor Promedio	-0.29
			Interpretación	Resistencia Neutra
	2	Conocimientos teórico-prácticos exigidos por el cambio	Valor Promedio	-0.31
			Interpretación	Resistencia Neutra
	3	Capacidad de integración (relac. Interpersonales/ trabajo en equipo)	Valor Promedio	-1.23
			Interpretación	Baja Resistencia
	4	Capacidad para la resolución y manejo de conflictos	Valor Promedio	-1.38
			Interpretación	Baja Resistencia
	5	Capacidad para la comunicación (dar y recibir información)	Valor Promedio	-1.00
			Interpretación	Baja Resistencia
6	Autocontrol	Valor Promedio	-1.08	
		Interpretación	Baja Resistencia	
7	Capacidad de entender a los demás	Valor Promedio	-1.08	
		Interpretación	Baja Resistencia	
8	Organización (orden y claridad)	Valor Promedio	-0.54	
		Interpretación	Baja Resistencia	
9	Capacidad analítica e interpretativa	Valor Promedio	-0.54	
		Interpretación	Baja Resistencia	
10	Orientación al aprendizaje	Valor Promedio	-1.15	
		Interpretación	Baja Resistencia	
Factores Individuales Hacer/Responsabilidad	11	Adiestramiento/Preparación	Valor Promedio	-1.00
			Interpretación	Baja Resistencia
	12	Incorporación de Cambios	Valor Promedio	-1.31
			Interpretación	Baja Resistencia
	13	Contribución	Valor Promedio	-1.31
Interpretación			Baja Resistencia	
14	Propuestas de mejora	Valor Promedio	-1.08	
		Interpretación	Baja Resistencia	
15	Provisión de información	Valor Promedio	-1.08	
		Interpretación	Baja Resistencia	
Factores Individuales Querer/Sentir/Desear	16	Seguridad/Confianza ante el Cambio	Valor Promedio	-0.62
			Interpretación	Baja Resistencia
	17	Optimismo ante el Cambio	Valor Promedio	-1.31
			Interpretación	Baja Resistencia
	18	Comodidad ante el Cambio	Valor Promedio	-1.31
			Interpretación	Baja Resistencia
	19	Certidumbre ante el Cambio	Valor Promedio	-1.23
Interpretación			Baja Resistencia	
20	Motivación ante el Cambio	Valor Promedio	-1.31	
		Interpretación	Baja Resistencia	
21	Compromiso con el Cambio	Valor Promedio	-1.54	
		Interpretación	Mínima Resistencia	
22	Lealtad con el Cambio	Valor Promedio	-1.62	

		Interpretación	Mínima Resistencia	
	23	Flexibilidad ante los Cambios	Valor Promedio -1.46	
			Interpretación Baja Resistencia	
	24	Voluntad para Cambiar	Valor Promedio -1.62	
			Interpretación Mínima Resistencia	
	25	Aprobación del Cambio	Valor Promedio -1.62	
			Interpretación Mínima Resistencia	
	26	Satisfacción con el Cambio	Valor Promedio -0.92	
			Interpretación Baja Resistencia	
	27	Paciencia/ Prudencia con el Cambio	Valor Promedio -1.31	
			Interpretación Baja Resistencia	
	28	Respeto al Cambio	Valor Promedio -1.08	
			Interpretación Baja Resistencia	
	29	Autoestima con respecto al Cambio	Valor Promedio -1.69	
			Interpretación Mínima Resistencia	
	30	Sentido de Colaboración con el Cambio	Valor Promedio -1.69	
			Interpretación Mínima Resistencia	
	Factores Organizacionales Globales asociados al proceso de Cambio	31	Comunicación organizacional	Valor Promedio -0.31
				Interpretación Resistencia Neutra
32		Cultura Organizacional	Valor Promedio -0.77	
			Interpretación Baja Resistencia	
33		Clima Organizacional	Valor Promedio -0.62	
			Interpretación Baja Resistencia	
34		Flexibilidad de la organización (normas)	Valor Promedio -0.85	
			Interpretación Baja Resistencia	
35		Legitimidad del Poder	Valor Promedio -0.46	
			Interpretación Resistencia Neutra	
36		Estabilidad de la organización	Valor Promedio -0.85	
			Interpretación Baja Resistencia	
37	Entorno/Contexto	Valor Promedio -0.54		
		Interpretación Baja Resistencia		
38	Niveles de participación (toma de decisiones)	Valor Promedio 0.15		
		Interpretación Resistencia Neutra		
39	Sistemas de recompensa	Valor Promedio -0.69		
		Interpretación Baja Resistencia		
40	Experiencias de cambios organizacionales	Valor Promedio -0.21		
		Interpretación Resistencia Neutra		
Factores organizacionales asociados a los otros Stakeholders	41	Patrocinantes	Valor Promedio -0.85	
		Saber/Conocer	Interpretación Baja Resistencia	
	42	Patrocinantes	Valor Promedio -0.85	
		Querer/Sentir/Desear	Interpretación Baja Resistencia	
	43	Patrocinantes	Valor Promedio -0.92	
		Responsabilidad (Comprensión y Cumplimiento)	Interpretación Baja Resistencia	
	44	Patrocinantes	Valor Promedio -0.77	
		Compromiso con la organización	Interpretación Baja Resistencia	

	45	Agentes	Valor Promedio	-0.69
		Saber/Conocer	Interpretación	Baja Resistencia
	46	Agentes	Valor Promedio	-1.08
		Querer/Sentir/Desear	Interpretación	Baja Resistencia
	47	Agentes	Valor Promedio	-1.08
		Responsabilidad (Comprensión y Cumplimiento)	Interpretación	Baja Resistencia
	48	Agentes	Valor Promedio	-1.08
		Compromiso con la organización	Interpretación	Baja Resistencia
Factores Organizacionales Asociados al proyecto	49	Proceso de toma de decisiones	Valor Promedio	-0.38
			Interpretación	Resistencia Neutra
	50	Diagnóstico situación actual	Valor Promedio	-0.62
			Interpretación	Baja Resistencia
	51	Proceso de planificación (estrategia)	Valor Promedio	-0.46
			Interpretación	Resistencia Neutra
	52	Proceso de seguimiento y control	Valor Promedio	-0.23
			Interpretación	Resistencia Neutra
	53	Proceso de incentivos/Reconocimientos	Valor Promedio	0.08
			Interpretación	Resistencia Neutra
	54	Proceso de asesoría/consultoría	Valor Promedio	-0.23
			Interpretación	Resistencia Neutra
	55	Proceso de comunicación y feedback	Valor Promedio	0.00
			Interpretación	Resistencia Neutra
56	Proceso de formación y adiestramiento	Valor Promedio	0.46	
		Interpretación	Resistencia Neutra	
57	Proceso de institucionalización	Valor Promedio	0.15	
		Interpretación	Resistencia Neutra	

En cuanto a esta tabla podemos hacer los siguientes comentarios:

- ✓ Los factores individuales asociados al Saber/ Conocer presentan resistencia neutra en los indicadores denominados “conocimiento teórico-prácticos del proceso de cambio”, y “conocimientos teórico-prácticos exigidos por el cambio”, lo que nos podría llevar a pensar que la organización podría ayudar a sus empleados a mejorar sus habilidades y aptitudes, para que así estas capacidades puedan contribuir positivamente con el proceso de cambio.
- ✓ Llama la atención que todos los indicadores que presentan mínima resistencia al cambio, están ubicados dentro de los factores individuales asociados al Querer/ Sentir/ Desear, los cuales son: compromiso, lealtad, aprobación, sentido de

colaboración y autoestima con respecto al cambio. Elementos que son importantes para la etapa de formación de los equipos de trabajo, ya que ésta implica que los miembros se conozcan entre ellos, establezcan propósitos comunes, clarificación de roles y establecimiento de métodos para trabajar juntos. Esto quiere decir que los trabajadores están dispuestos a apoyar el cambio en cuanto a sus rasgos personales, están motivados y comprometidos a trabajar en equipo, además de respaldar y apoyar el proceso, ya que están concientes de la necesidad de urgencia del mismo.

- ✓ El 40% de los indicadores pertenecientes a los factores organizacionales globales asociados al proceso de cambio presentan resistencia neutra, por lo tanto las características asociadas a la comunicación organizacional, legitimidad del poder, niveles de participación y experiencias de cambios organizacionales previos, no contribuyeron lo suficiente para que el desarrollo del proceso fuese completamente óptimo. Al recordar que estamos ante la presencia de una institución pública que se caracteriza por el permanente cambio de sus líderes formales, y por lo tanto cambios de método de trabajo e ideología, los trabajadores se pueden mostrar resistentes, ya que su experiencia les ha demostrado por medio de la inestabilidad de sus líderes y métodos de trabajo, que los cambios constantes no son lo más favorables a la hora de mejorar procesos.
- ✓ Los factores individuales asociados a la responsabilidad presentan en todos sus indicadores baja resistencia ante el cambio, ya que los individuos creen que son capaces de poder desarrollar los nuevos roles y responsabilidades que implica la nueva situación que es el trabajar en equipo.
- ✓ A pesar que los factores organizacionales asociados a otros Stakeholders se encuentran en la zona de baja resistencia, sus índices se inclinan más hacia una resistencia neutra, lo que quiere decir que los individuos perciben que los patrocinantes y agentes deben mejorar las habilidades y destrezas necesarias para llevar a cabo el proceso de cambio, lo cual puede llevarles a pensar que estos líderes no están comprometidos con el proceso en un 100%. Cabe destacar que para que un

equipo de trabajo se desarrolle exitosamente, debe existir un líder comprometido que guíe el equipo de trabajo, ya que él es el responsable de proveer a su equipo de todos los recursos que necesita para poder llevar a cabo sus proyecto, es por ello que es importante que este líder muestre todo su apoyo con respecto al cambio, ya que debe dar el ejemplo a todos los miembros del equipo.

- ✓ Para los encuestados, la gestión del proyecto de cambio (factores organizacionales asociados al proyecto) fue relativamente satisfactorio, lo que implica que los líderes del mismo no hicieron un trabajo que motivara completamente a los blancos de cambio a trabajar en equipo.

Análisis de los niveles de resistencia al cambio asociados a los datos socio-laborales

Antes de hacer un análisis de los niveles de resistencia al cambio asociados a los datos socio-laborales, es importante demostrar que realmente existe una relación entre estas variables. De esta manera, se comprobará si hay grupos con determinado nivel de resistencia ante los cambios, ya que con este diagnóstico se podría atacar puntualmente aquel estrato que sea más resistente y así generar soluciones para crear un ambiente libre de resistencia. Todo esto lo haremos mediante el cálculo de un índice de correlación¹⁷ cuyos resultados se expresan en la siguiente tabla:

¹⁷ El coeficiente o índice de correlación utilizado es aquel que determina la relación entre dos variables, es un valor que puede oscilar entre 1 y -1. En el caso de acercarse a uno de los dos extremos del rango nos referimos a una relación entre las variables: relación directa si tiene signo positivo y relación inversa si tiene signo negativo. En el caso de acercarse a cero hablamos de la ausencia de relación entre las variables. Generalmente se habla de alguna relación entre las variables cuando dicho coeficiente de correlación supera +/- 0,4 (Roberto, Sampieri, et all. 1998. p 358)

Tabla 17. Índices de Correlación. Caso Sudeban.

Variablen Relacionadas	Índice de Correlación con Factores Individuales	Índice de Correlación con Factores Organizacionales	Índice de Correlación con Factores Globales
Nivel de Cargo e Índice de Resistencia al cambio	0.26	<u>0.69</u>	<u>0.50</u>
Edad e Índice de Resistencia al cambio	0.14	0.21	0.19
Antigüedad e Índice de Resistencia al cambio	-0.18	-0.03	-0.14
Nivel Educativo e Índice de Resistencia al cambio	<u>0.57</u>	<u>0.68</u>	<u>0.70</u>

De acuerdo a las tablas 17 y 18 existe relación directa entre el nivel de cargo y los niveles de resistencia presentados en los factores organizacionales y los factores globales, es decir, a mayor nivel de cargo se presenta mayor resistencia, lo que nos hace pensar que aquellos individuos que poseen mayor jerarquía podrían mostrarse más resistentes ante el cambio, porque es muy probable que se conviertan en los líderes de los nuevos equipos de trabajo, lo que trae como consecuencia cambios en los niveles de responsabilidad, ya que ahora tendrán que guiar a su equipo de trabajo y asegurarse que los miembros del mismo cuenten con los recursos necesarios para llevar a cabo sus objetivos. Debido que este nuevo sistema de trabajo se caracteriza por la alta participación, estos nuevos líderes deben “proponer” soluciones, además de ser responsables de la conformación y mantenimiento del equipo. Por ello, deben demostrar estar más comprometidos, a pesar de que el origen del cambio esté en los agentes y en los patrocinantes.

Tabla 18. Índices de Resistencia al Cambio según Nivel de Cargo. Caso Sudeban.

Nivel de Cargo que ocupan	N	Índices de Resistencia de FI			Índices de Resistencia de FO			Índices de Resistencia Global		
		P	S	Inter.	P	S	Inter.	P	S	Inter.
Asistente/Auxiliar /Apoyo/Secretarial	3	-1.61	-48	Mínima Resistencia	-1.17	-32	Baja Resistencia	-1.40	-79.89	Baja Resistencia
Técnico/Profesio- nal (Analista)	9	-1.01	-30	Baja Resistencia	-0.38	-10	Resistencia Neutra	-0.72	-40.78	Baja Resistencia
Coordinador/Ge- rencia Media	1	-1.10	-33	Baja Resistencia	-0.37	10	Resistencia Neutra	-0.40	-23.00	Resistencia Neutra

Donde: N= Número de Individuos
 P= Promedio
 S= Sumatoria
 Inter.= Interpretación

Igualmente existe una alta correlación positiva entre el nivel educativo y los todos factores de resistencia al cambio, ya que al aumentar el nivel educativo, aumenta el nivel de resistencia al cambio (ver tabla 19). Esta relación no necesariamente implica que existe oposición al cambio, sino que los trabajadores tienden a ser más críticos al tener un mayor nivel de estudios, es decir exigen argumentos del por qué la realización de ese cambio, cuáles son las ventajas y/o desventajas que trae implantar el proyecto; quieren involucrarse y estudiar la nueva estructura de trabajo (aunque sea sólo de forma teórica); y es muy probable que no obedezcan la decisión de cambio sin preguntar.

Tabla 19. Índices de Resistencia al Cambio según Nivel Educativo. Caso Sudeban.

Nivel Educativo	N	Índices de Resistencia de FI			Índices de Resistencia de FO			Índices de Resistencia Global		
		P	S	Inter.	P	S	Inter.	P	S	Inter.
Universitaria Incompleta	1	-1.67	-50	Mínima Resistencia	-1.19	-32	Baja Resistencia	-1.44	-82.00	Baja Resistencia
Técnico Superior Universitario	8	-1.38	-41	Baja Resistencia	-0.68	-18	Baja Resistencia	-1.05	-59.71	Baja Resistencia
Universitaria (Licenciatura)	1	-1.63	-49	Mínima Resistencia	-0.52	-14	Baja Resistencia	-1.11	-63.00	Baja Resistencia
Postgrado (Especialización/ Maestría)	3	-0.26	-8	Resistencia Neutra	-0.20	5	Resistencia Neutra	-0.04	-2.33	Resistencia Neutra

Donde: N= Número de Individuos

P= Promedio

S= Sumatoria

Inter.= Interpretación

Aunque los coeficientes de los demás datos socio-laborales no indican una correlación con la variable Resistencia al Cambio, nos parece enriquecedor presentar las tablas que demuestran esta ausencia de relación:

Tabla 20. Índices de Resistencia al Cambio según Edad. Caso Sudeban.

Edad	N	Índices de Resistencia de FI			Índices de Resistencia de FO			Índices de Resistencia Global		
		P	S	Inter.	P	S	Inter.	P	S	Inter.
De 19 a 25 años	1	-1.63	-49	Mínima Resistencia	-0.52	-14	Baja Resistencia	-1.11	-63.00	Baja Resistencia
De 26 a 35 años	11	-1.12	-34	Baja Resistencia	-0.56	-15	Baja Resistencia	-0.86	-48.88	Baja Resistencia
De 36 a 45 años	1	-1.07	-32	Baja Resistencia	0.11	-3	Resistencia Neutra	-0.51	-29.00	Baja Resistencia

Donde: N= Número de Individuos
P= Promedio
S= Sumatoria
Inter.= Interpretación

Tabla 21. Índices de Resistencia al Cambio según Sexo. Caso Sudeban.

Sexo	N	Índices de Resistencia de FI			Índices de Resistencia de FO			Índices de Resistencia Global		
		P	S	Inter.	P	S	Inter.	P	S	Inter.
Femenino	6	-1.31	-39	Baja Resistencia	-0.49	-13	Resistencia Neutra	-0.79	-52.61	Baja Resistencia
Masculino	7	-1.03	-31	Baja Resistencia	-0.52	-14	Baja Resistencia	-0.91	-44.86	Baja Resistencia

Donde: N= Número de Individuos
P= Promedio
S= Sumatoria
Inter.= Interpretación

Tabla 22. Índices de Resistencia al Cambio según antigüedad. Caso Sudeban.

Antigüedad	N	Índices de Resistencia de FI			Índices de Resistencia de FO			Índices de Resistencia Global		
		P	S	Inter.	P	S	Inter.	P	S	Inter.
Entre 6 meses y un años	3	-1.46	-44	Baja Resistencia	-0.54	-15	Baja Resistencia	-1.02	-58.22	Baja Resistencia
Más de 1 año y hasta 3 años	4	-0.46	-14	Resistencia Neutra	-0.19	-5	Resistencia Neutra	-0.33	-19.00	Resistencia Neutra
Más de 3 años y hasta 5 años	2	-1.70	-51	Mínima Resistencia	-1.33	-36	Baja Resistencia	-1.53	-87.00	Mínima Resistencia
Más de 5 años y hasta 10 años	3	-1.26	-38	Baja Resistencia	-0.41	-11	Resistencia Neutra	-0.85	-48.67	Baja Resistencia
Más de 10 años y hasta 15 años	1	-1.70	-51	Mínima Resistencia	-0.30	-8	Resistencia Neutra	-1.04	-59.00	Baja Resistencia

Donde: N= Número de Individuos
P= Promedio
S= Sumatoria
Inter.= Interpretación

Análisis del individuo que más se resiste al cambio dentro de la población estudiada.

Nos parece importante analizar al individuo que más se resiste, debido a que estudiando sus causas de resistencia podríamos tratar de combatirla, para así tratar de persuadirlo y transformarlo en uno de los impulsores del cambio.

Este individuo es de sexo masculino con una edad comprendida entre 26 y 35 años, cuenta con estudios de postgrado, ocupa un nivel de cargo de analista y tiene trabajando en la empresa entre 1 y 3 años. Según el gráfico 5, este trabajador presenta alta resistencia en los factores individuales; una causa de ello podría ser que no cuenta con las características básicas como: percepciones, personalidades y necesidades, para acatar un cambio organizacional sin resistirse al mismo. Otra fuente de resistencia podría ser la incertidumbre y ansiedad producida por la espera de tanto buenos como malos resultados al momento de la implantación de un cambio. La molestia que genera el tener que cambiar un hábito actual, como lo trabajar individualmente, por los demandados por el cambio o trabajar en equipo podría ser otro factor de resistencia. Además, puede influir el hecho de que el cambio no es

promovido por él sino por sus superiores, por lo que se asume que el trabajador no esta preparado para el mismo.

Por otro lado, presenta resistencia (pero en menor intensidad) en los factores organizacionales, porque podría pensar que los individuos responsables por facilitar la implantación del cambio impedían el desarrollo del proceso, ya que no demostraban seguridad, confianza, motivación, paciencia, compromiso, autoestima y sentido de colaboración necesarios para implantar el trabajo en equipo. Esto acarrea que nuestro trabajador más resistente presente una actitud de indiferencia ante las medidas tomadas por la organización para implantar el cambio.

Tabla 23. Individuo que más se Resiste. Caso Sudeban.

	Índices de Resistencia de FI			Índices de Resistencia de FO			Índices de Resistencia Global		
	P	S	Inter.	P	S	Inter.	P	S	Inter.
Individuo que más se Resiste	1.40	42	Alta Resistencia	0.11	3	Resistencia Neutra	0.79	45.00	Alta Resistencia

Donde: P= Promedio
 S= Sumatoria
 Inter.= Interpretación

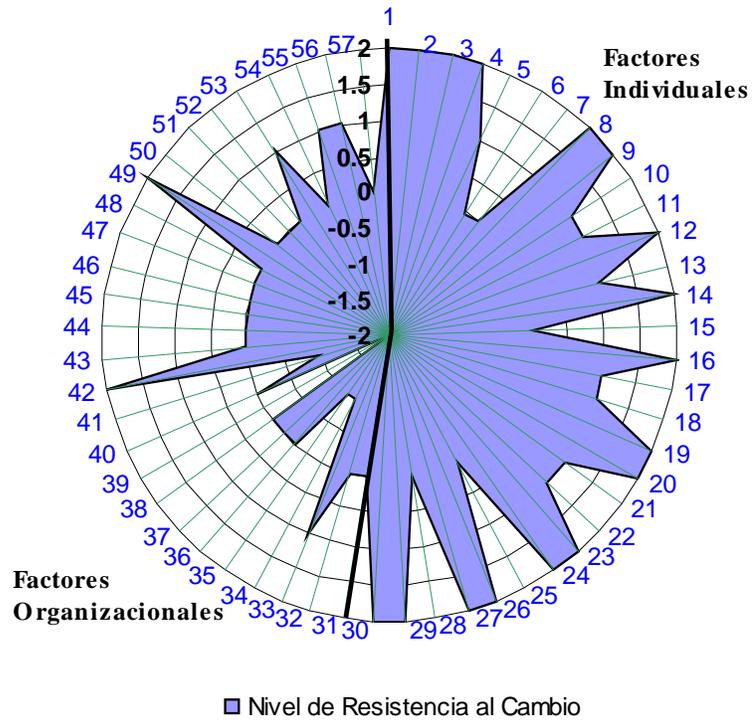


Gráfico 5. Individuo que más se Resiste. Caso Sudeban.

Caso 2: Departamento de Cadena de Suministros de Cargill de Venezuela.

El cambio a estudiar en Cargill de Venezuela es aquel que se dio a finales del año 2004, que consistió en la creación de una nueva estructura organizativa que planteaba el establecimiento de un único departamento de Cadena de Suministros, conformado por los equipos de: Planificación, Insumo y Logística. Este cambio trajo como consecuencia la implantación de una nueva estructura de trabajo basada en la conformación de equipos, lo cual se traduce en compartir objetivos, distribuir responsabilidades y mantener relaciones estrechas. Para ello, los trabajadores deben controlar los procesos de insumos productivos, planificación y control y, almacenamiento y distribución desde un punto de vista integral donde los esfuerzos de cada equipo se reflejen en el resultado final, para así, dar soporte a la gestión de ventas optimizando los costos totales de la operación.

Descripción de las características socio-laborales de la población.

En este caso, la encuesta utilizada se aplicó a todo el departamento de Cadena de Suministros de Cargill de Venezuela, que está conformado por cuarenta y ocho trabajadores; de los cuales respondieron treinta y ocho (ver tabla 24). De estas treinta y ocho personas, tres tienen cargos auxiliares, cuatro son analistas, veintisiete son coordinadores pertenecientes a la Gerencia Media y cuatro poseen cargos gerenciales o de dirección (ver tabla 25).

Tabla 24. Población. Caso Cargill

Ubicación	Población Total	Población Diagnosticada	Mortalidad
Dpto. De Cadena de Suministros de Cargill	48	38	10

Tabla 25. Nivel de Cargo. Caso Cargill

Nivel de Cargo que ocupan	Número de individuos	Porcentaje
Asistente/Auxiliar/Apoyo/Secretarial	3	8%
Técnico/Profesional (Analista)	4	11%
Coordinador/Gerencia Media	27	71%
Gerente/Director	4	11%
Total	38	100%

Las edades más frecuentes en la población son las comprendidas entre 26 y 35 años representando el 45% de la misma; el 34% corresponde a edades entre 36 y 45 años, y el 21% está constituido por personas entre 19 y 25 años (ver tabla 26). En cuanto al sexo, la mayoría de los encuestados son hombres (61%) (ver tabla 27).

Tabla 26. Edad. Caso Cargill

Edad	Número de individuos	Porcentaje
De 19 a 25 años	8	21%
De 26 a 35 años	17	45%
De 36 a 45 años	13	34%
Total	38	100%

Tabla 27. Sexo. Caso Cargill.

Sexo	Número de individuos	Porcentaje
Femenino	15	39%
Masculino	23	61%
Total	38	100%

Del 100% de los encuestados, el 68% tienen más de 3 años trabajando en la empresa, mientras que el resto (32%), menos de 3 años (ver tabla 28). De esta población tenemos que el 74% culminaron sus estudios universitarios (licenciaturas y TSU) (ver tabla 29).

Tabla 28. Antigüedad. Caso Cargill.

Antigüedad	Número de individuos	Porcentaje
Menos de 6 meses	4	11%
Entre 6 meses y un año	1	3%
Más de 1 año y hasta 3 años	7	18%
Más de 3 años y hasta 5 años	8	21%
Más de 5 años y hasta 10 años	7	18%
Más de 10 años y hasta 15 años	9	24%
Más de 15 años	2	5%
Total	38	100%

Tabla 29. Nivel Educativo. Caso Cargill.

Nivel Educativo	Número de individuos	Porcentaje
Secundaria Completa	2	5%
TSU Incompleto	2	5%
Universitaria Incompleta	2	5%
Técnico Superior Universitario	9	24%
Universitaria (Licenciatura)	19	50%
Postgrado (Especialización/Maestría)	4	11%
Total	38	100%

La Gerencia de Cadena de Suministros está distribuida en tres departamentos, los cuales, según nuestra muestra, está dividido de la siguiente forma: Planificación y Control, constituido por el 32% de los trabajadores; Insumos Productivos por el 3%; y el departamento de Logística por un 66%.

Tabla 30. Distribución de las Gerencias. Caso Cargill.

Gerencia	Número de individuos	Porcentaje
Planificación y control	12	32%
Insumos productivos	1	3%
Logística	25	66%
Total	38	100%

Índices de Resistencia al Cambio

a. Índice Global de Resistencia al Cambio

Gracias al desarrollo de nuevas tecnologías y al proceso de globalización que viven los mercados actuales, las empresas han tenido que realizar cambios para poder sobrevivir a los nuevos contextos; Cargill de Venezuela, específicamente el departamento de Cadena de Suministros, no es la excepción, ya que ha tenido que incorporar cambios estructurales basados en equipos de trabajo para así optimizar sus procesos y poder ser más competitivos y exitosos. Pareciera que los empleados de este departamento están conscientes de esta necesidad de cambio, demostrando tener creencias compartidas definidas por la innovación, el alto desempeño y el enfoque al cliente. En otras palabras, aparentemente los trabajadores están al tanto de que el trabajo en equipo supera el desempeño individual y al ser flexibles, responden mejor a los cambios constantes del entorno, creando valor diferenciado en cuanto a la elaboración y distribución de productos. Por todo lo anteriormente explicado, resultaría fácil entender el por qué estos trabajadores presentan una percepción positiva o una baja resistencia ante el cambio, aspecto reflejado en el valor de su índice equivalente a -1,22, reflejado en la tabla 31.

Tabla 31. Índice Global de Resistencia al Cambio. Caso Cargill

	Valor Promedio	Valor Sumatoria	Interpretación
Blancos de Cambio	-1.22	-70	Baja Resistencia. Percepción Positiva

b. Índices por dimensiones de Resistencia al Cambio.

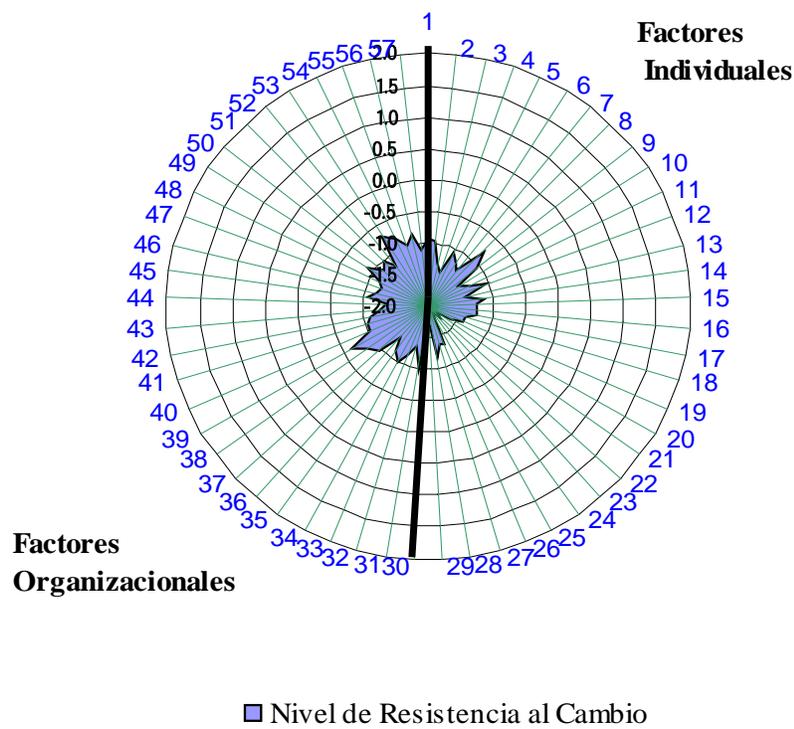


Gráfico 6. Factores Globales de Resistencia al Cambio. Caso Cargill

Tabla 32. Índices por dimensiones de Resistencia al Cambio. Caso Cargill

	Factores Individuales			Factores Organizacionales		
	Promedio	Sumatoria	Interpretación	Promedio	Sumatoria	Interpretación
Blancos de Cambio	-1.37	-41	Baja Resistencia. Percepción Positiva	-1.06	-29	Baja Resistencia. Percepción Positiva

Según muestra la tabla 32, los promedios -1,37 y -1,06 asociados a los factores individuales y organizacionales respectivamente, evidencian que los trabajadores encuestados presentan alta flexibilidad ante el cambio. Resultaría interesante analizar las razones por las cuales el resultado de ambos índices implican una baja y no una mínima resistencia, al igual que analizar el porqué el índice de resistencia de los factores individuales es menor que el índice de los factores organizacionales.

En cuanto a la baja resistencia asociada a los factores individuales de los blancos del cambio, se puede decir que se deben a las siguientes razones:

- ✓ Para ellos no es problema abandonar sus conductas habituales, ya que uno de los pilares sobre los se construye la cultura organizacional es la innovación, lo que implica que pueden estar acostumbrados a cambios constantes en la búsqueda de mejora de los procesos.
- ✓ Sienten que el cambio es necesario, ya que se pueden encontrar insatisfechos con los resultados obtenidos de los procesos que han venido manejando.
- ✓ Se sienten capaces de manejar las consecuencias del cambio, ya que pueden considerar que cuentan con conocimientos teórico-prácticos para desarrollar los nuevos roles y tratar con el cambio.
- ✓ Indisposición de los individuos de invertir el tiempo y esfuerzo necesario para afrontar el cambio implantado, ya que este proceso puede demandar el desarrollo de nuevas destrezas implicando el gasto de tiempo y energía, cosa que puede resultar tediosa para los trabajadores.

- ✓ Debido a que muchas veces un proceso de reestructuración trae como consecuencia la reducción del headcount, los trabajadores pudieron haber sentido angustia y ansiedad al pensar que su puesto de trabajo pudiese estar en peligro.

Luego de analizar el valor del índice referente a los factores organizacionales, podemos asociar un nivel de resistencia bajo debido a:

- ✓ El cambio fue planeado e ideado a partir de esfuerzos dirigidos a eliminar la situación insatisfactoria, trayendo como consecuencia efectos positivos al momento de la implantación.
- ✓ El cambio fue planeado y aplicado a partir de las necesidades de la organización, haciendo que los trabajadores perciban que éste no fue producto de un capricho del Gerente de Operaciones y el Líder de la Unidad de Negocio, lo cual puede generar confianza en el proceso.
- ✓ Los trabajadores depositan alto grado de credibilidad y confianza en sus líderes.
- ✓ Los patrocinantes y agentes no le dieron el tiempo necesario a los trabajadores para asimilar e internalizar el cambio impuesto, ya que la implantación se dio velozmente.

Podemos suponer, a partir de lo anteriormente expuesto, que los aspectos negativos relacionados con ambos factores tienen alguna influencia sobre la percepción general que tienen los individuos, haciendo que el nivel de resistencia sea bajo y no mínimo, y permitiendo que el cambio se vea desde un punto de vista positivo. Por otro lado, el hecho de que exista una diferencia en cuanto al índice de resistencia de ambos factores (equivalente a 0,31), puede interpretarse como que los individuos poseen una percepción menos positiva con respecto a los elementos organizacionales, aspecto que puede servir de ayuda al momento del desarrollo de reformas y mejoras asociadas al momento de la implantación del

cambio. Estos elementos se estudiarán con más detalle a partir del análisis de los índices por subdimensiones de resistencia al cambio.

c. Índices por subdimensiones de Resistencia al Cambio.

Al recordar que el trabajo en equipo es uno de los elementos fundamentales dentro de la cultura organizacional de Cargill¹⁸, podríamos afirmar que es un término familiar para los empleados; por lo tanto se nos hace fácil entender que los resultados de la tabla 33 y del gráfico 7 reflejen una percepción positiva o alta flexibilidad presentada en los individuos encuestados. Este resultado se asocia a la comodidad que muestran ante el cambio, pues parecen estar motivados a querer hacer lo necesario para llegar a la optimización de los procesos a través del desarrollo de capacidades individuales, igualmente se muestran comprometidos y dispuestos a participar en este proceso. Por otro lado, podemos percibir que los individuos sienten que cuentan con la formación, experiencia y competencias necesarias para soportar el proceso de cambio, así como la comprensión y cumplimiento del conjunto de responsabilidades asociadas a la formación de equipos de trabajo.

Tabla 33. Índices por subdimensiones de Resistencia al Cambio. Caso Cargill

		Factores Individuales		
		Promedio	Sumatoria	Interpretación
Blancos de Cambio	Asociados a Saber/Conocer	-1.16	-12	Baja Resistencia. Percepción Positiva
	Asociados a Hacer/Responsabilidad	-1.24	-6	Baja Resistencia. Percepción Positiva
	Asociados a Querer/Sentir/Desear	-1.55	-23	Mínima Resistencia. Percepción muy Positiva

¹⁸ Específicamente en los valores organizacionales

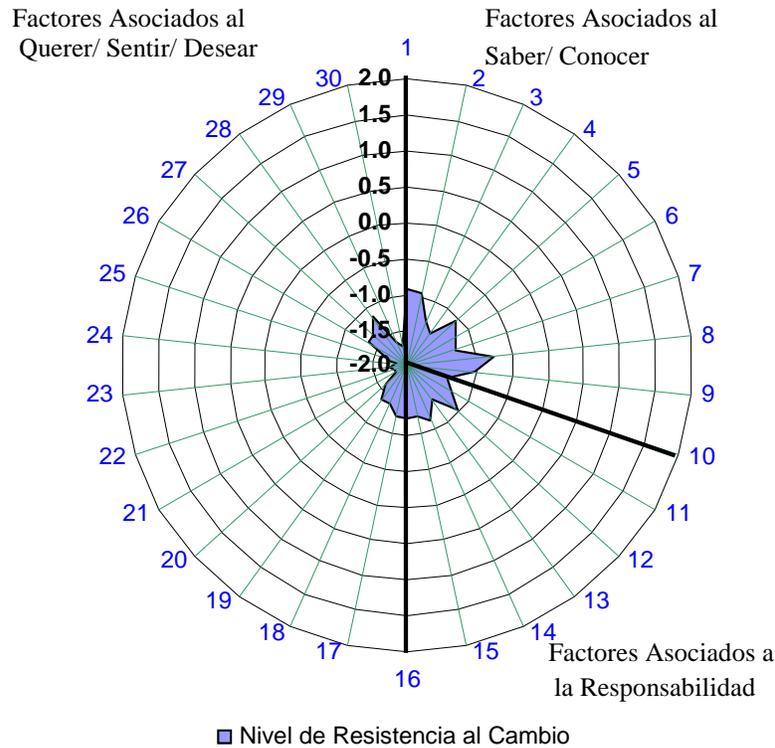


Gráfico 7. Factores Individuales de Resistencia al Cambio. Caso Cargill

En el caso de los Factores Organizacionales, se forma una pequeña telaraña equilibrada, con una forma más bien ovalada, presentando las mayores resistencias en los factores asociados al Proceso de Cambio y en los asociados al Proyecto de Cambio (ver gráfico 8). Llama la atención, que aunque en el marco teórico se explicó que la comunicación es uno de los requisitos esenciales para evitar la resistencia al cambio, los resultados de los factores organizacionales de este caso no se ven reflejados en este supuesto, ya que aunque el cambio se haya dado de forma arbitraria y que la información antes de la implantación fue escasa, hasta el punto de crear malas interpretaciones; los resultados de los índices arrojan un apoyo positivo a la gestión hecha por los patrocinantes y agentes.

Tabla 34. Índices por subdimensiones de Resistencia al Cambio. Caso Cargill

		Factores Organizacionales		
		Promedio	Sumatoria	Interpretación
Blancos de Cambio	Asociados al Proceso de Cambio	-1.06	-11	Baja Resistencia. Percepción Positiva
	Asociados a otros Stakeholders	-1.19	-10	Baja Resistencia. Percepción Positiva
	Asociados al Proyecto	-0.96	-9	Baja Resistencia. Percepción Positiva

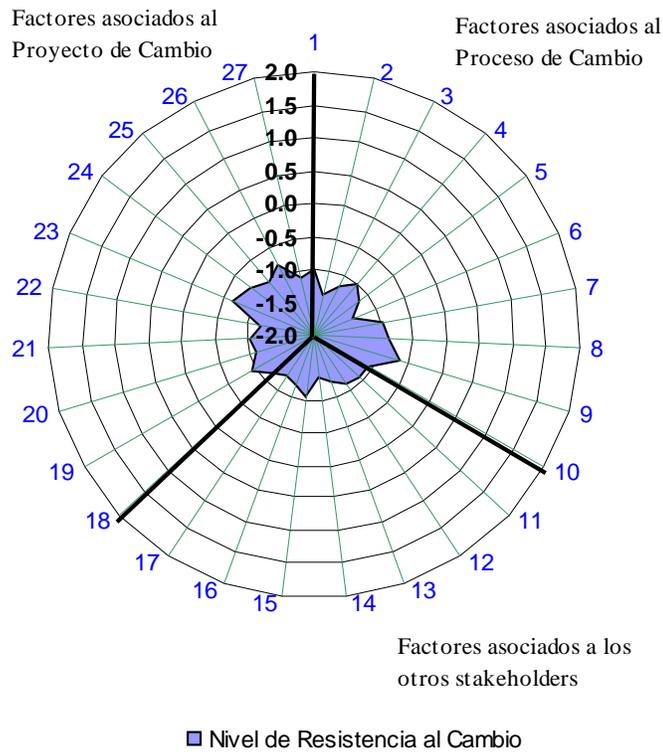


Gráfico 8. Factores Organizacionales de Resistencia al Cambio. Caso Cargill

d. Índices de Resistencia al Cambio por Indicadores.

Tabla 35. Índices por Indicadores. Caso Cargill

Factores Individuales Saber/Conocer	1	Conocimientos teórico-prácticos sobre el proceso de cambio	Valor Promedio	-0.95
			Interpretación	Baja Resistencia
	2	Conocimientos teórico-prácticos exigidos por el cambio	Valor Promedio	-0.97
			Interpretación	Baja Resistencia
	3	Capacidad de integración (relac. Interpersonales/ trabajo en equipo)	Valor Promedio	-1.32
			Interpretación	Baja Resistencia
	4	Capacidad para la resolución y manejo de conflictos	Valor Promedio	-1.45
			Interpretación	Baja Resistencia
	5	Capacidad para la comunicación (dar y recibir información)	Valor Promedio	-1.08
			Interpretación	Baja Resistencia
6	Autocontrol	Valor Promedio	-1.24	
		Interpretación	Baja Resistencia	
7	Capacidad de entender a los demás	Valor Promedio	-1.29	
		Interpretación	Baja Resistencia	
8	Organización (orden y claridad)	Valor Promedio	-0.79	
		Interpretación	Baja Resistencia	
9	Capacidad analítica e interpretativa	Valor Promedio	-1.05	
		Interpretación	Baja Resistencia	
10	Orientación al aprendizaje	Valor Promedio	-1.42	
		Interpretación	Baja Resistencia	
Factores Individuales Hacer/Responsabilidad	11	Adiestramiento/Preparación	Valor Promedio	-1.29
			Interpretación	Baja Resistencia
	12	Incorporación de Cambios	Valor Promedio	-1.05
			Interpretación	Baja Resistencia
	13	Contribución	Valor Promedio	-1.42
Interpretación			Baja Resistencia	
14	Propuestas de mejora	Valor Promedio	-1.16	
		Interpretación	Baja Resistencia	
15	Provisión de información	Valor Promedio	-1.26	
		Interpretación	Baja Resistencia	
Factores Individuales Querer/Sentir/Desear	16	Seguridad/Confianza ante el Cambio	Valor Promedio	-1.26
			Interpretación	Baja Resistencia
	17	Optimismo ante el Cambio	Valor Promedio	-1.26
			Interpretación	Baja Resistencia
	18	Comodidad ante el Cambio	Valor Promedio	-1.39
			Interpretación	Baja Resistencia
19	Certidumbre ante el Cambio	Valor Promedio	-1.42	
		Interpretación	Baja Resistencia	
20	Motivación ante el Cambio	Valor Promedio	-1.61	
		Interpretación	Mínima Resistencia	
21	Compromiso con el Cambio	Valor Promedio	-1.82	

		Interpretación	Mínima Resistencia
	22	Lealtad con el Cambio	Valor Promedio -1.82
			Interpretación Mínima Resistencia
	23	Flexibilidad ante los Cambios	Valor Promedio -1.76
			Interpretación Mínima Resistencia
	24	Voluntad para Cambiar	Valor Promedio -1.84
			Interpretación Mínima Resistencia
	25	Aprobación del Cambio	Valor Promedio -1.76
			Interpretación Mínima Resistencia
	26	Satisfacción con el Cambio	Valor Promedio -1.37
			Interpretación Baja Resistencia
	27	Paciencia/ Prudencia con el Cambio	Valor Promedio -1.37
			Interpretación Baja Resistencia
28	Respeto al Cambio	Valor Promedio -1.18	
		Interpretación Baja Resistencia	
29	Autoestima con respecto al Cambio	Valor Promedio -1.66	
		Interpretación Mínima Resistencia	
30	Sentido de Colaboración con el Cambio	Valor Promedio -1.74	
		Interpretación Mínima Resistencia	
Factores Organizacionales Globales asociados al proceso de Cambio	31	Comunicación organizacional	Valor Promedio -1.00
			Interpretación Baja Resistencia
	32	Cultura Organizacional	Valor Promedio -1.34
			Interpretación Baja Resistencia
	33	Clima Organizacional	Valor Promedio -1.16
			Interpretación Baja Resistencia
	34	Flexibilidad de la organización (normas)	Valor Promedio -1.00
			Interpretación Baja Resistencia
	35	Legitimidad del Poder	Valor Promedio -1.16
			Interpretación Baja Resistencia
	36	Estabilidad de la organización	Valor Promedio -1.34
			Interpretación Baja Resistencia
37	Entorno/Contexto	Valor Promedio -0.97	
		Interpretación Baja Resistencia	
38	Niveles de participación (toma de decisiones)	Valor Promedio -0.87	
		Interpretación Baja Resistencia	
39	Sistemas de recompensa	Valor Promedio -0.66	
		Interpretación Baja Resistencia	
40	Experiencias de cambios organizacionales	Valor Promedio -1.05	
		Interpretación Baja Resistencia	
Factores organizacionales asociados a los otros Stakeholders	41	Patrocinantes	Valor Promedio -1.05
		Saber/Conocer	Interpretación Baja Resistencia
	42	Patrocinantes	Valor Promedio -1.13
		Querer/Sentir/Desear	Interpretación Baja Resistencia
43	Patrocinantes	Valor Promedio -1.26	
	Responsabilidad (Comprensión y Cumplimiento)	Interpretación Baja Resistencia	

	44	Patrocinantes	Valor Promedio	-1.37
		Compromiso con la organización	Interpretación	Baja Resistencia
	45	Agentes	Valor Promedio	-1.08
		Saber/Conocer	Interpretación	Baja Resistencia
	46	Agentes	Valor Promedio	-1.18
		Querer/Sentir/Desear	Interpretación	Baja Resistencia
	47	Agentes	Valor Promedio	-1.26
		Responsabilidad (Comprensión y Cumplimiento)	Interpretación	Baja Resistencia
48	Agentes	Valor Promedio	-1.16	
	Compromiso con la organización	Interpretación	Baja Resistencia	
Factores Organizacionales Asociados al proyecto	49	Proceso de toma de decisiones	Valor Promedio	-0.89
			Interpretación	Baja Resistencia
	50	Diagnóstico situación actual	Valor Promedio	-1.11
			Interpretación	Baja Resistencia
	51	Proceso de planificación (estrategia)	Valor Promedio	-1.03
			Interpretación	Baja Resistencia
	52	Proceso de seguimiento y control	Valor Promedio	-1.18
			Interpretación	Baja Resistencia
	53	Proceso de incentivos/Reconocimientos	Valor Promedio	-0.68
			Interpretación	Baja Resistencia
	54	Proceso de asesoría/consultoría	Valor Promedio	-0.82
			Interpretación	Baja Resistencia
	55	Proceso de comunicación y feedback	Valor Promedio	-0.97
			Interpretación	Baja Resistencia
56	Proceso de formación y adiestramiento	Valor Promedio	-0.82	
		Interpretación	Baja Resistencia	
57	Proceso de institucionalización	Valor Promedio	-1.11	
		Interpretación	Baja Resistencia	

En cuanto a esta tabla, podemos hacer los siguientes comentarios:

- ✓ El 87,70% de todos los indicadores presentan baja resistencia, es decir, de forma global se podría afirmar que los individuos son altamente flexibles ante los cambios.
- ✓ El 12,30% de los indicadores se clasifican como mínima resistencia. Llama la atención que estos indicadores forman parte de los Factores Individuales asociados al Querer/ Sentir/ Desear, específicamente en los indicadores de motivación, compromiso, lealtad, flexibilidad, voluntad, aprobación, autoestima

y sentido de colaboración ante el cambio. Esto quiere decir que los individuos sienten interés y disposición de apoyar y contribuir con el proceso, participando, aportando y aceptando la necesidad y el sentido de urgencia del proyecto de cambio.

Análisis de los niveles de resistencia al cambio asociados a los datos socio-laborales

Al hacer el análisis de los niveles de resistencia al cambio asociados a los datos socio-laborales, comprobaremos la existencia de una relación entre estas variables, esto lo haremos mediante el cálculo de un coeficiente de correlación cuyos resultados se expresan en la siguiente tabla.

Tabla 36. Índices de Correlación. Caso Cargill

Variab les Relacionadas	Índice de Correlación de Factores Individuales	Índice de Correlación de Factores Organizacionales	Índice de Correlación Global
Nivel de Cargo e Índice de Resistencia al cambio	0.09	0.08	0.09
Edad e Índice de Resistencia al cambio	-0.06	0.18	0.07
Antigüedad e Índice de Resistencia al cambio	0.04	0.10	0.08
Nivel Educativo e Índice de Resistencia al cambio	-0.07	0.05	-0.01

Según se evidencia en la tabla anterior, los coeficientes de correlación entre los factores de Resistencia al Cambio y los datos socio-laborales no indican ninguna relación entre ellos. Hacemos esta afirmación a partir del hecho que todos los índices de correlación tienen valores menores a +/- 0,4. Sin embargo a continuación presentamos las tablas que prueban la inexistencia de una relación entre las variables mencionadas.

Tabla 37. Índice de Resistencia al cambio según Nivel de Cargo. Caso Cargill

Nivel de Cargo que ocupan	N	Índices de Resistencia de FI			Índices de Resistencia de FO			Índices de Resistencia Global		
		P	S	Inter.	P	S	Inter.	P	S	Inter.
Asistente/Auxiliar/Apoyo/Secretarial	3	-1.49	-45	Baja Resistencia	-1.11	-30	Baja Resistencia	-1.31	-74.67	Baja Resistencia
Técnico/Profesional (Analista)	4	-1.43	-43	Baja Resistencia	-1.12	-30	Baja Resistencia	-1.28	-73.00	Baja Resistencia
Coordinador/Gerencia Media	27	-1.34	-40	Baja Resistencia	-1.07	-29	Baja Resistencia	-1.21	-69.04	Baja Resistencia
Gerente/Director	4	-1.38	-42	Baja Resistencia	-0.94	-25	Baja Resistencia	-1.17	-66.75	Baja Resistencia

Donde: N= Número de Individuos
P= Promedio
S= Sumatoria
Inter.= Interpretación

Tabla 38. Índice de Resistencia al cambio según Edad. Caso Cargill

Edad	N	Índices de Resistencia de FI			Índices de Resistencia de FO			Índices de Resistencia Global		
		P	S	Inter.	P	S	Inter.	P	S	Inter.
De 19 a 25 años	8	-1.47	-44	Baja Resistencia	-1.32	-36	Baja Resistencia	-1.40	-79.75	Baja Resistencia
De 26 a 35 años	17	-1.23	-37	Baja Resistencia	-0.96	-26	Baja Resistencia	-1.10	-62.94	Baja Resistencia
De 36 a 45 años	13	-1.48	-44	Baja Resistencia	-1.03	-28	Baja Resistencia	-1.27	-72.23	Baja Resistencia

Donde: N= Número de Individuos
P= Promedio
S= Sumatoria
Inter.= Interpretación

Tabla 39. Índice de Resistencia al cambio según Sexo. Caso Cargill

Sexo	N	Índices de Resistencia de FI			Índices de Resistencia de FO			Índices de Resistencia Global		
		P	S	Inter.	P	S	Inter.	P	S	Inter.
Femenino	15	-1.36	-41	Baja Resistencia	-0.98	-27	Baja Resistencia	-1.18	-67.47	Baja Resistencia
Masculino	23	-1.37	-41	Baja Resistencia	-1.11	-30	Baja Resistencia	-1.25	-71.09	Baja Resistencia

Donde: N= Número de Individuos
P= Promedio
S= Sumatoria
Inter.= Interpretación

Tabla 40. Índice de Resistencia al cambio según Antigüedad. Caso Cargill

Antigüedad	N	Índices de Resistencia de FI			Índices de Resistencia de FO			Índices de Resistencia Global		
		P	S	Inter.	P	S	Inter.	P	S	Inter.
Menos de 6 meses	4	-1.43	-43	Baja Resistencia	-0.98	-27	Baja Resistencia	-1.21	-69.25	Baja Resistencia
Entre 6 meses y un año	1	-1.43	-43	Baja Resistencia	-1.19	-32	Baja Resistencia	-1.32	-75.00	Baja Resistencia
Más de 1 año y hasta 3 años	7	-1.51	-45	Baja Resistencia	-1.43	-39	Baja Resistencia	-1.48	-84.14	Baja Resistencia
Más de 3 años y hasta 5 años	8	-1.18	-35	Baja Resistencia	-0.88	-24	Baja Resistencia	-1.04	-59.13	Baja Resistencia
Más de 5 años y hasta 10 años	7	-1.32	-40	Baja Resistencia	-0.99	-27	Baja Resistencia	-1.17	-66.43	Baja Resistencia
Más de 10 años y hasta 15 años	9	-1.37	-41	Baja Resistencia	-1.00	-27	Baja Resistencia	-1.19	-68.11	Baja Resistencia
Más de 15 años	2	-1.57	-47	Mínima Resistencia	-1.13	-31	Baja Resistencia	-1.36	-77.50	Baja Resistencia

Donde: N= Número de Individuos

P= Promedio

S= Sumatoria

Inter.= Interpretación

Tabla 41. Índice de Resistencia al cambio según Nivel educativo. Caso Cargill

Nivel Educativo	N	Índices de Resistencia de FI			Índices de Resistencia de FO			Índices de Resistencia Global		
		P	S	Inter.	P	S	Inter.	P	S	Inter.
Secundaria Completa	2	-1.33	-40	Baja Resistencia	-0.89	-24	Baja Resistencia	-1.12	-64.00	Baja Resistencia
TSU Incompleto	2	-1.18	-36	Baja Resistencia	-0.93	-25	Baja Resistencia	-1.06	-60.50	Baja Resistencia
Universitaria Incompleta	2	-1.30	-39	Baja Resistencia	-1.37	-37	Baja Resistencia	-1.33	-76.00	Baja Resistencia
Técnico Superior Universitario	9	-1.46	-44	Baja Resistencia	-1.21	-33	Baja Resistencia	-1.34	-76.22	Baja Resistencia
Universitaria (Licenciatura)	19	-1.34	-40	Baja Resistencia	-1.03	-34	Baja Resistencia	-1.19	-68.00	Baja Resistencia
Postgrado (Especialización/Maestría)	4	-1.44	-43	Baja Resistencia	-0.88	-24	Baja Resistencia	-1.18	-67.00	Baja Resistencia

Donde: N= Número de Individuos

P= Promedio

S= Sumatoria

Inter.= Interpretación

Tabla 42. Índice de Resistencia al cambio según Gerencia. Caso Cargill

Gerencia	N	Índices de Resistencia de FI			Índices de Resistencia de FO			Índices de Resistencia Global		
		P	S	Inter.	P	S	Inter.	P	S	Inter.
Planificación y control	12	-1.49	-45	Baja Resistencia	-1.26	-34	Baja Resistencia	-1.38	-78.67	Baja Resistencia
Insumos productivos	1	-1.17	-35	Baja Resistencia	-0.19	-5	Resistencia Neutra	-0.70	-40.00	Baja Resistencia
Logística	25	-1.42	-40	Baja Resistencia	-1.00	-27	Baja Resistencia	-1.17	-66.52	Baja Resistencia

Donde: N= Número de Individuos
 P= Promedio
 S= Sumatoria
 Inter.= Interpretación

Análisis del individuo que más se resiste al cambio dentro de la población estudiada.

Aún cuando hemos analizados todos los factores asociados a la resistencia al cambio, parece importante analizar al individuo que más se resiste, dado que éste puede afectar en la implantación de los equipos de trabajo.

El individuo que más se resiste tiene trabajando en la empresa entre 5 y 10 años, es un coordinador del área de Logística con estudios universitarios completos, de sexo masculino y con una edad comprendida entre 26 y 35 años.

El gráfico 9 representa a dicho individuo, el cual presenta problemas en los siguientes puntos:

- ✓ Debido a que el cambio fue comunicado luego de la implantación, el individuo pudiera presentar altos niveles de incertidumbre, ya que duda sobre su propia capacidad para adquirir nuevas destrezas para trabajar en equipo, presentando así un alto grado de angustia durante dicho proceso.
- ✓ En cuanto a su autoestima, presenta máxima resistencia al hacer la valoración sobre sí mismo, especula que no tiene la capacidad para lograr y contribuir con el proceso de cambio, ni poder cumplir con los requisitos y exigencias requeridas por el mismo.

- ✓ Siente que no existe una relación directa entre el mecanismo de recompensa y los objetivos relacionados con el cambio, factor necesario para el desarrollo de un alto nivel de motivación, ya que percibe que el sistema de incentivos no fue justo ni equitativo.
- ✓ Percibe que los agentes de cambio no estuvieron involucrados, ni identificados con los valores, principios y cultura de la organización, ni con el compromiso necesario para liderar el proceso de cambio organizacional. Razón por la cual no sintió seguridad ante el mismo.

Debido a que este individuo tiene un cargo de coordinador, es muy probable que luego de la reestructuración llegue a ser uno líderes de uno de los equipos, lo que implica que debe estar comprometido, dar el ejemplo y apoyar la nueva forma de trabajo. Sin embargo, a través de la tabla 43, se puede observar que el trabajador presenta poco interés con respecto al proceso de cambio demostrando una baja motivación, lo que puede traer como consecuencia que no motive lo suficiente a los miembros de su equipo, impidiendo el desarrollo de los nuevos procesos que conlleva la nueva forma de trabajo. Por otro lado, el trabajador más resistente percibe que los agentes y patrocinantes no están completamente comprometidos con el proceso de cambio y que estos más bien evidencian apatía con respecto al mismo. La suma de estos dos elementos podría estar incrementando sus niveles de indiferencia, ya que este individuo lejos de no representar ninguna fuerza (restrictiva o impulsora) podría obstaculizar el desarrollo del proyecto.

Tabla 43. Índice de Resistencia del Individuo que más se Resiste. Caso Cargill

		Promedio	Sumatoria	Interpretación
Individuo que más se Resiste	Factores Individuales	-0.20	-6.00	Resistencia Neutra. Percepción Indiferente
	Factores Organizacionales	0.30	8.00	Resistencia Neutra. Percepción Indiferente
	Factores Globales	0.04	2.00	Resistencia Neutra. Percepción Indiferente

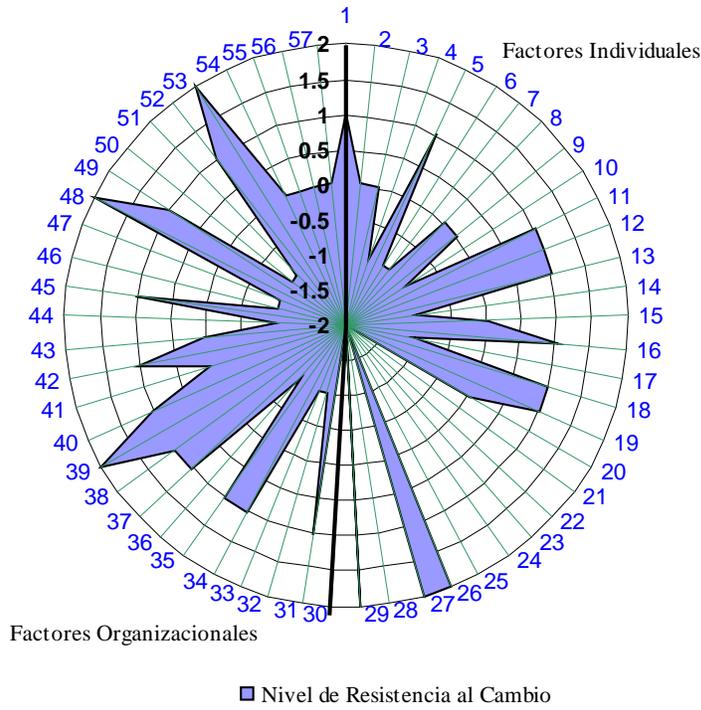


Gráfico 9. Individuo que más se Resiste. Caso Cargill.

Caso 3: Gerencia General de Litigio de la Procuraduría General de la República (PGR).

En el caso de la Procuraduría General de la República (PGR) el cambio surgió con la entrada en vigencia del nuevo Decreto con Fuerza de Ley Orgánica de La PGR, en donde se crearon las bases legales fundamentales que generaron el desarrollo de un proceso de reorganización dentro de la institución. Para este caso estudiaremos específicamente la percepción de los trabajadores del área con respecto al cambio aplicado en la Gerencia General de Litigio, en donde se sustituyeron Direcciones y Divisiones por Equipos de Trabajo.

Descripción de las características socio-laborales de la población.

La encuesta fue suministrada a toda población del departamento de la Gerencia General de Litigio, el cual está conformado por cuarenta trabajadores, de los cuales respondieron treinta y dos.

Tabla 44. Población. Caso PGR.

Ubicación	Población Total	Población Diagnosticada	Mortalidad
Dpto. De Litigio de la PGR	40	32	8

La totalidad de la muestra está dividida en cuanto a nivel de cargos en diez asistentes o auxiliares, dieciséis analistas, tres coordinadores y tres gerentes (tabla 45). Con respecto a las edades (tabla 46), podemos decir que contamos con una muestra relativamente joven, ya que el 50% se encuentra entre 26 y 35 años; el 25% entre 19 y 25 años; y el resto está dividido en: 16% de las personas, entre 36 a 45 años, 6% de 46 a 55 años y el 3% es de 56 años o más. Además, podemos decir que está caracterizada por una presencia femenina, ya que este género ocupa el 78% de la muestra (ver tabla 47).

Tabla 45. Nivel de Cargo que ocupa la Población. Caso PGR.

Nivel de Cargo que ocupan	Número de individuos	Porcentaje
Asistente/Auxiliar/Apoyo/Secretarial	10	31%
Técnico/Profesional (Analista)	16	50%
Coordinador/Gerencia Media	3	9%
Gerente/Director	3	9%
Total	32	100%

Tabla 46. Edad de la Población. Caso PGR.

Edad	Número de individuos	Porcentaje
De 19 a 25 años	8	25%
De 26 a 35 años	16	50%
De 36 a 45 años	5	16%
De 46 a 55 años	2	6%
Más de 56 años	1	3%
Total	32	100%

Tabla 47. Sexo de la Población. Caso PGR.

Sexo	Número de individuos	Porcentaje
Femenino	25	78%
Masculino	7	22%
Total	32	100%

Por otro lado, al ver la tabla 48, podemos observar que estamos en presencia de una muestra que cuenta en su mayoría con individuos con altos niveles educativos, ya que el 53% de la misma tiene un nivel universitario completo y el 31% con maestría, haciendo un total de 84%; el 16% restante se divide en secundaria incompleta, secundaria completa y TSU incompleto con un 3% cada uno.

Tabla 48. Nivel educativo de la muestra. Caso PGR.

Nivel Educativo	Número de individuos	Porcentaje
Secundaria Incompleta	1	3%
Secundaria Completa	1	3%
TSU Incompleto	1	3%
Universitaria Incompleta	1	3%
Técnico Superior Universitario	1	3%
Universitaria (Licenciatura)	17	53%
Postgrado (Especialización/Maestría)	10	31%
Total	32	100%

En cuanto a la tabla siguiente, podemos decir que veintidós de un total de treinta y ocho personas, tienen entre 1 y 3 años trabajando en el organismo, mientras que el resto (diez individuos) tienen una antigüedad mayor a 3 años.

Tabla 49. Antigüedad de la población. Caso PGR.

Antigüedad	Número de individuos	Porcentaje
Más de 1 año y hasta 3 años	22	47%
Más de 3 años y hasta 5 años	2	6%
Más de 5 años y hasta 10 años	5	16%
Más de 10 años y hasta 15 años	2	6%
Más de 15 años	1	3%
Total	32	100%

Índices de Resistencia al Cambio.

a. Índice Global de Resistencia al Cambio.

De acuerdo a la tabla 50, el índice de Resistencia al Cambio en la Gerencia General de Litigio de la Procuraduría General, en promedio, arrojó un valor de -1,24, lo cual se puede interpretar como baja resistencia o alta flexibilidad. Este índice puede corresponder en una parte a la influencia de una fuerza impulsora¹⁹, la cual se puede definir por el trabajo positivo que hicieron los agentes y patrocinantes al momento de gerenciar el cambio; esto lo podemos constatar con lo afirmado en el marco referencial donde desglosamos la estrategia y plan seguido para implantar el cambio, el cual incluye el elemento de la comunicación, que es muy importante para llevar a cabo una exitosa implantación. Por otro lado, tenemos una fuerza restrictiva que disminuye esa fuerza impulsora del cambio, la cual podría encontrar su origen en la imposición del cambio de arriba hacia abajo, lo que se traduce que este fue unidireccional, planificado y sin marcha atrás.

¹⁹ Una fuerza impulsora es aquella que se caracteriza por apoyar el cambio, mientras que las restrictivas son aquellas que se oponen a las fuerzas impulsoras, por lo tanto para llegar al logro del cambio propuesto con mínima resistencia, deben aumentarse las fuerzas impulsoras y controlarse las restrictivas. (García, 2005, p. 64)

Tabla 50. Índice de Resistencia Global. Caso PGR.

	Índice Global de Resistencia al Cambio		
	Valor Promedio	Valor Sumatoria	Interpretación
Blancos de Cambio	-1.24	-71	Baja Resistencia Alta Flexibilidad Percepción Positiva

b. Índices por dimensiones de Resistencia al cambio.

De acuerdo a la tabla 51, los factores individuales y organizacionales presentan baja resistencia, ya que el índice corresponde a -1,38 para los primeros y -1,10 para los segundos. Valores que se reflejan en el gráfico 10, donde la telaraña formada se encuentra en la zona denominada alta flexibilidad o percepción positiva ante el cambio

Tabla 51. Índices de Resistencia al Cambio por Dimensiones. Caso PGR

	Índice por Dimensiones					
	Factores Individuales			Factores Organizacionales		
	Valor Promedio	Valor Sumatoria	Interpretación	Valor Promedio	Valor Sumatoria	Interpretación
Blancos de Cambio	-1.38	-41	Baja Resistencia Alta Flexibilidad Percepción Positiva	-1.10	-30	Baja Resistencia Alta Flexibilidad Percepción Positiva

Recordemos que los factores individuales influyentes en la resistencia son aquellas fuentes que están en las características humanas básicas como: personalidades, percepciones y necesidades de las personas que sufren el cambio. A partir de ello, podemos inferir que los siguientes argumentos son los causantes de una baja resistencia:

- ✓ La gente se siente apta para manejar el cambio, ya que mediante la sinergia producida por el trabajo en equipo pueden mejorar aquellos procesos, que de acuerdo a los encuestados, no se estaban realizando de una manera óptima.
- ✓ Los trabajadores se encuentran motivados para realizar el cambio, ya que lo pueden percibir como una necesidad para adaptarse al entorno, así podrían mejorar aquellos

procesos que no producían los resultados más óptimos, causando el incremento de la satisfacción de sus necesidades.

- ✓ La pequeña resistencia que presentaron los empleados se pudo deber a los niveles de tensión, inquietud y ansiedad producidos a partir de la incertidumbre e inestabilidad que genera todo cambio, ya que no existe la garantía de que el nuevo método produzca mejores resultados.

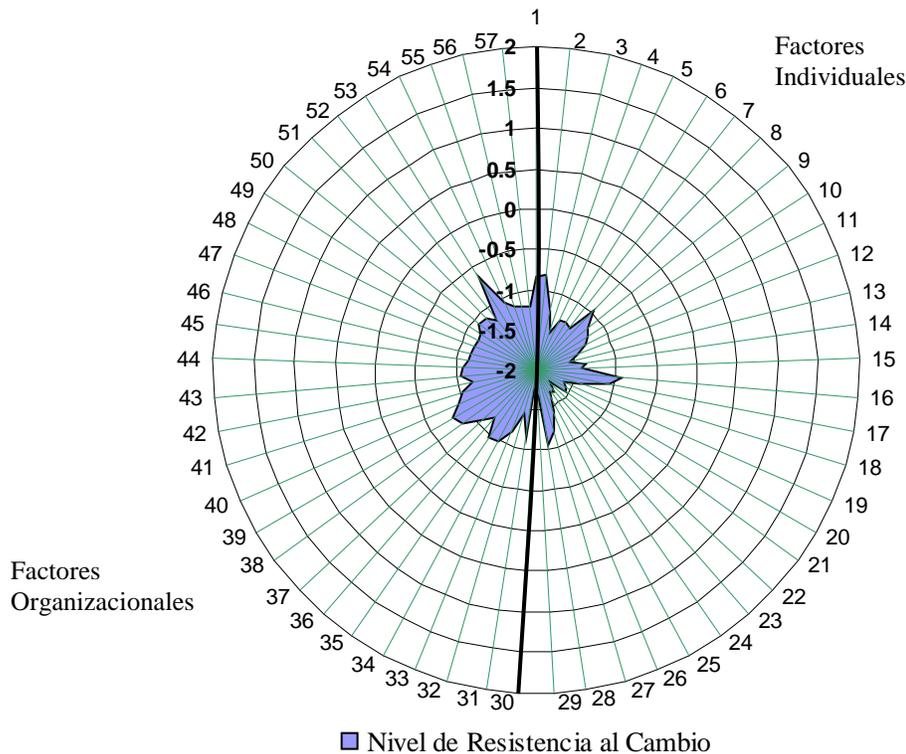


Gráfico10. Factores de Resistencia al Cambio por Dimensiones. Caso PGR.

Los factores organizacionales son aquellas fuentes de resistencia que están ligadas a la percepción de la persona sobre la organización y el proceso de cambio, razón por la cual podemos suponer que los siguientes argumentos son la base del bajo índice de resistencia:

- ✓ Asumen que los valores que propone la nueva estructura son compatibles con la cultura organizacional, ya que el trabajo en equipo.

- ✓ Las personas que fueron designadas para la coordinación y realización del cambio fueron aceptadas como líderes, lo cual implica el respeto y aceptación de sus decisiones, razón que pudo haber ayudado a llevar con éxito el proceso. Igualmente esta aceptación puede traer como consecuencia el buen desarrollo de los equipos de trabajo ya que estos líderes son los responsables del cumplimiento de las tareas, de la conformación y mantenimiento del equipo.

- ✓ Quizás se presenta algún tipo de resistencia, ya que los empleados no pudieron participar y opinar durante la gestión del cambio, lo cual pudo generar que ellos sintieran que son poco importantes en el proceso de la toma de las decisiones de la organización.

c. Índices de Resistencia al Cambio por subdimensiones

A través de la tabla 52 podemos observar los índices de los factores individuales de resistencia al cambio, los cuales reflejan baja resistencia en todas sus subdimensiones.

En cuanto a los factores asociados al Saber/ Conocer, evidenciamos una baja resistencia que podría partir del hecho que las personas se sienten capacitadas para afrontar el cambio, ya que podrían creer que tienen los conocimientos teórico-prácticos necesarios para asimilar efectivamente la implantación del cambio. Además, parecen mostrar la capacidad de trabajar cooperativa e interdependiente con la meta de obtener los mejores resultados.

Igualmente, los factores asociados a la Responsabilidad arrojan baja resistencia, debido a que los trabajadores sintieron que tenían la capacidad de asumir los nuevos roles y responsabilidades asignadas por los agentes y patrocinantes, con la intención de llevar a cabo el proceso de cambio.

Con respecto a los factores asociados al Querer/ Sentir/ Desear, se presenta un índice de -1,47, el cual indica que podríamos estar ante personas que se sienten cómodos probando cosas nuevas y enfrentando riesgos. Estos rasgos deben estar presente en los miembros de un

equipo de trabajo, ya que estos deben ser colaboradores y proactivos porque no cuentan con un supervisor que les indique qué es lo que deben hacer.

Tabla 52. Índices de Resistencia al Cambio por subdimensiones. Caso PGR.

		Factores Individuales		
		Valor Promedio	Valor Sumatoria	Interpretación
Blancos de Cambio	Asociados al Saber/ Conocer	-1.18	-12	Baja Resistencia Alta Flexibilidad Percepción Positiva
	Asociados a Hacer/Reconocer	-1.43	-7	Baja Resistencia Alta Flexibilidad Percepción Positiva
	Asociados al Querer/ Sentir/ Desear	-1.47	-22	Baja Resistencia Alta Flexibilidad Percepción Positiva

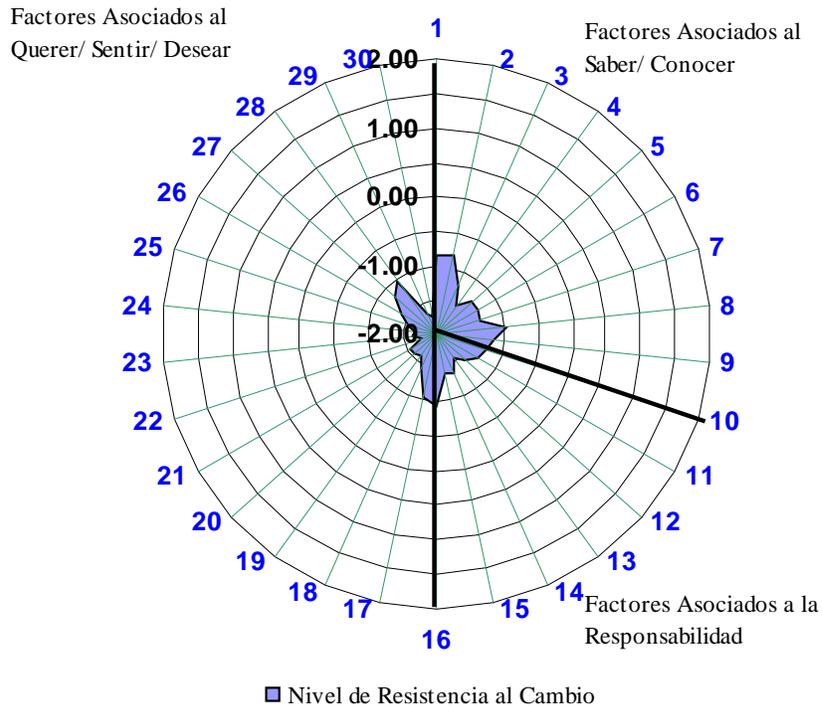


Gráfico 11. Factores Individuales de Resistencia al Cambio. Caso PGR

Los índices de los factores asociados al proyecto de cambio se pueden asociar a una baja y no a una mínima resistencia, porque quizás el sistema de recompensas diseñado por los patrocinantes y agentes no nueva forma de trabajo, es decir, no rencompensaban a los equipos por sus resultados.

Esta baja resistencia también la podemos asociar a que los trabajadores percibieron que sus líderes los apoyaron en aquellos procesos más críticos del cambio.

Parece que los blancos de cambio percibieron que los agentes y patrocinantes manejaban medianamente los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para liderar un proyecto de cambio, además de evidenciar compromiso con el proyecto de cambio; estos aspectos originan confianza y seguridad en los empleados, razón por la cual el índice correspondiente a los factores organizacionales de los otros Stakeholders es bajo.

El índice equivalente a -1,07 nos dice que los factores asociados al proceso de cambio muestran una resistencia baja, esto podría ser el resultado de la congruencia existente entre la cultura y el clima organizacional con el cambio, sin embargo puede ser que la estructura jerárquica de ese momento no facilitó los niveles de participación y comunicación necesaria

Tabla 53. Índices de Resistencia al Cambio por subdimensiones. Caso PGR.

		Factores Organizacionales		
		Valor Promedio	Valor Sumatoria	Interpretación
Blancos de Cambio	Asociados al Proceso de Cambio	-1.07	-11	Baja Resistencia Alta Flexibilidad Percepción Positiva
	Asociados a los otros Stakeholders	-1.14	-9	Baja Resistencia Alta Flexibilidad Percepción Positiva
	Asociados al Proyecto	-1.10	-10	Baja Resistencia Alta Flexibilidad Percepción Positiva

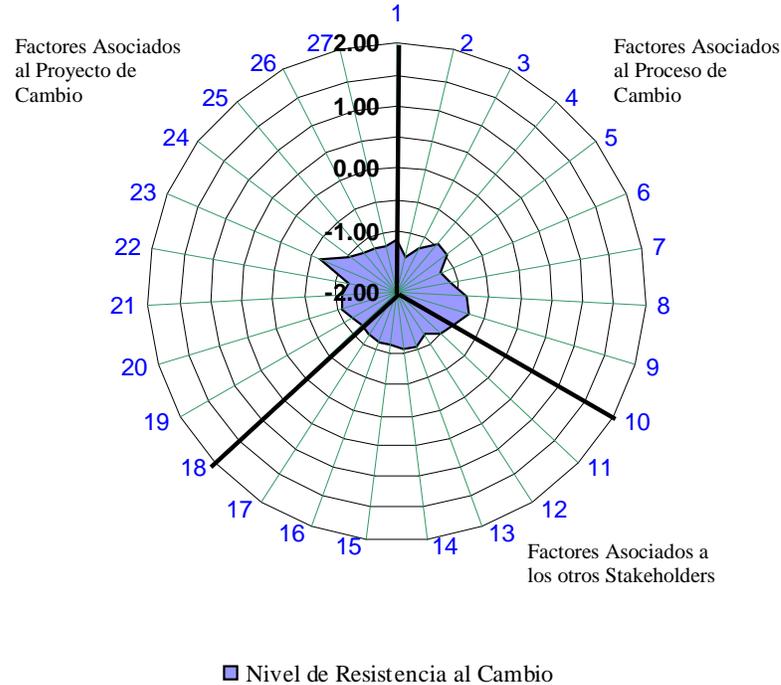


Gráfico 12. Factores Organizacionales de Resistencia al Cambio. Caso PGR.

d. Índices de Resistencia al Cambio por Indicadores

En cuanto la tabla numero 54, podemos hacer la siguiente interpretación:

- ✓ Los índices de mínima resistencia representan el 13% de todos los indicadores, y están ubicados en los factores individuales, esto puede asociarse a que los trabajadores presentan características personales que los hace ser altamente flexibles ante los cambios, factor que ayuda al desarrollo del proceso, ya que no se oponen a ellos.
- ✓ Dentro de los factores individuales asociados al Querer/ Sentir/ Desear, encontramos la mayor cantidad de indicadores que presentan mínima resistencia, los cuales son: certidumbre, motivación, compromiso, lealtad, flexibilidad, voluntad aprobación y autoestima. Esto nos puede llevar a pensar que estos trabajadores están

comprometidos, tienen la capacidad para aceptar, y el interés necesario para contribuir con el proceso de cambio.

- ✓ Parecen tener las competencias necesarias para involucrarse en el trabajo con los demás en forma cooperativa e interdependiente con el objetivo de buscar los mejores resultados; esto nos quiere decir que los trabajadores pueden entablar las relaciones interpersonales necesarias para desarrollar el trabajo en equipo.
- ✓ Debido a que el trabajo en equipo implica la multiplicidad de roles, estos trabajadores parecen estar aptos para asumirlos, ya que sienten que pueden cumplir con las responsabilidades que ello implica. Además, parecen respetar las normas y políticas propuestas en el proceso de cambio.
- ✓ El 87% de los indicadores restantes reflejan índices que se asocian a una percepción positiva ante al cambio, es decir, los individuos, desde un punto de vista global, se perciben como altamente flexibles.

Tabla 54. Índice de Resistencia al Cambio por Indicadores. Caso PGR

Factores Individuales Saber/Conocer	1	Conocimientos teórico-prácticos sobre el proceso de cambio	Valor Promedio	-0.84
			Interpretación	Baja Resistencia
	2	Conocimientos teórico-prácticos exigidos por el cambio	Valor Promedio	-0.81
			Interpretación	Baja Resistencia
	3	Capacidad de integración (relac. Interpersonales/trabajo en equipo)	Valor Promedio	-1.25
			Interpretación	Baja Resistencia
	4	Capacidad para la resolución y manejo de conflictos	Valor Promedio	-1.50
			Interpretación	Mínima Resistencia
	5	Capacidad para la comunicación (dar y recibir información)	Valor Promedio	-1.31
			Interpretación	Baja Resistencia
6	Autocontrol	Valor Promedio	-1.31	
		Interpretación	Baja Resistencia	
7	Capacidad de entender a los demás	Valor Promedio	-1.34	
		Interpretación	Baja Resistencia	
8	Organización (orden y claridad)	Valor Promedio	-0.97	
		Interpretación	Baja Resistencia	
9	Capacidad analítica e interpretativa	Valor Promedio	-1.16	
		Interpretación	Baja Resistencia	
10	Orientación al aprendizaje	Valor Promedio	-1.25	
		Interpretación	Baja Resistencia	
Factores Individuales Hacer/Responsabilidad	11	Adiestramiento/Preparación	Valor Promedio	-1.31
			Interpretación	Baja Resistencia
	12	Incorporación de Cambios	Valor Promedio	-1.44
			Interpretación	Baja Resistencia
	13	Contribución	Valor Promedio	-1.56
Interpretación			Mínima Resistencia	
14	Propuestas de mejora	Valor Promedio	-1.38	
		Interpretación	Baja Resistencia	
15	Provisión de información	Valor Promedio	-1.44	
		Interpretación	Baja Resistencia	
Factores Individuales Querer/Sentir/Desear	16	Seguridad/ Confianza ante el Cambio	Valor Promedio	-0.94
			Interpretación	Baja Resistencia
	17	Optimismo ante el Cambio	Valor Promedio	-1.06
			Interpretación	Baja Resistencia
	18	Comodidad ante el Cambio	Valor Promedio	-1.44
			Interpretación	Baja Resistencia
	19	Certidumbre ante el Cambio	Valor Promedio	-1.63
			Interpretación	Mínima Resistencia
20	Motivación ante el Cambio	Valor Promedio	-1.59	
		Interpretación	Mínima Resistencia	
21	Compromiso con el Cambio	Valor Promedio	-1.56	
		Interpretación	Mínima Resistencia	
22	Lealtad con el Cambio	Valor Promedio	-1.78	
		Interpretación	Mínima Resistencia	

	23	Flexibilidad ante los Cambios	Valor Promedio	-1.66
			Interpretación	Mínima Resistencia
	24	Voluntad para Cambiar	Valor Promedio	-1.69
			Interpretación	Mínima Resistencia
	25	Aprobación del Cambio	Valor Promedio	-1.56
			Interpretación	Mínima Resistencia
	26	Satisfacción con el Cambio	Valor Promedio	-1.44
			Interpretación	Baja Resistencia
	27	Paciencia/ Prudencia con el Cambio	Valor Promedio	-1.22
			Interpretación	Baja Resistencia
28	Respeto al Cambio	Valor Promedio	-1.06	
		Interpretación	Baja Resistencia	
29	Autoestima con respecto al Cambio	Valor Promedio	-1.69	
		Interpretación	Mínima Resistencia	
30	Sentido de Colaboración con el Cambio	Valor Promedio	-1.75	
		Interpretación	Mínima Resistencia	
Factores Organizacionales Globales asociados al proceso de Cambio	31	Comunicación organizacional	Valor Promedio	-1.16
			Interpretación	Baja Resistencia
	32	Cultura Organizacional	Valor Promedio	-1.44
			Interpretación	Baja Resistencia
	33	Clima Organizacional	Valor Promedio	-1.19
			Interpretación	Baja Resistencia
	34	Flexibilidad de la organización (normas)	Valor Promedio	-1.00
			Interpretación	Baja Resistencia
	35	Legitimidad del Poder	Valor Promedio	-0.97
			Interpretación	Baja Resistencia
36	Estabilidad de la organización	Valor Promedio	-1.22	
		Interpretación	Baja Resistencia	
37	Entorno/Contexto	Valor Promedio	-1.13	
		Interpretación	Baja Resistencia	
38	Niveles de participación (toma de decisiones)	Valor Promedio	-0.88	
		Interpretación	Baja Resistencia	
39	Sistemas de recompensa	Valor Promedio	-0.81	
		Interpretación	Baja Resistencia	
40	Experiencias de cambios organizacionales	Valor Promedio	-0.94	
		Interpretación	Baja Resistencia	
Factores organizacionales asociados a los otros Stakeholders	41	Patrocinantes Saber/Conocer	Valor Promedio	-1.03
			Interpretación	Baja Resistencia
	42	Patrocinantes Querer/Sentir/Desear	Valor Promedio	-1.19
			Interpretación	Baja Resistencia
	43	Patrocinantes Responsabilidad (Comprensión y Cumplimiento)	Valor Promedio	-1.06
			Interpretación	Baja Resistencia
	44	Patrocinantes Compromiso con la organización	Valor Promedio	-1.09
Interpretación			Baja Resistencia	
45	Agentes	Valor Promedio	-1.16	

		Saber/Conocer	Interpretación	Baja Resistencia
	46	Agentes	Valor Promedio	-1.16
		Querer/Sentir/Desear	Interpretación	Baja Resistencia
	47	Agentes	Valor Promedio	-1.19
		Responsabilidad (Comprensión y Cumplimiento)	Interpretación	Baja Resistencia
	48	Agentes	Valor Promedio	-1.22
Compromiso con la organización		Interpretación	Baja Resistencia	
Factores Organizacionales Asociados al proyecto	49	Proceso de toma de decisiones	Valor Promedio	-1.19
			Interpretación	Baja Resistencia
	50	Diagnóstico situación actual	Valor Promedio	-1.09
			Interpretación	Baja Resistencia
	51	Proceso de planificación (estrategia)	Valor Promedio	-1.13
			Interpretación	Baja Resistencia
	52	Proceso de seguimiento y control	Valor Promedio	-1.22
			Interpretación	Baja Resistencia
	53	Proceso de incentivos/ Reconocimientos	Valor Promedio	-0.66
			Interpretación	Baja Resistencia
	54	Proceso de asesoría /consultoría	Valor Promedio	-1.06
			Interpretación	Baja Resistencia
	55	Proceso de comunicación y feedback	Valor Promedio	-1.16
			Interpretación	Baja Resistencia
	56	Proceso de formación y adiestramiento	Valor Promedio	-1.19
			Interpretación	Baja Resistencia
	57	Proceso de institucionalización	Valor Promedio	-1.22
			Interpretación	Baja Resistencia

Análisis de los niveles de resistencia al cambio asociados a los datos socio-laborales

Mediante el cálculo de un coeficiente de correlación haremos el análisis de los niveles de resistencia al cambio asociados a los datos socio-laborales, de manera de comprobar la existencia de una verdadera relación entre estas variables. Los resultados de esta relación se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 55. Índices de Correlación. Caso PGR

Variables Relacionadas	Índice de Correlación de Factores Individuales	Índice de Correlación de Factores Organizacionales	Índice de Correlación Global
Nivel de Cargo e Índice de Resistencia al cambio	0.07	0.19	0.16
Edad e Índice de Resistencia al cambio	-0.05	-0.06	-0.06
Sexo e Índice de Resistencia al cambio	0.26	0.13	0.27
Antigüedad e Índice de Resistencia al cambio	-0.21	-0.30	-0.29
Nivel Educativo e Índice de Resistencia al cambio	-0.11	0.00	-0.05

Según se evidencia, los coeficientes de correlación entre los factores de Resistencia al Cambio y los datos socio-laborales no presentan ninguna relación entre ellos, ya que ninguno de los índices es mayor a +/- 0,4. Por esta razón no consideramos relevante hacer análisis en función de relaciones inexistentes, y es por ello que simplemente nos limitaremos a mostrar los datos obtenidos.

Tabla 56. Índice de Resistencia al Cambio según Nivel de Cargo. Caso PGR

Nivel de Cargo que ocupan	N	Índices de Resistencia de FI			Índices de Resistencia de FO			Índices de Resistencia Global		
		P	S	Inter.	P	S	Inter.	P	S	Inter.
Asistente/Auxiliar/ Apoyo/Secretarial	10	-1.36	-41	Baja Resistencia	-1.19	-32	Baja Resistencia	-1.28	-73	Baja Resistencia
Técnico/Profesional (Analista)	16	-1.41	-42	Baja Resistencia	-1.06	-33	Baja Resistencia	-1.25	-71	Baja Resistencia
Coordinador/Gerencia Media	5	-1.22	-37	Baja Resistencia	-1.16	-31	Baja Resistencia	-1.19	-68	Baja Resistencia
Gerente/Director	1	-1.43	-43	Baja Resistencia	-0.48	-13	Resistencia Neutra	-0.98	-56	Baja Resistencia

Tabla 57. Índice de Resistencia al Cambio según Edad. Caso PGR

Edad	N	Índices de Resistencia de FI			Índices de Resistencia de FO			Índices de Resistencia Global		
		P	S	Inter.	P	S	Inter.	P	S	Inter.
De 19 a 25 años	8	-1.43	-43	Baja Resistencia	-1.17	-32	Baja Resistencia	-1.31	-75	Baja Resistencia
De 26 a 35 años	16	-1.35	-40	Baja Resistencia	-1.05	-28	Baja Resistencia	-1.20	-69	Baja Resistencia
De 36 a 45 años	5	-1.31	-39	Baja Resistencia	-1.04	-28	Baja Resistencia	-1.18	-67	Baja Resistencia
De 46 a 55 años	2	-1.22	-37	Baja Resistencia	-1.28	-35	Baja Resistencia	-1.25	-71	Baja Resistencia
Más de 56 años	1	-1.73	-52	Mínima Resistencia	-1.33	-36	Baja Resistencia	-1.54	-88	Mínima Resistencia

Tabla 58. Índice de Resistencia al Cambio según Antigüedad. Caso PGR

Antigüedad	N	Índices de Resistencia de FI			Índices de Resistencia de FO			Índices de Resistencia Global		
		P	S	Inter.	P	S	Inter.	P	S	Inter.
Más de 1 año y hasta 3 años	22	-1.34	-40	Baja Resistencia	-1.00	-27	Baja Resistencia	-1.18	-67	Baja Resistencia
Más de 3 años y hasta 5 años	2	0.00	-28	Baja Resistencia	0.00	-25	Baja Resistencia	0.00	-53	Baja Resistencia
Más de 5 años y hasta 10 años	5	-1.60	-48	Baja Resistencia	-1.54	-42	Mínima Resistencia	-1.57	-90	Mínima Resistencia
Más de 10 años y hasta 15 años	2	-1.43	-43	Baja Resistencia	-1.30	-35	Baja Resistencia	-1.37	-78	Baja Resistencia
Más de 15 años	1	-1.47	-44	Baja Resistencia	-1.04	-28	Baja Resistencia	-1.26	-72	Baja Resistencia

Tabla 59. Índice de Resistencia al Cambio según Nivel Educativo Caso PGR

Nivel Educativo	N	Índices de Resistencia de FI			Índices de Resistencia de FO			Índices de Resistencia Global		
		P	S	Inter.	P	S	Inter.	P	S	Inter.
Secundaria Incompleta	1	-1.00	-10	Baja Resistencia	-1.26	-34	Baja Resistencia	-1.19	-68	Baja Resistencia
Secundaria Completa	1	-0.80	-8	Baja Resistencia	-1.19	-32	Baja Resistencia	-1.21	-69	Baja Resistencia
TSU Incompleto	1	-0.70	-7	Baja Resistencia	-1.04	-28	Baja Resistencia	-1.26	-72	Baja Resistencia
Universitaria Incompleta	1	-0.80	-8	Baja Resistencia	-1.30	-35	Baja Resistencia	-1.33	-76	Baja Resistencia
Técnico Superior Universitario	1	-1.30	-13	Baja Resistencia	-1.04	-28	Baja Resistencia	-1.25	-71	Baja Resistencia
Universitaria (Licenciatura)	17	-1.27	-13	Baja Resistencia	-1.01	-27	Baja Resistencia	-1.21	-69	Baja Resistencia
Postgrado (Especialización/ Maestría)	10	-1.14	-11	Baja Resistencia	-1.22	-33	Baja Resistencia	-1.28	-73	Baja Resistencia

Análisis del individuo que más se resiste al cambio dentro de la población estudiada.

Este individuo es de sexo masculino con una edad comprendida entre 19 y 25 años, cuenta con estudios universitarios, ocupa un nivel de cargo de coordinador y tiene trabajando en la empresa entre 1 y 3 años. Según el gráfico 13, este trabajador presenta una resistencia neutra en los factores organizacionales; una causa de ello podría ser que percibe que los objetivos relacionados con el trabajo en equipo y los sistemas de incentivos no tienen una relación directa, es decir, las recompensas otorgadas al trabajador parecen no motivarlo a apoyar completamente el cambio, mostrándose indiferente ante el mismo. Igualmente, parece sentir que los agentes de cambio estuvieron poco involucrados y mostraron poco interés, además de demostrar poco compromiso con el liderazgo del cambio, aspecto necesario para llevar a cabo el proyecto de una forma óptima, para reducir las posibilidades de incremento de resistencia al cambio. Aunado a esto, el individuo percibe que las

características de la organización asociadas a su estructura normativa, como lo son las políticas, normas y reglamentos dificultan el desarrollo del proceso de cambio. En otras palabras, según este individuo, la PGR cuenta con una actitud legalista que la hace inflexible.

En relación a los factores individuales, este trabajador presenta altos niveles de resistencia en cuanto a comodidad, certidumbre, motivación, compromiso, aprobación, satisfacción, paciencia y respeto hacia el cambio. Podríamos pensar que esto se debe a que, entre otras cosas podría sentir molestia al momento de tener que cambiar sus hábitos de trabajar individualmente como consecuencia de la implantación de equipos de trabajo

Por otro lado pareciera que sus rasgos personales no lo ayudan a ver el trabajo en equipo de forma positiva, ya que pudiera presentar dificultad para asimilar, internalizar y aceptar los cambios debido a que siente indiferencia con el proceso. Sin embargo, estos aspectos negativos que influyen en la actitud del individuo frente al cambio, se ven contrarrestados con el hecho de que parece mostrar seguridad ante el mismo en función de su autoestima. Además, debido a su posición dentro de la estructura, parece mostrar la voluntad para cambiar y contribuir con el proceso de cambio, ya que puede sentir que influye dentro del proceso de toma de decisiones que implica el mismo.

Tabla 60. Individuo que más se Resiste. Caso PRG

		Valor Promedio	Valor Sumatoria	Interpretación
Individuo que más se resiste	Factores Individuales	-0.50	-15	Baja Resistencia
	Factores Organizacionales	0.41	11	Resistencia Neutra
	Factores Globales	-0.07	-4	Resistencia Neutra

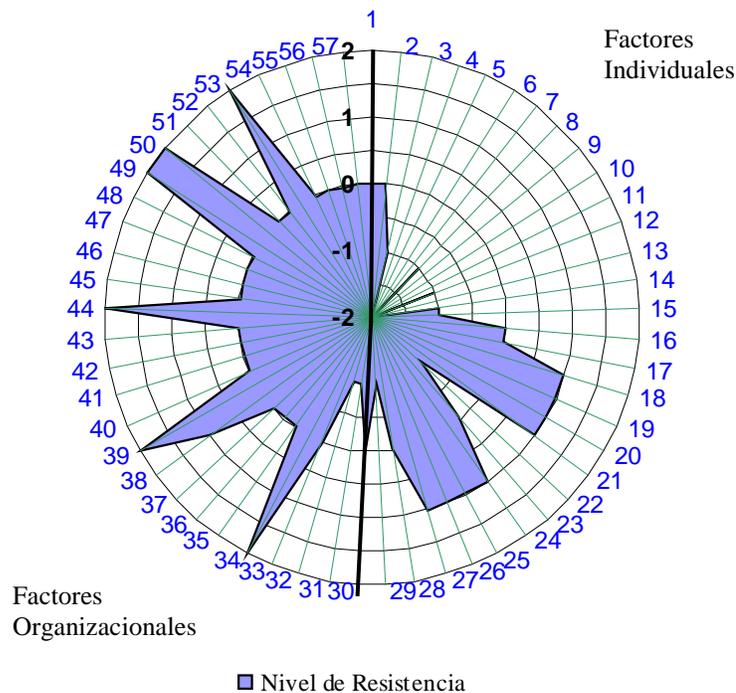


Gráfico 13. Individuo que más se resiste. Caso PGR

Análisis de Suma de Casos.

Como se indicó al comienzo de este capítulo analizaremos la Resistencia al Cambio de la suma de los tres casos anteriores a partir del estudio del valor del índice global de resistencia calculado, y los valores de los índices de resistencia asociados a los factores individuales y organizacionales. Además confirmaremos si en la población total las variables socio-laborales influyen en el nivel de Resistencia al Cambio.

Índices Globales de Resistencia al Cambio.

Como se puede observar en el valor correspondiente al índice global de Resistencia de los ochenta y tres individuos que conforman la población total de los tres casos, el nivel de resistencia presentado es bajo.

Debemos recordar que en las tres organizaciones estudiadas, el cambio se originó debido a que los procesos que se estaban realizando no contribuían con el desarrollo óptimo y total alcance de los objetivos propuestos, razón por la cual los patrocinantes y agentes decidieron planificar un cambio estructural, con el fin de mejorar los procedimientos y obtener el rendimiento esperado. Es muy probable que los trabajadores tengan un índice global de resistencia equivalente a -1,17 (ver tabla 61) ya que pudieron sentir esa misma necesidad de urgencia. Sin embargo, el bajo nivel de oposición puede provenir del miedo e inseguridad que genera una nueva situación, ya que es normal sentirse cómodo con lo acostumbrado, y es parte de la naturaleza humana resistirse al cambio, puesto que éste debe ser voluntario, por convencimiento propio y no se debe imponer.

Tabla 61. Factores Globales de Resistencia al Cambio. Suma de Casos

Índice Global de Resistencia al Cambio			
	Valor Promedio	Valor Sumatoria	Interpretación
Blancos de Cambio	-1.17	-67	Baja Resistencia Alta Flexibilidad Percepción Positiva

Índices por dimensiones de Resistencia al Cambio.

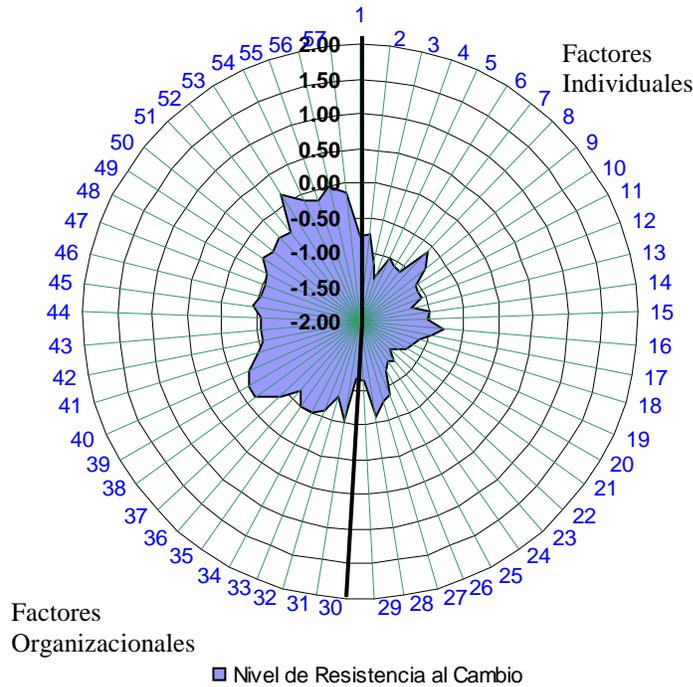


Gráfico14. Factores Globales de Resistencia al Cambio. Suma de Casos

Podemos observar que en la telaraña formada en el gráfico 16, el lado izquierdo se hace más ancho que el lado derecho, ya que el índice de los factores organizacionales es mayor que el de los factores individuales (ver tabla 62). A partir de esto, se podría afirmar que los trabajadores tienen una percepción más positiva con respecto a los factores individuales que con los factores organizacionales. Esta diferencia entre los factores podría traer como consecuencia, a largo plazo, el ascenso de los niveles de resistencia de los factores individuales, ya que los trabajadores podrían generar desmotivación, al sentir que los responsables del cambio no demuestran el mismo nivel de compromiso que ellos. Esto se podría deber a las siguientes razones:

En cuanto a los factores organizacionales podemos comentar que los patrocinantes y agentes pudieron planificar la implantación del cambio, por lo tanto es probable, que los afectados percibieron que las estrategias utilizadas en la implantación del cambio estaban alineadas a la necesidad de mejorar los procesos, respetando los valores organizacionales, sin

embargo, quizás que no se tomaron en cuenta todas las medidas necesarias al momento de la implantación para minimizar la resistencia al cambio. Como por ejemplo: el realizar reuniones uno a uno, presentaciones a grupos de personas, informes y memorandums, demostraciones, entre otros, con el fin de preparar a las personas sobre el cambio; educar y comunicar a los afectados la forma en que se realizaría el cambio, así como hacerlos partícipes del mismo a través del feedback con los patrocinantes y agentes; la relación entre el mecanismo de recompensa (bonos, incentivos, etc.) y los resultados esperados no fue la más adecuada disminuyendo la motivación necesaria para llevar a cabo el cambio.

Con respecto a las personalidades, percepciones y necesidades de las personas que sufren el cambio influyentes en los factores individuales de resistencia al cambio, podemos decir que:

- ✓ Puede ser que los encuestados se sentían capaces de manejar el cambio, ya que consideraron que contaban con conocimientos teórico-prácticos para desarrollar los nuevos roles y tratar con el cambio. Además pudieron haber percibido que a través de él, podían mejorar aquellos procesos que no estaban trayendo óptimos resultados.
- ✓ Los trabajadores se encontraron motivados para realizar el cambio, ya que lo pudieron haber percibido como una necesidad para adaptarse al entorno, para así mejorar aquellos procesos que no producían los resultados esperados, causando el incremento de la satisfacción de sus necesidades.
- ✓ Ya que en los tres casos el cambio se comunicó luego de ser implantado, los empleados no pudieron participar y opinar durante la gestión del mismo, lo cual pudo generar que sintieran que eran poco significativos en el proceso de la toma de las decisiones de la organización. Asimismo quizás, no tuvieron el tiempo necesario para asimilar y afrontar el cambio implantado, ya que este proceso puede demandar el desarrollo de nuevas destrezas implicando el gasto de tiempo y energía, cosa que puede resultar tediosa para los trabajadores

- ✓ Los trabajadores pudieron haber sentido ansiedad e incertidumbre al pensar que su puesto de trabajo pudiese estar en peligro, debido a que muchas veces un proceso de reestructuración trae como consecuencia la reducción de personal.

Tabla 62. Índices por Dimensión de Resistencia al Cambio. Suma de Casos

Índice por Dimensiones						
Factores Individuales				Factores Organizacionales		
	Valor Promedio	Valor Sumatoria	Interpretación	Valor Promedio	Valor Sumatoria	Interpretación
Blancos de Cambio	-1.33	-40	Baja Resistencia Alta Flexibilidad Percepción Positiva	-0.99	-27	Baja Resistencia Alta Flexibilidad Percepción Positiva

“El cambio es el orden nuevo de las cosas y debemos aceptarlo; debemos informarnos, abrirnos, enfocarnos y dar ejemplo. Nos guste o no, necesitamos el cambio y debemos enfrentarlo. Podemos aprender a beneficiarnos de él y disfrutarlo”.
Fernando Sánchez

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Por el proceso de globalización que vivimos en el mundo actual, las organizaciones se encuentran presionadas por entornos cada vez más competitivos y exigentes, lo que trae como consecuencia que las nuevas tecnologías se desarrollen a gran velocidad, haciendo que las organizaciones realicen cambios para poder perdurar en el tiempo. Algunos de estos cambios se pueden dar a través de la implantación de nuevas estructuras organizacionales basadas en el trabajo en equipo, ya que comprenden un sistema que combina una estructura formal simple con roles complejos de trabajo, haciendo que el trabajador adquiera múltiples habilidades manejando responsabilidades individuales y compartidas, debido que todos los miembros aportan habilidades y conocimientos para alcanzar sus objetivos, generando una sinergia positiva por medio de un esfuerzo combinado, dando como resultado un desempeño mayor que la suma de sus partes.

Los equipos de trabajo originan el potencial necesario para que la organización genere mejores resultados sin aumentar sus insumos, es por ello que La Superintendencia de Bancos y Otras Entidades Financieras, Cargill de Venezuela y La Procuraduría General de la República, recientemente han reorganizado y reestructurado algunos de sus departamentos, de manera de optimizar sus procesos para ser más competitivos y eficientes.

Estas reestructuraciones y reorganizaciones han implicado cambios en la estructura organizativa y en las formas de trabajo, y como hemos mencionado a lo largo de este trabajo investigativo, todo cambio trae consigo algún tipo de resistencia la cual va a variar en función de las características de cada individuo, organización y proyecto de cambio. A través de la aplicación de entrevistas y encuestas pudimos estudiar los niveles de resistencia asociados a estos tres elementos en cada empresa, y a partir del análisis de los resultados

pudimos darnos cuenta que los tres casos estudiados presentan características comunes en los siguientes aspectos:

- ✓ A nivel global existe una baja reacción negativa ante el cambio, es decir los individuos se muestran altamente flexibles o abiertos ante el proceso de implantación de nuevas estructuras basadas en equipos, demostrando querer acatar y asumir las nuevas responsabilidades y roles que trae consigo este proceso.
- ✓ Los trabajadores no presentan grandes niveles de resistencia debido a que cuentan con características individuales que los llevan a adaptarse a los cambios propuestos por su organización. A pesar que hemos descubierto que la mayoría de los individuos no presentan todos los rasgos individuales asociados a la formación, experiencias y competencias necesarias para apoyar y contribuir con el proceso de cambio, tienen la voluntad para realizar un gran esfuerzo para alcanzarlo, ya que se sienten motivados con el proyecto. Lo que trae como consecuencia bajos niveles de resistencia en la implantación de nuevas estructuras basadas en equipos. Además las características psicológicas de algunos individuos contrarrestan las fuerzas impulsoras del cambio, ya que siempre todas las personas presentaran en alguna medida miedos, incertidumbres e inseguridades ante nuevas situaciones.
- ✓ Los individuos, también presentan baja resistencia en los factores asociados a la organización, ya que la cultura organizativa de las tres empresas dieron pie a que el establecimiento del cambio se diera de forma natural, además el cambio se originó a partir de hechos y no de opiniones, estableciendo relaciones de causa-efecto que explicaron el por qué se tomó la decisión de su implantación, otro punto que incrementa la flexibilidad asumida ante el cambio es que los individuos percibieron que los patrocinantes cumplieron con las responsabilidades necesarias para llevar a cabo la implantación, igualmente demostraron compromiso con el proyecto de cambio.

- ✓ Al comparar los índices de resistencia asociados a los factores individuales con los índices de resistencia asociados a los factores organizacionales, pudimos observar que los últimos siempre fueron mayores que los primeros, lo que nos podría llevar a pensar que los agentes y patrocinantes del cambio pudieron haber tomado medidas más eficientes para realizar la implantación del cambio.

A partir de lo anteriormente expuesto, nos atrevemos a dar las siguientes recomendaciones, las cuales son de gran utilidad para los tres casos estudiados, ya que a pesar que el cambio se encuentre en la etapa de recongelamiento, es muy importante evitar el deterioro del ambiente alcanzado, el cual es favorable hacia el cambio, razón por la cual deben actuar con firmeza en los próximos pasos y rechazar todos aquellos rumores o situaciones ficticias que puedan producir algún riesgo en el proyecto de cambio.

Recordemos que los niveles de resistencia pueden ser consecuencia de errores cometidos por parte de los iniciadores del cambio, ya que informan sobre la importancia que los afectados le dan a su estructura de trabajo, igualmente le permite al iniciador del cambio verificar si se ha cometido algún error en el momento de la implantación. Es por esto que nos parece apropiado resaltar la importancia de un estudio exhaustivo de los factores influyentes de resistencia al cambio.

También es importante mencionar que es necesario diseñar metodologías que estén acordes y que garanticen el éxito de la implantación de nuevas estructuras basadas en equipos. Éstas deben estar enfocadas tanto al diagnóstico de la resistencia al cambio como a los procesos que contribuyen a que el cambio pueda concluir de la forma esperada, haciendo que no solamente esta nueva estructura quede plasmada en un papel, sino que ciertamente la gente “trabaje en equipo”. Para ello, sería relevante recordar los consejos que nos ofrecen Boyet & Boyet (2002) para el desarrollo exitoso de los equipos de trabajo:

- ✓ *Rediseñar el trabajo – No limitarse a formar equipos:* no sólo es suficiente nombrar a los integrantes de un equipo, también se debe rediseñar el trabajo en función de que los resultados finales sean consecuencia de un trabajo común.

- ✓ *Rediseñar el sistema de compensaciones:* cada organización se deberá regir por un sistema de compensaciones que incentiven a los equipos por sus resultados, ya que si continúan con un sistema de recompensa individual, el trabajo será realizado de forma individual.
- ✓ *Rediseñar el sistema de información:* se debe utilizar un sistema de información descentralizado que proporcione a los trabajadores y a los equipos de trabajo la información que necesiten para gestionar, planificar, coordinar y evaluar su propia actuación.
- ✓ *Cambiar o eliminar las evaluaciones de la actuación individual:* ahora el criterio de las evaluaciones le debe dar mayor peso al trabajo en equipo, hacer que los miembros del equipo participen en el proceso de evaluación y que además, dicho proceso sea lo más simple e informal posible.
- ✓ *Establecer objetivos de actuación específicos y exigentes:* ya que son bases claras y tangibles para los equipos, al facilitar la comunicación y al disminuir conflictos. Además, ayudan a que los objetivos sean alcanzables al mismo tiempo que permite que los equipos se centren en obtener resultados.
- ✓ *Mantener un equipo pequeño:* recordar que los equipos, para que puedan ser eficientes y efectivos, deben estar conformados de cinco a nueve individuos.
- ✓ *Intervenir cuando el equipo se queda estancado:* se deben revisar las bases sobre las cuales se está trabajando al momento de sentir tensión, discusiones, conflictos, etc, dentro del equipo. La mejor forma de hacerlo es llamando al líder para que ofrezca nuevas orientaciones, facilite los procesos de comunicación y recuerde lo importante y eficiente que es el trabajar en equipo.

Para la efectiva implantación de una nueva estructura basada en equipos, nos basamos en las ideas de Olga Patricia Lozano para recomendar a los agentes y patrocinantes lo siguiente:

- ✓ Reconocer las tácticas que la gente usa para resistir el cambio, como lo son cuestionar hasta los más pequeños detalles del proceso, burlarse y poner en ridículo el cambio, fingir indiferencia, caer en largas discusiones de aspectos secundarios del cambio, recordar con nostalgia los logros alcanzados en un pasado no muy lejano, entre otras.
- ✓ Identificar al resistente y sus actividades tratando de no asignar culpas, para transformarlo en un impulsor del cambio.
- ✓ Incentivar y motivar a la gente, para que así los individuos realicen cualquier labor encomendada.
- ✓ Evitar las confrontaciones improductivas.
- ✓ Crear el ambiente para que las situaciones de resistencia se resuelvan dentro del proceso mismo que generó la resistencia, evitar que se desarrollen sentimientos de incompetencia por medio del adiestramiento necesario partiendo del diagnóstico de aspectos técnicos que deben dominar los blancos del cambio, aumentar la confianza en ellos mismos y en los líderes del cambio, y realizar el adecuado manejo de la ansiedad producida por los individuos.
- ✓ Maximizar el uso de la combinación ganadora gerencia/liderazgo, es decir los líderes deben gerenciar el cambio.
- ✓ Preocuparse genuinamente por la gente y hacérselo saber, de manera de aumentar la motivación de los blancos del cambio.

- ✓ Neutralizar los miedos implicados en: los procesos de cambio, originados por el temor de las repercusiones negativas en el ámbito personal; los producidos por el temor a la incompetencia y al fracaso; y aquellos derivados de las tensiones que presenta el individuo sobre si le van a reconocer y recompensar los esfuerzos realizados para alcanzar el cambio.

- ✓ Explicar la necesidad de cambio, ya que todo el personal de la organización debe estar convencido de la necesidad del cambio, de lo contrario difícilmente se producirá. Para despertar esta conciencia, los líderes deben ayudar a poner en relieve los problemas que pueden estar siendo omitidos consciente o inconscientemente.

- ✓ Orientar el cambio, porque no basta con convencer de la necesidad del cambio: es necesario orientar todas las voluntades y recursos en la dirección adecuada. Para que una organización sobreviva y tenga éxito, debe tener una firme base de creencias compartidas sobre la cual descansen todas sus decisiones y relaciones.

- ✓ Facilitar la formación e información, ya que los empleados, necesitan saber lo que saben los directivos, deben disponer de información económica y financiera, la situación de la compañía en relación a la competencia, las amenazas, las oportunidades, las fortalezas, las debilidades, las expectativas de los clientes, la evolución del mercado, etc. No olvidar que la comunicación es un proceso que fluye en ambos sentidos. Sólo de esta forma todos podrán comprender e implicarse en las decisiones adoptadas.

Para concluir nos parece apropiado citar la reflexión hecha por Paulina Martínez Maldonado (Sin fecha):

El hombre está diseñado para trabajar en equipo y para hacerlo bien, si no ¿cómo explicamos grandes obras de ingeniería construidas a través de la Historia?, canales de regadío, acueductos, puentes, pirámides,

jardines flotantes etc. Solamente se hace necesario encontrar la forma de generar sinergia grupal, algo así como lo que hacen los órganos de nuestro cuerpo para funcionar todos coordinadamente, la perfección del cuerpo humano, no es sino una muestra de lo que deben ser los equipos altamente eficientes, trabajando todos por un fin común. En este siglo será muy importante trabajar coordinadamente, en equipo, apoyando la labor del otro, colaborativamente. Entramos a un siglo marcado por la inteligencia, por lo tanto, las empresas deben diferenciarse por aquellos factores difíciles de imitar; se supone que el hombre ha desarrollado su inteligencia, pero su inteligencia emocional está escasamente desarrollada, se trata entonces de reforzar esa cualidad para posesionarse en el mercado como organizaciones con recursos humanos de alto valor.

BIBLIOGRAFÍA

Armas, Virgilio, & Malavé, José. (2000). ¿De donde vienen las modas de la gerencia?.
Debates IESA volumen 6. N. 1

Beckhard, R., Harris, R. (1980). Transiciones Organizacionales. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.

Biasca, Rodolfo. (1998) Resizing. Argentina: Editorial Macci.

Borrel y Maciá, José. (1939). Reorganización de empresas industriales. Barcelona, España: editor: Gustavo Gili.

Boyett & Boyett. (2002). Lo mejor de los Gurus. Estados Unidos: Ediciones Gestión 2000.

Caro, Arely. (2001). Gestión Humana. La Imagen del Servicio. Colombia: Editorial McGraw Hill.

Collerette, Pierre, & Gilles, Deslisle. (1988). La Planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones. México: Editorial Trillas.

Davidson, Jeff. (2002). The complete idiot's guide to: Change Management. EEUU: Editorial Alpha

De la Calle, Carmen. (Sin fecha) Los equipos multifuncionales se estructuran mayoritariamente como grupos para tomar decisiones en los niveles más bajos. [El

Global.net.]. Consultado el día 4 de noviembre de 2003 de la World Wide Web:
www.elglobal.net/ediciones/el_global_58_dossier_de_publicidad_16/art431.htm

Drucker, Peter. (1992).La sociedad poscapitalista. Buenos Aires, Argentina: Editorial sudamericana.

Gallardo Velásquez , Anahí. (Sin Fecha) Sin Título. Consultado el día 6 de noviembre de 2003 de la World Wide Web:
www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/Gye16/03.htm

García, Gustavo, & Rangel Jhoanna. (2001) Resistencia al cambio tecnológico en las organizaciones durante el desarrollo de un sistema de información. Revista sobre Relaciones Industriales, Número 37.

García, Gustavo (2004). Metodología para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. (Tesis de Maestría, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela).

Gil Cerver, Silvia Iáñez Pareja, Jose Manuel Insa Melero, Xavier Morales Ibáñez, Alex Ramos Aparici, Severino Sogorb Montplet, Raul. (Sin Fecha) Las organizaciones horizontales. [UCh RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH.] Consultado el día 27 de noviembre de 2003 de la World Wide Web:

González Burgos, Delio. (Sin Fecha). Motivación para el Cambio Consultado el día 30 de septiembre de 2005 de la World Wide Web:
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motcambio.htm>

Harrington, James; Daryl Conner & Nicholas Horney. (2000). Project Change Management: Applying Change Management to improvement projects. New York. Editorial Mc Graw Hill

Hardvard Business Essentials (2003). Gestionar el Cambio y la Transición. Ediciones Deusto.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, & Baptista, Pilar. (1991). Metodología de la Investigación. Mexico: Edit. Mc Graw Hill

King, N., & Anderson, N., (2002). Cómo Administrar la Innovación y el Cambio. Madrid, España. Editorial Thomson.

Kreitner/Kinicki. (1997). Comportamiento de las Organizaciones. Madrid, España: Mc.Graw Hill.

Lladó, E., & Ronco, E., (2000). Aprender a Gestionar el Cambio. Barcelona, España. Editorial Paidós.

Lozano, Olga Patricia. (Sin Fecha). Resistencia al Cambio. Consultado el día 30 de septiembre de 2005 de la World Wide Web: <http://html.rincondelvago.com/resistencia-al-cambio.html>

Martínez M., Paulina. (Sin Fecha). Algunas reflexiones acerca de la flexibilidad y adaptabilidad en la empresa. Consultado el día 29 de septiembre de 2005 de la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/fleximpresapaulina.htm>

Retamal Moya, Gonzalo. (Sin Fecha). Administración del cambio. Consultado el día 30 de septiembre de 2005 de la World Wide Web: <http://html.rincondelvago.com/administracion-del-cambio.html>

Robbins, Stephen. (1996) Comportamiento Organizacional, teoría y práctica. (7ma Edición). Mexico: Editorial P.H.H.

Sabino, Carlos. (1992). El proceso de investigación. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.

Salinas, Alberto. (1975) La reforma Administrativa. Fondo de Estructura económica. México.

Selltiz, C, Jahoda, M, Deutsch, M & Cook, S W (1965). Métodos de investigación en las Relaciones Sociales. Madrid, España: Ediciones Rialp.

Sin Autor. (Sin Fecha) Administración cada vez más humana en México. Consultado el día 28 de octubre de 2003 de la World Wide Web:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/adminmashumana.htm>.

Sin Autor. (Sin Fecha) Conformación y desarrollo de equipos de trabajo en proyectos de corto plazo. Consultado el día 3 de noviembre de 2003 de la World Wide Web: .

www.uci.ac.cr/investigación/articulos/equiposdetrabajo1.pdf.

Sin Autor. (Sin Fecha). Desarrollo global de Nuevos Productos: La aparición de equipos virtuales. Consultado el día 4 de Noviembre de 2003 de la World Wide Web:

<http://gge.unex.es/Investigación/Desarrollo/Desarrollo%20global.htm>.

Sin Autor (Sin Fecha). El papel de los grupos en recursos humanos. Consultado el día 3 de octubre de 2003 de la World Wide Web:

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/equipo.htm>.

Sin Autor (Sin Fecha). Las crisis en las organizaciones. Consultado el día 3 de Noviembre de 2003 de la World Wide Web:

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/crisisorg.htm>.

Sin Autor. (Sin Fecha). Las fuentes primarias de recogida de información: la encuesta.

Consultado el día 26 de Noviembre de 2004 de la World Wide Web:

http://html.ricondelvago.com/encuesta_la-investigación-comercial.html.

Sin Autor. (Sin Fecha). Red: una estructura alternativa de Organización. Consultado el día 6 de noviembre de 2003 de la World Wide Web: [_ www.redtiempos.org/doc/doc4.doc](http://www.redtiempos.org/doc/doc4.doc).

Sin Autor. (2002). Siete causas por las que fallan los equipos de trabajo. Consultado el día 3 de noviembre de 2003 de la World Wide Web:

www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas/relaciones020501.htm.

Stoner, James, & Freeman, R Edward. (1992) Administración. (5ta edición). Mexico: Editorial P.H.H.

ANEXOS