



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

*EVALUACIÓN DE LA RESISTENCIA ACERCA DE LA
INCORPORACIÓN DE PERSONAS DISCAPACITADAS EN LOS
EMPLEADOS DE BANCO EXTERIOR C.A.*

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

NAKARYS SUGHEIN MORALES MOGOLLÓN

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor

MARÍA ELENA HOFFMANN

Caracas, Septiembre 2007

AGRADECIMIENTO

Al **Banco Exterior C.A.** por permitirme la realización de mis prácticas profesionales en tan distinguida empresa, igualmente quiero agradecer a la Gerencia de Recursos Humanos por todo su apoyo y colaboración durante el proceso de Intervención Organizacional.

A todas aquellas personas; **profesores, compañeros de estudio y familiares** quienes dieron su invaluable aporte en el logro de esta meta.

Gracias.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación, tiene como finalidad fundamental evaluar el nivel de resistencia acerca de la incorporación de personas discapacitadas en los empleados de **Banco Exterior C.A. (B.E.C.A.)** dado que el 05 de enero de 2007 fue publicada en Gaceta Oficial Nro. 38.598, la Ley para las Personas con Discapacidad.

Debemos tener presente que todo esfuerzo de integración laboral de Personas Discapacitadas puede quedar sin efecto positivo, si no se lleva a cabo un proceso que tome en consideración la situación de la empresa en todos sus aspectos, para ello es necesario evaluar elementos fundamentales del negocio tales como: infraestructura, actividad comercial y capital humano.

Banco Exterior C.A., conciente de su participación en la sociedad y alineado con los objetivos y valores que la definen como institución financiera, se ha planteado la necesidad de diseñar programas de mejora continua e integración en todos los ámbitos que conforman la empresa; esto con el fin de lograr un marco de calidad global y formación continua, garantía esencial de desarrollo sustentable.

De esta manera, como objetivo general del proyecto se plantea realizar, mediante la aplicación de instrumentos válidos y confiables, un diagnóstico integral que permita medir la resistencia acerca de la incorporación de personas discapacitadas en los empleados de **Banco Exterior C.A.**

Para lograr el cumplimiento del objetivo antes mencionado, se ha diseñado un proceso diagnóstico de aproximadamente tres (3) meses de duración, dividido en las siguientes fases:

- **FASE I:** Recolección de información, elaboración y validación del instrumento de medición.
- **FASE II:** Aplicación del instrumento.
- **FASE III:** Recolección, tabulación y análisis de los resultados.
- **FASE IV:** Presentación y evaluación de los resultados obtenidos.

Luego de elaborar e implementar el instrumento de medición, se espera poder disponer de las evaluaciones y recomendaciones producidas por la evaluación, para así conocer desde el punto de vista de los empleados, aquellas percepciones y consideraciones relacionadas al proceso de Integración que se desea llevar a cabo.

En este sentido, las principales implicaciones que se espera tenga dicho proyecto son las siguientes:

- Optimización del proceso de cambio fomentando la participación de todos los involucrados, logrando así generar un clima de trabajo positivo y gratificante.
- Disminución de los niveles de resistencia mediante la información eficaz, oportuna y transparente del proceso de cambio.
- Afianzamiento de los equipos de trabajo promoviendo el compromiso para la consecución de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: *cambio, proceso y resistencia.*

ÍNDICE

Agradecimiento.....	ii
Resumen.....	iii
Índice.....	v

I PROPUESTA DE DIAGNÓSTICO

1.1 Planteamiento del Problema.....	8
1. 2 Justificación.....	10
1. 3 Objetivos	
1. 3. 1 Objetivo general.....	12
1. 3. 2 Objetivos específicos.....	12

II MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Banco Exterior, Banco Universal C.A.....	13
2.2 Misión y Visión.....	14
2.3 Valores.....	15
2.4 Distribución de la Población.....	16

III MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

3.1 Cambio Organizacional.....	17
3.2 Teorías del Cambio Organizacional.....	18
3.3 Proceso de Cambio Organizacional.....	20
3.4 Resistencia al Cambio Organizacional.....	22
3.5 Tipos de Resistencia al Cambio.....	25
3.6 Causas de la Resistencia al Cambio.....	30

3.7 ¿Cómo vencer la Resistencia al Cambio?.....	30
3.8 ¿Cómo llevar a cabo un proceso de cambio eficaz?.....	32

IV MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Investigación.....	38
4.2 Propósito.....	38
4.3 Objetivo General.....	38
4.4 Metodología de Trabajo.....	39
4.5 Instrumento de Medición.....	40
4.6 Descripción de las Dimensiones.....	41
4.7 Descripción de la Muestra.....	44
4.7.1 Tamaño de la Muestra.....	44
4.7.2 Estrategia de Recolección de Datos.....	46
4.7.3 Definición de la Muestra en B.E.C.A.	47
4.8 Cronograma.....	48
4.9 Inversión Estimada.....	48
4.10 Resultados Esperados.....	50
4.11 Consideraciones Éticas.....	50
4.12 Condiciones Generales.....	51

V ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..... 52

VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.....	98
6.2 Recomendaciones.....	101

VII BIBLIOGRAFÍA..... 103

VIII ANEXOS

Anexo A: Organigrama Banco Exterior C.A.....	108
Anexo B: Organigrama de Recursos Humanos B.E.C.A.....	109
Anexo C: Instrumento de Medición.....	110
Anexo D: Informe Ejecutivo.....	114
Anexo E: Presentación de Resultados.....	124

I PROPUESTA DE DIAGNÓSTICO

1.1 Planteamiento del Problema

El 05 de enero de 2007 fue publicada en Gaceta Oficial Nro. 38.598, la Ley para las Personas con Discapacidad, derogando así la Ley para la Integración de Personas Incapacitadas, publicada en la Gaceta Oficial Nro. 4.623, el 03 de septiembre de 1993.

Esta Ley, cuyas disposiciones son de orden público, regula los medios y mecanismos que garanticen el desarrollo integral de las personas con discapacidad de manera plena y autónoma, de acuerdo con sus capacidades, y ampara a todos los *venezolanos y extranjeros* con discapacidad, sólo con el requisito de que estos últimos residan legalmente en el país o se encontraren de tránsito.

La ley rige, además, para los órganos y entes de la Administración Pública competentes en la materia, y las personas naturales y jurídicas de Derecho Privado, cuyo objeto sea la atención de las personas con discapacidad (**Art. 3**). Teniendo esto presente la Ley promulga que todo empleador debe incorporar en su nómina, al menos el 5% de discapacitados permanentes. Señala igualmente que está prohibida cualquier discriminación basada en la incapacidad de la persona.

La sociedad exige una mayor *conciencia social* de las empresas. La solidaridad y el empeño por la igualdad de oportunidades son excelentes cartas de presentación en el mundo empresarial actual; de allí, que sea un buen momento para hacer una reflexión sobre la importancia del trabajo en la vida adulta de las personas con alguna discapacidad o con necesidades especiales como fuente de equilibrio y calidad de vida.

A la persona discapacitada o con necesidades especiales se les debe garantizar los principios de no discriminación, igualdad de oportunidades y la normalización en el ámbito escolar, social y laboral. La *responsabilidad social* es uno de los principios esenciales del mundo empresarial en la actualidad. Esto se refiere a que las empresas no sólo tienen una función económica, sino también una función social y ambiental.

Es por ello que, **Banco Exterior C.A., (B.E.C.A.)** conciente de su participación en la sociedad y alineado con los objetivos y valores que la definen como institución financiera, se ha planteado la necesidad de diseñar programas de mejora continua en todos los ámbitos; esto con el fin de lograr un marco de calidad global y formación continua, garantía esencial de desarrollo sustentable. Es necesario establecer una administración del cambio en la organización, es decir; se debe administrar eficaz y efectivamente dicho cambio, para que la implementación y cumplimiento de la Ley por parte de la empresa sea exitosa.

Se debe tomar en cuenta el entorno de la empresa en todos sus aspectos, para ello es necesario evaluar elementos fundamentales del negocio tales como: infraestructura, actividad comercial y capital humano. En concordancia con lo anterior, se busca la participación activa de los empleados en el proceso de cambio; es decir, el cambio efectivo se llevará a cabo si quienes participan en él comprenden la situación actual.

Finalmente tenemos que el cumplimiento de la normativa vigente relacionada con la incorporación de empleados discapacitados a las empresas y los efectos que produce dicho cambio en los empleados será nuestro caso de estudio, y por ello es necesario plantearse la siguiente interrogante: ¿La inclusión de personas discapacitadas a la empresa tendrá alguna influencia sobre los empleados que conlleve a generar conductas de resistencia?

1.2 Justificación

El presente proyecto de investigación tiene lugar en **Banco Exterior C.A.** específicamente en la División de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento adscrita al Área de Recursos Humanos.

En la *División de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento*, se lleva a cabo el proceso de captación de personal, por medio de esta División se canaliza la búsqueda de candidatos externos para cubrir los requerimientos de las distintas áreas que conforman la empresa, siempre que se haya descartado la posibilidad de dar respuesta a dichos requerimientos con candidatos internos. Por otra parte, evalúan en conjunto con las áreas del Banco, las necesidades de formación del personal con la finalidad de definir el catálogo de cursos que se llevarán a cabo a lo largo del año.

Banco Exterior C.A. cumpliendo con la normativa vigente relacionada con la Ley para Personas con Discapacidad, debe incorporar a sus puestos de trabajo personas que presenten alguna discapacidad permanente, al menos el 5% de su nómina total. Siendo esto así, la Gerencia de Recursos Humanos se ha planteado la necesidad de realizar inicialmente una evaluación, con el objetivo de medir las reacciones que pudieran presentar los empleados respecto a la Ley y su cumplimiento, es decir, se desea evaluar la percepción de los empleados frente a la posibilidad de trabajar con personas discapacitadas.

La inserción de personas discapacitadas al mundo laboral, genera regularmente gran controversia a nivel social, específicamente dentro de las empresas suele manifestarse cierta incertidumbre que tiene relación directa con el cumplimiento eficaz de los objetivos organizacionales.

Existe un principio muy breve pero muy significativo: el término “discapacitado” no debe identificarse con el de “incapaz para trabajar”. Por el contrario, los progresos innegables realizados en el mundo de la educación y de la rehabilitación de los discapacitados han desvelado las ricas y abundantes posibilidades que muchos de ellos poseen para cubrir con garantía un puesto laboral.

En la actualidad, más de 2,3 millones de venezolanos tienen algún grado de discapacidad física. La cifra (estimada por la Organización Panamericana de la Salud) involucra a 10% de la población y, aunque no existe un registro centralizado confiable que indique cuántos se ven imposibilitados de trabajar debido a su condición, es importante mencionar que, las personas que presentan algún tipo de discapacidad igualmente tienen el potencial necesario para incorporarse a la fuerza de trabajo como empleados, trabajadores independientes o empresarios, y que desean hacerlo.

Es por ello que, **Banco Exterior C.A.** deseando descubrir dicho potencial, tiene entre sus objetivos desarrollar políticas y programas dirigidos a promover las posibilidades de ocupación de las personas con discapacidad, mantener en el empleo a los trabajadores que queden discapacitados durante su vida laboral y facilitar la reincorporación a la vida activa de los trabajadores que han perdido su empleo como consecuencia de sus discapacidades.

El trabajo es para todas las personas uno de los factores más importantes para la integración social y para la estabilidad personal. Esta importancia es todavía mayor en el caso de personas con algún tipo de discapacidad, las cuales pueden presentar dificultades añadidas para conseguir ese ajuste personal y social.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Evaluar la resistencia acerca de la incorporación de personas discapacitadas en los empleados de **Banco Exterior C.A.**

1.3.2 Objetivos Específicos

1.3.2.1 Desarrollar una investigación documental que permita generar un instrumento con el fin de identificar el grado de resistencia de los trabajadores de la empresa **Banco Exterior C.A.**

1.3.2.2 Aplicar y corregir el instrumento de medición.

1.3.2.3 Elaborar un informe que refleje la situación actual de la empresa, apoyado en los resultados que arroje el instrumento de medición.

II MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Banco Exterior, Banco Universal C.A.¹

Los comienzos del Banco Exterior, hoy Banco Universal se remontan al 21 de enero de 1956, cuando bajo la tutela del Banco Exterior de España, un grupo de empresarios venezolanos y extranjeros constituyen una Compañía Anónima Venezolana cuya denominación sería "Banco Exterior, Compañía Anónima", quedando registrada de esta forma ante el Registro Mercantil de la Primera Circunscripción de Caracas.

El objeto de la compañía sería realizar toda clase de operaciones bancarias autorizadas por la Ley, teniendo como Capital inicial 20 millones de bolívares, representado por 40 mil acciones nominativas con un valor nominal de Bs. 500 cada una. No obstante, no es sino hasta el 27 de enero de 1958 cuando finalmente abre sus puertas al público.

Posteriormente, en el año 1971, modifica la estructura patrimonial original de manera que pueda acogerse al régimen consagrado en la Ley, el cual establece límites a la participación extranjera en un máximo de 20%.

El primer semestre del año 1997, el Banco Exterior fue autorizado para funcionar como Banco Universal, lo que permite ofrecer una mayor variedad de productos y servicios financieros.

Continuando con los cambios generados de la conversión a Banco Universal, durante el primer semestre de 1998, el Banco Exterior dio inicio al proceso de fusión con las empresas Fondo Exterior y Arrendadora

¹ Tomado de http://www.asobanca.com.ve/data/archivos/2000/Hist_Exterior.pdf

Exterior. Actualmente forma parte del Grupo IF, cuya actividad empresarial comprende diversas áreas que van desde el sector industrial hasta el sector financiero.

En la actualidad **Banco Exterior C.A.**, se encuentra inmersa en un proceso de cambio de imagen, dicho proceso comenzó el pasado mes de noviembre y se ha convertido en una oportunidad para hacer una revisión y evaluación de su Misión y Visión, así como de sus principales valores, para ello se ha contado con la participación de sus trabajadores en distintas jornadas de trabajo.

2.2 Misión y Visión²

Misión

Cultivar relaciones de alto valor para nuestros clientes, manejando información estratégica para ofrecerles productos y servicios financieros adecuados y confiables. Mantener la trayectoria de excelencia para maximizar el patrimonio de nuestros relacionados, apoyándonos en tecnología de punta y un equipo profesional capacitado y comprometido.

Visión

Está orientada a "ser una organización financiera líder, útil y responsable con la sociedad, cercana al cliente y enfocada en el negocio bancario, que garantice la plena satisfacción de sus clientes, colaboradores y accionistas".

² Tomado de <http://www.bancoexterior.com>

2.3 Valores³

El Banco Exterior Banco Universal define sus principales valores de la siguiente manera:

- **Orientación a Resultados:** Somos una entidad financiera orientada a obtener resultados positivos, que favorezcan a nuestros accionistas, clientes y colaboradores. Nos basamos en la eficiencia operativa, en el control de costos y la disciplina como herramientas clave para la obtención de los mejores resultados.
- **Orientación al Cliente:** Estamos inmersos en un proceso de transformación y mejora continua a fin de garantizar a nuestros clientes, además de una excelente atención, productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas. En Exterior y de cara a nuestros clientes: escuchar, comprender y buscar siempre la satisfacción de sus necesidades financieras, incluso aquellas que no expresan, son premisas que dirigen a nuestra organización.
- **Trabajo en Equipo:** Todos sumamos para multiplicar éxitos. Estamos convencidos que el resultado de nuestro trabajo en conjunto es mayor que la suma de los esfuerzos individuales. Con la comunicación clara y oportuna como base esencial de las relaciones interpersonales afianzamos nuestro compromiso y orgullo de pertenecer a esta organización, compartiendo una misma Visión y Misión.
- **Integridad y solidez:** Tenemos claros nuestros objetivos, cumplimos con las promesas a nuestros clientes, colaboradores y accionistas basadas en transparencia, compromiso, ética y confidencialidad. Nuestra trayectoria dentro del mercado venezolano demuestra nuestra solidez y un elevado nivel de excelencia como institución financiera.

³ Idem

- **Respeto y Confianza:** Creemos en la tolerancia y respeto a la diversidad. Establecemos relaciones teniendo como principios el respeto y la confianza, asumimos el compromiso de realizar nuestros trabajos inspirados en la eficiencia. Tenemos seguridad en nosotros mismos y en el gran equipo Humano que conforma la familia Banco Exterior.
- **Innovación:** Una tecnología de punta apoya nuestra labor diaria. Nos adaptamos al cambio del entorno y realizamos las inversiones necesarias para capacitar nuestro talento humano en línea con los procesos de mejoramiento continuo, a fin poder ofrecer productos y servicios a la medida y garantizar nuestro éxito en el mercado financiero. En Exterior unimos la experiencia de la Banca tradicional eficiente con la innovación tecnológica y la búsqueda constante de ideas creativas o soluciones que puedan satisfacer las necesidades del cliente.
- **Institución Socialmente Responsable:** Estamos convencidos que el desarrollo social de un país va ligado a la mejora continua de su gente. En Exterior estamos comprometidos con el crecimiento personal de nuestros clientes y colaboradores a través del apoyo de programas de formación que favorezcan su bienestar y progreso, siendo el primer eslabón para impactar positivamente en la sociedad venezolana.

2.4 Distribución de la Población

Hoy día el **Banco Exterior C.A.**, cuenta con una red 75 Agencias y Sucursales a lo largo del país, además en el presente año se tiene previsto la apertura de 6 Nuevas Agencias, con la intención de completar en un plazo de 2 años un total de 100 Agencias en todo el país.

Para el mes de Julio de 2007 Banco Exterior cuenta con una plantilla de 1.670 empleados aproximadamente, de los cuales alrededor

de 900 laboran en la red de oficinas distribuidas a lo largo del país y de ellos aproximadamente 460 laboran en las oficinas ubicadas en el interior del país. El resto, es decir casi 770 personas, laboran en la sede principal ubicada en la Parroquia la Candelaria, Esquina Urapal a Río, Edif. Banco Exterior.

III MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

3. 1 Cambio Organizacional

Las organizaciones de hoy, enfrentan un ambiente dinámico de cambios cada vez más acelerado, que exige de ellas y de su personal, adaptaciones constantes. El proceso de cambio como tal, abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios.

El cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad. "El cambio es una diferencia que ocurre a través del tiempo". (Gilbreath, Robert D. La Estrategia del Cambio, Ed. McGraw-Hill, Bogotá, 1989, pag. 5)

Ahora bien, el cambio organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.⁴

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

Es necesario tener presente que, un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, éstas no pueden ser “atropelladas” por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo. Por ello es necesario, tomar en consideración y conocer los valores, creencias y comportamientos de los empleados ya que indudablemente éstos forman parte del proceso de cambio.

Para cambiar se hace inevitable convencer a aquellos que forman parte de nuestro sistema social abierto para que consideren esto necesario.

El cambio es lo único constante en el mundo que vivimos, pero todo cambio genera incertidumbre y temores en los seres humanos, que muchas veces se reflejan en conductas de resistencia, que frenan y hasta paralizan transitoriamente el desarrollo de las organizaciones. Por ello debemos saber cómo introducir los cambios para que las personas se adapten mejor y más pronto a ellos y cómo capacitar a la gente para que esté preparada para las demandas del ambiente tan acelerado que nos ha tocado vivir.

3. 2 Teorías del Cambio Organizacional

Las organizaciones pueden encontrarse en estado de equilibrio, con fuerzas que impulsan el cambio por una parte, y fuerzas que se oponen al mismo e intentan mantener el status quo por la otra. Este fenómeno lo expresa Kurt Lewin en el año de 1947 en su *teoría del campo de fuerza*:

Fuerzas Moderadoras⁵

Para iniciar el cambio, es recomendable reducir o eliminar las fuerzas moderadoras y después pasar a un nuevo nivel de equilibrio.

El proceso de cambio según Lewin incluye tres pasos:

- **Descongelamiento:** Se crea la motivación para el cambio. Si las personas se sienten incómodas con la situación actual pueden advertir la necesidad del cambio.

- **Movimiento o cambio:** Es el cambio en sí mismo y puede ocurrir mediante la asimilación de nueva información, la exposición de nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente.

- **Recongelamiento:** Aquí el cambio se estabiliza. Para que éste sea eficaz debe ser congruente con el concepto que la persona tiene de sí misma y de sus valores. Si el cambio es incongruente con las actitudes y comportamientos de otros integrantes de la organización, existe la posibilidad de que la persona regrese a la conducta anterior. Por consiguiente, es necesario reforzar la nueva conducta.

Schein (1991)⁶ por su parte propone un modelo secuencial de tres pasos para llevar a cabo el proceso de cambio. Los pasos son los siguientes:

- **Descongelar:** Consiste en hacer evidente la necesidad de cambio, para que el individuo, grupo o empresa la vean fácilmente y la acepten.

⁵ Tomado de KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, **Administración una perspectiva global**, 11ª. Ed. (México, Mc. Graw Hill, 1998)

⁶ Schein, E. (1991). Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall, México

- **Designar un agente de cambio preparado:** Se refiere a escoger a un individuo que dirija y guíe el proceso de cambio en la organización.
- **Recongelar:** Significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o refuerzo, de manera que se convierta en la norma vigente.

3. 3 Proceso de Cambio Organizacional

El proceso del cambio planeado implica la presencia de tres elementos muy bien delimitados:⁷

El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.

El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.

Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

⁷ http://www.wikilearning.com/vencer_la_resistencia_al_cambio-wkccp-12060-9.htm

El proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas:⁸

- Diagnóstico de la situación.
- Determinación de la situación deseada.
- Determinación de los cauces de acción a seguir.
- Ejecución de las acciones.
- Evaluación de los resultados.

Diagnóstico de la situación:

Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

Determinación de la situación deseada:

En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada. En ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre ésta última y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

Determinación de los cauces de acción a seguir:

En esta etapa el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada.

Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son:

⁸ http://www.wikilearning.com/vencer_la_resistencia_al_cambio-wkccp-12060-9.htm

- a- Desarrollo de Objetivos. Qué se espera lograr como consecuencia del cambio, en términos de resultados observables y de preferencias cuantificables.
- b- Elaboración de Estrategias. Los cambios a seguir para lograr los objetivos.
- c- Elección de los Medios Concretos de Acción.
- d- Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
- e- Establecimiento de un plan de acción.
- f- Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación.

Ejecución de las acciones:

La puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

Evaluación de los resultados:

Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados.

3. 4 Resistencia al Cambio Organizacional

Se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales. Según el resultado de diversas investigaciones, las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio, dicha resistencia puede ser una fuente de conflicto funcional; por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio de una línea de producto puede estimular un debate saludable sobre los meritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión.

La resistencia al cambio está igualmente relacionada con los comportamientos del empleado tendientes a impedir la realización de un cambio en el trabajo.⁹ Los empleados se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social y autoestima. Sus acciones pueden incluir desde quejas, morosidad intencional y resistencia pasiva hasta ausentismo, sabotaje y lentitud en la realización del trabajo. El cambio será un éxito o un problema, según la habilidad con que se administre para atenuar la posible resistencia.

La principal desventaja de la resistencia al cambio es que obstaculiza la adaptación y el progreso, se debe tener presente que la resistencia no surge en formas estandarizadas, puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida.¹⁰ Es mucho más fácil para la dirección tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata.

El mayor reto para la gerencia es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a “enfermedad” y es por tanto más difícil de reconocer.

De igual manera las acciones diferidas nublan el lazo entre la fuente de resistencia y la reacción a ella. Un cambio podría producir lo que parece ser solo una reacción mínima en el momento que se inicia, pero entonces la resistencia emerge en semanas, meses o incluso años

⁹ GESTIÓN, volumen 3 - N°3 mayo - junio 1998. (“Atreverse a cambiar” por Charles Fishman, John Kotter, Prince Waterhouse y Ichak Adie, “La cadena causa efecto”, “Angustia tecnológica” por Beberly Goldberg).

¹⁰ http://www.degerencia.com/articulo/superando_la_resistencia_al_cambio

después. O un solo cambio que en sí mismo tiene poco impacto se vuelve la gota que derrama el vaso. Las reacciones al cambio pueden acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción con la acción de cambio que la produjo. La resistencia, por supuesto, simplemente se ha diferido y acumulado. Lo que emerge es una respuesta a una acumulación de los cambios anteriores.

La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. De esta manera podemos mencionar ocho formas primarias de resistencia que se dan en los niveles de análisis antes mencionados, ellas son¹¹:

- Confusión: Cuando esta se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias.
- Crítica inmediata: Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.
- Negación: Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.
- Hipocresía: Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
- Sabotaje: Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
- Fácil acuerdo: Existe un acuerdo sin demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
- Desviación o distracción: Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
- Silencio: No existe una opinión formada del tema por falta de información.

¹¹ http://www.degerencia.com/articulo/superando_la_resistencia_al_cambio

3.5 Tipos de Resistencia al Cambio

Las resistencias pueden ser de dos tipos: Individuales y organizacionales:¹²

Resistencia al cambio individual: Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidad y necesidades. Entre las fuentes más importantes de resistencia individual al cambio, pueden mencionarse:

- **Procesamiento selectivo de la información o percepciones**. Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla.

- **Personalidad**. Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio, especialmente a aquellas cuyo pensamiento es muy rígido y dogmático.

- **Hábitos**. A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El hábito también brinda comodidad y seguridad. Que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, hasta cierto grado, en si las personas perciben ventajas en cambiarlo. Como seres humanos somos criaturas de hábitos. La vida es de por si suficientemente complicada; no necesitamos considerar el rango completo de opciones de complejidad, todos nos apoyamos en los hábitos o respuestas programadas. Pero

¹² <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/cambio.htm>

cuando nos enfrentamos con el cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se vuelve una fuente de resistencia.

- **Seguridad y amenazas al poder y la influencia.** La gente con alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, ya que este amenaza sus sentimientos de seguridad. Algunas personas de las organizaciones tal vez contemplen el cambio como una amenaza a su poder e influencia. El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben que reducen su poder e influencia.

- **Temor a lo desconocido.** Los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. La incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.

- **Razones económicas.** El dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos. Los cambios en las tareas de los puestos o las rutinas establecidas de trabajo también pueden incrementar los temores económicos si la gente está consciente de que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad.

Resistencia al cambio organizacional: La naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y se inclinan a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo.

Las fuentes más importantes de resistencia organizacional al cambio son:

- **Diseño de la organización:** Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. El término organización implica que las actividades individuales, de grupo y de equipo muestran una cierta estructura. La gente asignó funciones, estableció procedimientos para realizar el trabajo, formas acordadas de obtener información necesaria y aspectos semejantes. Sin embargo, esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. Así, en las estructuras rígidas es mayor la probabilidad de que las nuevas ideas se eliminen porque amenazan el status quo. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

- **Enfoque limitado del cambio:** Las organizaciones están formadas por varios sistemas interdependientes. Por lo consiguiente, los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema más grande.

- **Cultura organizacional:** La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y

quizás se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio. Una cultura organizacional ineficaz (en términos de cambio organizacional) es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante pruebas que ya no funcionan.

- **Limitaciones y amenaza a las distribuciones establecidas de recursos:** Algunas organizaciones desean mantener el status quo, otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. En cualquier momento determinado los directivos y empleados de una organización habrán identificado cambios que se podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos. Las limitaciones de recursos no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Algunas organizaciones ricas no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad (equipos, edificios, terrenos).

Aquellos grupos en la organización que controlan los recursos con frecuencia ven el cambio una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma en que están las cosas. ¿El cambio, por ejemplo, significaría una reducción en sus presupuestos o una reducción en el tamaño de personal? Aquellos que más se benefician de la distribución actual de los recursos con frecuencia se sienten amenazados por cambios que pudieran afectar futuras distribuciones.

- **Convenios interorganizacionales:** Por lo general, los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos, y así, limitar las alternativas de cambio.

- **Inercia de grupo.**-Las distintas formas en que los integrantes del equipo *perciben* la realidad, pueden constituirse en fuentes de resistencia, ya que, una vez que el grupo conforma una visión de su realidad, les resulta sumamente difícil cambiarla. Para organizar su tarea diaria, los equipos tratan de rutinizarse sus tareas, de modo de adquirir comodidad y seguridad. Esto crea *hábitos* en el grupo que se conforman en posibles fuentes de resistencia al cambio.

- **Amenaza a las relaciones establecidas de poder:** Algunos grupos dentro de la organización cuentan con ciertas bases de *poder e influencias* que fueron ganadas con el paso del tiempo. Ante una situación de cambio, dichos grupos se sienten amenazados, al ver como probable la pérdida de dicho poder adquirido, lo cual puede convertirse en una barrera para el cambio. Además, la incertidumbre que suelen generar los cambios en los equipos contribuye al surgimiento de resistencias.

- **Amenaza a la Habilidad:** Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de los grupos especializados.

- **Costumbres, valores y formas de pensar:** Estos factores que el grupo comparte y que fue adquiriendo en su proceso adaptación interna, pueden llegar a crear barreras, ya que, en determinados equipos las presunciones básicas pueden llegar a estar sumamente arraigadas en el inconsciente de los integrantes del mismo.

3. 6 Causas de la Resistencia al Cambio

Es importante reconocer las diferentes causas de la resistencia, éstas se pueden agrupar en tres niveles:¹³

1.- Resistencias ligadas a la personalidad: hábitos, miedo a lo desconocido, preferencia por la estabilidad, percepción selectiva, satisfacción de necesidades identificación con la situación actual y protección de privilegios.

2.- Resistencias ligadas al sistema social: conformidad con las normas, coherencia de un sistema, intereses y derechos adquiridos en el sistema, carácter sagrado de ciertas cosas, rechazo a lo extraño.

3.- Resistencias ligadas al modo de implementación del cambio, el tiempo y los medios proporcionados para integrar el cambio, así como la credibilidad del agente de cambio.

En suma, los elementos anteriores permiten señalar que en tanto el ser humano es el factor fundamental de la organización, sus emociones, particularmente sus resistencias al cambio, se reflejarán y terminarán dando características específicas a ésta.

3.7 ¿Cómo vencer la Resistencia al Cambio?

Para "vencer" la resistencia al cambio se proponen una serie de estrategias, que en su gran mayoría involucran temas como participación, darle valor agregado a las personas, mensajes claros (no ambiguos), permitir la discusión, un buen plan de comunicación, apoyo, facilitación, negociación y en casos muy difíciles la coerción.

¹³ <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/cambio.htm>

Igualmente con respecto a "vencer" la resistencia al cambio, los líderes deben motivar para lograr la necesaria cooperación, los discursos demagógicos pueden ejercer un fuerte impacto sobre la gente que no está todavía decidida a cambiar y darle letra justificada a los que se oponen, subestimar la resistencia es otro error grave.

Podemos observar que lo que más influye en los empleados, para que se resistan al cambio dentro de una empresa, se debe al poco conocimiento que ellos tienen frente a lo que implica el 'cambio'. Todo esto se produce a la falta de comunicación sincera entre la gerencia y los empleados. ¹⁴Para lograr entonces disminuir la resistencia al cambio se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- *Educación y comunicación*: se puede reducir la resistencia por medio de la comunicación con los empleados, para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica supone básicamente que la fuente de resistencia radica en la desinformación o mala comunicación: si los empleados reciben todos los datos y aclaran cualquier mal entendido, la resistencia se terminará.
- *Participación*: es difícil que los individuos resistan una decisión para el cambio, se debe hacer que participen las personas opuestas en el proceso de decisión.
- *Facilitación y apoyo*: los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. En situaciones en que es grande el temor y la ansiedad de los empleados, la asesoría y terapia a los empleados, capacitación en nuevas habilidades, o una autorización con goce de sueldo puede facilitar el ajuste. Pero es cara y lleva mucho tiempo.

¹⁴ Strebel, Paul. Oficina Eficiente. # 73. Por qué los empleados se resisten al cambio ?. Harvard Business Review. 1996.

- *Negociación*: es una forma para que el agente de cambio pueda tratar con la resistencia potencial al mismo es intercambiar algo de valor por una reducción de la resistencia.
- *Manipulación y cooptación*: La manipulación se refiere a intentos disimulados de ejercer influencia. Y la cooptación es una forma tanto de manipulación como la participación. Se procura sobornar a los líderes de un grupo de resistencia dándoles un papel principal en la decisión del cambio.
- *Coerción*: es la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre los que se resisten al cambio.

3. 8 ¿Cómo llevar a cabo un proceso de cambio eficaz?

Existen cinco técnicas que pueden utilizarse para proyectar un proceso de cambio eficaz:¹⁵

1.- ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACIÓN: También recibe otros nombres como laboratorio de entrenamiento, entrenamiento en sensibilización, grupos de entrenamiento (grupos T.), pero todo se refiere a un método para cambiar el comportamiento a través de una interacción no estructurada.

Los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto en el cual los participantes discuten sobre ellos mismos y sus procesos interactivos, dirigidos por un científico profesional del comportamiento (vrg. psicólogo industrial). El grupo se orienta a los procesos, lo cual significa que los

¹⁵ http://www.wikilearning.com/vencer_la_resistencia_al_cambio-wkccp-12060-9.htm

individuos aprenden a través de la observación y la participación en lugar de hacer sólo lo que se les ordena.

El profesional crea la oportunidad para que los participantes expresen sus ideas, creencias y actitudes. Los objetivos de los grupos de entrenamiento son proporcionar a los sujetos un mayor conocimiento sobre su propio comportamiento y cómo los perciben los demás, una mayor sensibilidad hacia el comportamiento de los demás y una mayor comprensión de los procesos de grupo. Los resultados específicos buscan incluir una mayor capacidad para sentir empatía por los demás, mejores habilidades para escuchar, mayor apertura, mayor tolerancia a las diferencias individuales y mejores habilidades de solución de conflictos.

Si los individuos carecen del conocimiento de cómo los perciben los demás, entonces el grupo de entrenamiento exitoso puede producir percepciones propias más realistas, una mayor cohesión de grupo y una reducción de los conflictos interpersonales disfuncionales. Además, idealmente dará como resultado una mejor integración entre el individuo y la organización.

2.- RETROALIMENTACIÓN DE ENCUESTAS: Esta es una herramienta para evaluar las actitudes de los miembros de la organización, identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros y resolver esas diferencias.

Cada persona en una organización puede participar en la retroalimentación de las encuestas, pero la familia organizacional resulta de importancia fundamental – El gerente de cualquier unidad y aquellos empleados que le informan directamente a él o ella. Por lo general todos los miembros en la organización o unidad responden a un mismo cuestionario. A los miembros de la organización se les podría pedir que

sugirieran preguntas o se les podría entrevistar para determinar que temas son relevantes.

El cuestionario típicamente pregunta a los miembros sus percepciones y actitudes sobre un amplio rango de temas, incluyendo las prácticas de toma de decisiones; la efectividad de la comunicación, la coordinación entre unidades y la satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato.

3.- CONSULTORÍA DE PROCESO: Ninguna organización opera perfectamente. Los gerentes con frecuencia sienten que el desempeño de su unidad puede mejorarse, pero son incapaces de identificar que puede mejorarse y como deben hacerlo. El propósito de esta herramienta es que un consultor externo ayude a un cliente, usualmente un gerente, “a percibir, entender y actuar de acuerdo con los eventos del proceso” con los cuales tiene que tratar.

Esto podría incluir el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación. Los consultores de proceso “dan al cliente el conocimiento de lo que pasa alrededor de él, dentro de él y entre el cliente y la demás gente.”

No solucionan los problemas de la organización. En lugar de eso, los consultores son guías o instructores que aconsejan sobre el proceso para ayudar a que el cliente resuelva sus propios problemas. El consultor trabaja en unión con el cliente diagnosticando qué procesos necesitan mejorarse. El termino unión ya que el cliente desarrolla una habilidad para analizar los procesos dentro de su unidad que pueden ser continuamente consultados mucho tiempo después que el consultor se haya ido. Además, al hacer participar activamente al cliente tanto en el diagnóstico como en el desarrollo de alternativas, habrá una mayor

comprensión del proceso y el remedio, así como también, una menor resistencia al plan de acción escogido.

Es importante señalar que el consultor de procesos no necesariamente tiene que ser un experto en la solución del problema particular que se ha identificado. La experiencia del consultor radica en el diagnóstico y en desarrollar una relación de ayuda. Si el problema específico descubierto requiere de conocimiento técnico diferente de la experiencia del cliente y el consultor, este ayuda al cliente a localizar a dicho experto y luego instruye al cliente en la forma de conseguir más de este recurso experto.

4.- INTEGRACIÓN DE EQUIPOS: Actualmente las organizaciones están apoyándose cada vez más en equipos para lograr las tareas del trabajo. La integración de equipos utiliza actividades de grupo de alta interacción para incrementar la confianza y apertura entre los miembros de un equipo. La integración de equipos se aplica dentro de grupos a nivel intergrupar donde las actividades son interdependientes.

Como resultado, nuestro interés tiene que ver con las aplicaciones a las familias organizacionales (grupos de mandos), así como a los comités, equipos de proyectos, equipos autodirigidos y grupos de tarea. No toda la actividad de grupo tiene interdependencia de funciones.

Las actividades consideradas en la integración de equipos por lo general incluyen el establecimiento de la meta, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis del papel para aclarar cada uno de los papeles y responsabilidades de los miembros y el análisis de proceso del equipo. Por supuesto, la integración del equipo podría enfatizar o excluir ciertas actividades dependiendo del propósito del esfuerzo de desarrollo y los problemas específicos con los cuales se enfrenta el equipo. Básicamente, sin embargo la integración del equipo

busca usar una alta interacción entre los miembros para incrementar la confianza y la apertura.

5.- DESARROLLO INTERGRUPAL: Un área importante de interés en el desarrollo organizacional es el conflicto disfuncional que existe entre los grupos. Como resultado, este ha sido el objeto hacia el cual se han dirigido los esfuerzos de cambios. El desarrollo intergrupar busca cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen uno del otro.

Por ejemplo, en una compañía, los ingenieros consideran que el departamento de contabilidad está compuesto por individuos tímidos y conservadores, y que el departamento de recursos humanos tiene un montón de “ultraliberales” que están más preocupados por evitar herir los sentimientos de algún grupo protegido de empleados que por que la compañía obtenga ganancias. Tales estereotipos pueden tener un impacto negativo obvio en los esfuerzos de coordinación entre los departamentos.

Aunque hay diversos enfoques para mejorar las relaciones interpersonales, un método popular enfatiza la solución de problemas. En este método cada grupo se reúne de manera independiente para hacer sendas listas de la percepción que ellos tienen sobre ellos mismos, sobre el otro grupo y sobre cómo cree que lo percibe el otro grupo. A continuación los grupos comparten sus listas, después de lo cual se canalizan las similitudes y las diferencias. Las diferencias son claramente articuladas y los grupos buscan las causas de las disparidades.

¿Están en conflicto las metas de los grupos? ¿Estuvieron distorsionadas las percepciones? ¿Con que bases fueron formulados los estereotipos? ¿Las diferencias han sido causadas por malentendidos de las intenciones? ¿Las palabras y los conceptos se definieron de diferente

manera en cada grupo?, Las respuestas a preguntas como estas ponen en claro la naturaleza exacta del conflicto.

Una vez que las causas de las dificultades han sido identificadas, los grupos pueden moverse hacia la fase de integración: Trabajar para desarrollar soluciones que mejoren las relaciones entre los grupos. Se forman subgrupos, con miembros de cada uno de los grupos en conflicto, para un diagnóstico posterior y para empezar a formular posibles acciones alternativas que mejoren las relaciones.

Como punto final se debe tener presente que, la resistencia no es del todo mala. Puede constituir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas del cambio y corrobore que son adecuadas. También se puede identificar áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades.

Igualmente la resistencia puede proporcionar a la gerencia información sobre la intensidad de los sentimientos de los empleados acerca de una determinada situación, propicia una liberación de emociones y también puede invitarlos a pensar y hablar más acerca del cambio.

IV MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Investigación

La **investigación - evaluativa** tiene como propósito la sistemática determinación de la calidad o valor de programas, proyectos, planes e intervenciones (Fernández y Ballesteros, 1996: 21 - 46, en Yáber y Valeriano, s/f).

En vista de que estamos frente a un problema en el cual se desea evaluar la factibilidad del proceso, se desea medir el grado de resistencia que presentan los empleados frente a la incorporación de personas discapacitadas a la empresa, siendo esto así lo consideraremos un proyecto regido por los principios de la *investigación – evaluativa*.

4.2 Propósito

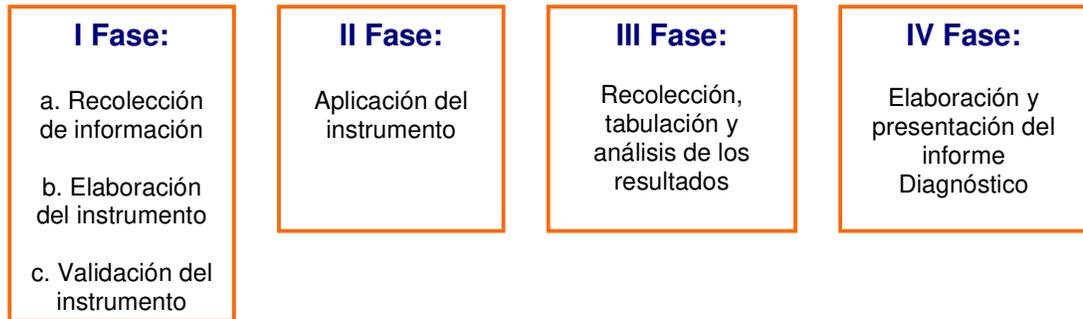
Ofrecer a la organización **Banco Exterior C.A.** una alternativa válida de diagnóstico organizacional que permita “Medir la resistencia acerca de la incorporación de personas discapacitadas en los empleados de **Banco Exterior C.A.**”.

4.3 Objetivo General

Realizar, mediante la aplicación de instrumentos válidos y confiables, un diagnóstico integral que permita medir la resistencia acerca de la incorporación de personas discapacitadas en los empleados de **Banco Exterior C.A.**

4.4 Metodología de Trabajo

Para la realización del diagnóstico “Evaluación de la resistencia acerca de la incorporación de personas discapacitadas en los empleados de **Banco Exterior C.A.**” se trabajará tomando en consideración las siguientes fases:



I fase:

a. **Recolección de información con la empresa Banco Exterior C.A. e investigación en fuentes bibliográficas:** Las consultoras se reunirán con la empresa para recibir la información necesaria acerca de los elementos que deseaban evaluar durante el diagnóstico. Adicionalmente se realizará una investigación bibliográfica acerca del tema y experiencias similares. También se determinará la muestra a la que se aplicará el instrumento y la manera de hacerlo.

b. **Elaboración del instrumento:** Con la información suministrada por la empresa, y la investigación previa realizada, se elaborará el instrumento para la recolección de la información.

c. **Validación del instrumento:** Una vez elaborado, se validará el contenido y diseño del instrumento junto con los miembros de la Gerencia de Recursos Humanos de **Banco Exterior C.A.**

II fase:

- **Aplicación del instrumento:** A partir de los acuerdos establecidos en la I fase (apartado a), se aplicará el instrumento a los miembros de la organización. El instrumento será distribuido tomando en consideración los acuerdos establecidos entre las consultoras y la Gerencia de Recursos Humanos de **Banco Exterior C.A.**

III fase:

- **Recolección, tabulación y análisis de resultados:** Después de la aplicación del instrumento, los mismos serán recolectados, tabulados y analizados. Se realizará un análisis e interpretación de los datos o resultados obtenidos esto con el fin de determinar las acciones que deben tomarse en la etapa de Intervención.

IV fase:

- **Elaboración y presentación del informe Diagnóstico:** En esta última fase los resultados obtenidos serán presentados de dos maneras a la Gerencia de Recursos Humanos del **Banco Exterior C.A.:** la primera, a través de una presentación ejecutiva; y la segunda, mediante un **informe ejecutivo.**

4.5 Instrumento de Medición¹⁶

El instrumento de medición utilizado fue un cuestionario compuesto por 24 ítems de selección simple, a través de él se logró recolectar la opinión acerca de la incorporación de personas discapacitadas en los empleados de **Banco Exterior C.A.**

¹⁶ Ver Anexo C

4.6 Descripción de las Dimensiones

El instrumento elaborado medirá la resistencia acerca de la incorporación de personas discapacitadas en los empleados de **Banco Exterior C.A.**

En el instrumento se incluyen las siguientes dimensiones:

- a. Conocimiento de la condición de discapacidad
- b. Conocimiento del artículo 28 de la Ley para personas con discapacidad
- c. Resistencia ligada a la personalidad
- d. Resistencia ligada al sistema social
- e. Resistencia ligada al modo de implantación del cambio

Descripción de las dimensiones e ítem (junto a cada ítem encontrará el número de la pregunta relacionada en el instrumento)

a. Conocimiento de la condición de discapacidad

Se refiere al conocimiento que tiene el miembro de la organización acerca de la Discapacidad.

Ítem:

- Qué es una discapacidad (pregunta 1)
- Tipos (pregunta 2)
- Causas (pregunta 3)

b. Conocimiento del artículo 28 de la Ley para Personas con Discapacidad

Se refiere al conocimiento que tiene el miembro de la organización acerca del artículo 28 de la Ley para Personas con Discapacidad

Ítem:

- Tema del artículo 28 de Personas con Discapacidad (pregunta 4)
- Tipo de empresa afectada por la ley (pregunta 5)
- Porcentaje de la nómina total que debe ser incorporado (pregunta 6)
- Características de la ley (pregunta 7)

c. Resistencia ligada a la personalidad

Se relaciona con los aspectos personales del miembro de la organización, que puede resistirse a la incorporación de las personas discapacitadas a la organización.

Ítem:

- Hábitos: percepción relacionada con la afectación de la rutina laboral en caso de que se incorporen personas discapacitadas a la organización (pregunta 8)
- Miedo a lo desconocido (pregunta 9)
- Experiencia previa: se refiere a la experiencia que ha tenido el individuo al relacionarse con personas discapacitadas en el ámbito laboral (preguntas 10 y 11)
- Estabilidad: necesidad de estabilidad, seguridad y de evitar situaciones que generen ansiedad (pregunta 12)
- Selección de información ideal/ conveniente: tendencia a seleccionar la información y acontecimientos que confirmen sus impresiones relacionadas con la discapacidad (pregunta 13)
- Cumplimiento de objetivos: es la percepción de que la incorporación de personas discapacitadas interferirá con el logro de los objetivos del equipo de trabajo (pregunta 14)
- Identificación con la situación actual: percepción que tiene el empleado de que la incorporación de personas discapacitadas afectará el esfuerzo de cohesión logrado en su equipo (pregunta 15)

d. Resistencias ligadas al sistema social

Son las resistencias relacionadas con el entorno.

Ítem:

- Coherencia del sistema: percepción de que la incorporación de personas discapacitadas afectará el funcionamiento del equipo dentro del sistema ú organización (pregunta 16)
- Intereses del sistema: percepción de que la incorporación de discapacitados podría modificar la imagen y prestigio de la organización frente a la comunidad (pregunta 17)
- Valores: opinión del empleado en cuanto, a los valores de la organización y la incorporación de discapacitados a ésta (pregunta 18)
- Rechazo a lo extraño: resistencia que puede presentarse si el empleado no ha tenido experiencias laborales con personas discapacitadas (pregunta 19)

d. Resistencias ligadas al modo de implementación de la incorporación de personas discapacitadas a Banco Exterior C.A.

Es la resistencia relacionada con la manera de implementar la incorporación de las personas discapacitadas a la organización.

Ítem:

- Consulta previa y consideración: necesidad que tiene el empleado de que se le consulte antes de la toma de decisiones y que su opinión sea considerada (pregunta 20)
- Necesidad de disponer del tiempo y la información necesaria para adaptarse a la incorporación de las personas discapacitadas en la organización (preguntas 21 y 22)

- Credibilidad del promotor: confianza que tiene el empleado en el ente que promoverá la incorporación de las personas discapacitadas a la organización (preguntas 23 y 24)

4.7 Definición de la Muestra

A continuación se describe la definición de la muestra a la cual se aplicará el instrumento de medición de la resistencia acerca de la incorporación de personas discapacitadas en los empleados de **Banco exterior C.A.**, así como la descripción de la estrategia de aplicación.

4.7.1 Tamaño de la muestra:

Para obtener el número de empleados de **Banco Exterior C.A.** que conformarán la muestra, se utilizó la fórmula de tamaño muestral para poblaciones finitas:¹⁷

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

Siendo:

N: Tamaño de la población

n: Tamaño de la muestra

P: Proporción de elementos de la población que poseen el atributo en estudio

Q= 1 – P

e: Error de estimación, el cual es la máxima diferencia entre el estimador y el parámetro en estudio

Z: Valor tipificado asociado al nivel de confianza elegido para hacer las estimaciones

¹⁷ Pagano, R. (2006). **Estadística para las ciencias del comportamiento**. Editorial Thomson. México

Como el valor de P es desconocido, debe estimarse para calcular n. Para ello, se utilizó el criterio de heterogeneidad máxima, el cual consiste en fijar $P=Q=0,5$

Se consideró como nivel de error apropiado el 5%.

Se adoptó como nivel de confianza 90%. Este nivel tiene un valor de Z asociado del 1,6449.

Sustituyendo los valores en la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{1,6449^2 * 1600 * 0,5 * 0,5}{(0,03^2 * 1599) + (1,6449^2 * 0,5 * 0,5)}$$

Cálculo de la muestra 1:

Z= 90%	N	P*Q	e
1.64	1600	0.25	0.05

$n = \frac{1075.84}{4.67} = 230$

Con estos valores, el resultado es 230 personas (muestra 1). Sin embargo, estimando que es posible que la Gerencia de Recursos Humanos considere que la muestra es alta, se ofrece como opción adicional incrementar el nivel de error de estimación de 5% a 7,5%, manteniendo el nivel de confianza en 90%. De esta manera se obtiene el siguiente resultado:

Cálculo de la muestra 2:

Z= 90%	N	P*Q	e
1,64	1600	0,25	0,075

$N = \frac{1075,84}{9,67} = 111$

La muestra 2 arroja un total de 111 personas.

Se sugiere que, independientemente de la opción muestral que se elija, la misma sea aumentada en un 20%. De esta manera se disminuye la posibilidad de recolectar menos instrumentos respondidos que los esperados.

En ese caso, si se decide aplicar el instrumento a la muestra 1, el total de instrumentos aplicados debe ser 276, mientras que si se decide trabajar con la muestra 2, el total es 133.

4.7.2 Estrategia de Recolección de Datos:

El instrumento será enviado, vía correo electrónico, a Coordinadores y Supervisores de la Torre principal y de las Agencias, por la Lic. Luisa Mogollón. En el correo electrónico enviado se encontrarán las instrucciones que deberán seguir:

- a. Imprimir el número de instrumentos indicados
- b. Entregarlos a sus supervisados, junto con un sobre tamaño carta
- c. Cada empleado deberá responder un (1) instrumento

Posteriormente cada empleado deberá enviar el instrumento respondido, en el sobre cerrado, a la Torre principal de **Banco Exterior C.A.**, atención Lic. Luisa Mogollón, área de Recursos Humanos. Se espera que este proceso se realice entre el martes 27 de marzo y el miércoles 04 de abril de 2007.

El lunes 09 de abril las consultoras recibirán los instrumentos respondidos y procederán a la tabulación de los datos y al análisis de resultados.

4.7.3 Definición de la muestra en Banco Exterior C.A.

El personal de **Banco Exterior C.A.** se encuentra ubicado en distintas zonas de Venezuela, de la siguiente manera:

- Torre principal: 700 miembros aproximadamente
- Agencias: 900 miembros aproximadamente (37 agencias en Caracas, y 39 agencias en el resto del país)

Por ello, proponemos se recolecten los datos de la siguiente manera:

Ubicación	Muestra 1 (276 encuestados)	Muestra 2 (133 encuestados)
Agencias:		
<i>Negocios Interior</i>		
- Sucursal Acarigua	6	4
- Sucursal Barcelona	8	4
- Sucursal Barquisimeto	9	5
- Sucursal Cagua	8	4
- Agencia Centro Valencia	9	5
- Sucursal Maracaibo	9	5
- Sucursal Maracay	9	5
- Sucursal Porlamar	9	5
- Sucursal Puerto Ordaz	9	4
- Agencia Punto Fijo	6	4
<i>Negocios Metropolitana</i>		
- Agencia Boleíta	9	5
- Agencia Chacao	9	5
- Agencia Guarenas-Guatire	9	4
- Agencia La Guaira	9	5
- Agencia Los Palos Grandes	9	4
- Agencia Los Teques	9	5
- Agencia La Trinidad	9	5
- Agencia Quinta Crespo	9	5
- Agencia Sabana Grande	9	5
- Oficina Urdaneta	9	5
Torre Central:		
- División de Auditoría	10	4
- División Legal	10	4
- División Seguridad Física e Ind.	10	4
- División de RR.HH	11	4
- Dpto. Aprobaciones	10	4
- Dpto. Atención al Cliente	10	4
- Dpto. Control de Crédito	10	4
- Dpto. Producción	10	4

- Dpto. Servicios Generales	10	4
- Dpto. Telebanco	10	4

4.8 Cronograma

Marzo- Abril 2007

	Actividades	06 al 13/03	13 al 20/03	20 al 27/03	27/03 al 10/04	10 al 17/04
FASE I	a. Recolección información B.E.					
	b. Elaboración del instrumento					
	c. Validación del instrumento					
FASE II	a. Aplicación del instrumento					
FASE III	a. Tabulación y análisis					
FASE IV	a. Elaboración del informe					
	b. Presentación de resultados					

NOTA: La presentación de resultados se realizará el martes 17 de abril de 2007. Esta fecha es *tentativa*. Es importante recordar el cumplimiento de las fechas acordadas para la aplicación del instrumento y la entrega efectiva de éste por parte de los encuestados es un factor determinante en el cumplimiento de las fechas establecidas.

4.9 Inversión Estimada

Actividades que realizarán las consultoras:

Fase I

- Recolección de información con la empresa: cien mil bolívares **(100.000,00 Bs.)** por hora, por 4 horas.
- Elaboración del instrumento: ciento veinte mil bolívares **(120.000,00 Bs.)** por hora, por diez (10) horas, para el diseño del instrumento.

- Validación del instrumento: ciento veinte mil bolívares **(120.000,00 Bs.)** por hora, por dos (2) horas.

Fase II

- Aplicación del instrumento: ciento veinte mil bolívares **(120.000,00 Bs.)** por hora, por 4 horas.

Fase III

- Tabulación de los resultados, cien mil bolívares **(100.000,00 Bs.)** por hora, por treinta (30) horas.
- Análisis de los resultados, cien mil bolívares **(100.000,00 Bs.)** por hora, por diez (10) horas.

Fase IV

- Elaboración del informe, cien mil bolívares **(100.000,00 Bs.)** por hora, por cuatro (4) horas.
- Presentación de los resultados, ciento veinte mil bolívares **(120.000,00 Bs.)** por hora, por una (1) hora.

Se estima la inversión en **6.840.000 Bs.** + gastos de materiales consumibles relacionados + 10 % de gastos de administración + los impuestos que apliquen.

Banco Exterior C.A. pondrá a disposición de las consultoras el espacio físico adecuado y las facilidades para la realización de las entrevistas, reuniones y administración del instrumento de diagnóstico.

Es importante destacar, que por ser ésta una actividad académica que realizan las consultoras como requisito para obtener el título de Especialistas en Desarrollo Organizacional, la empresa queda **exonerada** de dicho pago.

4.10 Resultados Esperados

Se espera generar información sobre las necesidades y percepciones de los empleados de la empresa y los efectos que produce el proceso de cambio.

Igualmente una vez culminadas las fases del proyecto de investigación, se espera poder disponer de las evaluaciones, conclusiones y recomendaciones derivadas del resultado obtenido como consecuencia de la aplicación del instrumento de medición.

Por otro lado, gracias a la implementación se busca obtener como consecuencia, las siguientes **implicaciones**:

- Optimización del proceso de cambio fomentando la participación de todos los involucrados, logrando así generar un clima de trabajo positivo y gratificante.
- Disminución de los niveles de resistencia mediante la información eficaz, oportuna y transparente del proceso de cambio.
- Afianzamiento de los equipos de trabajo promoviendo el compromiso para la consecución de los objetivos organizacionales.

4.11 Consideraciones Éticas

Algunas de las consideraciones éticas que se tomarán en cuenta en el curso del presente proyecto de investigación son las siguientes:

- Empleo adecuado de los datos, en lo referente a los resultados de la encuesta de resistencia a utilizar.
- Confidencialidad de la información.

- Comunicación de resultados realistas.
- Anonimato de las respuestas obtenidas.

4.12 Condiciones Generales

Establecimiento de responsabilidades

Las partes se comprometen a asumir las siguientes responsabilidades:

Por parte del cliente:

- Se compromete a suministrar la información necesaria para atender el caso de diagnóstico de necesidades planteado.
- Informará a todos los interesados acerca del proceso de consultoría que se lleva a cabo y las razones por las cuales éste es necesario.
- Autorizará a los consultores a solicitar toda la información que éstos consideren pertinente, para la elaboración del diagnóstico.
- Cumplirán con las fechas y horarios establecidos para las reuniones.

Por parte de las consultoras:

- Presentarán a la gerencia de Recursos Humanos con antelación los instrumentos de recolección de la información.
- Mantendrán la información recibida bajo la mayor confidencialidad y anonimato.
- Elaborarán un informe detallado y una presentación ejecutiva acerca de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico y orientarán al cliente en relación con su contenido.
- Cumplirán con el cronograma de trabajo establecido.

V ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

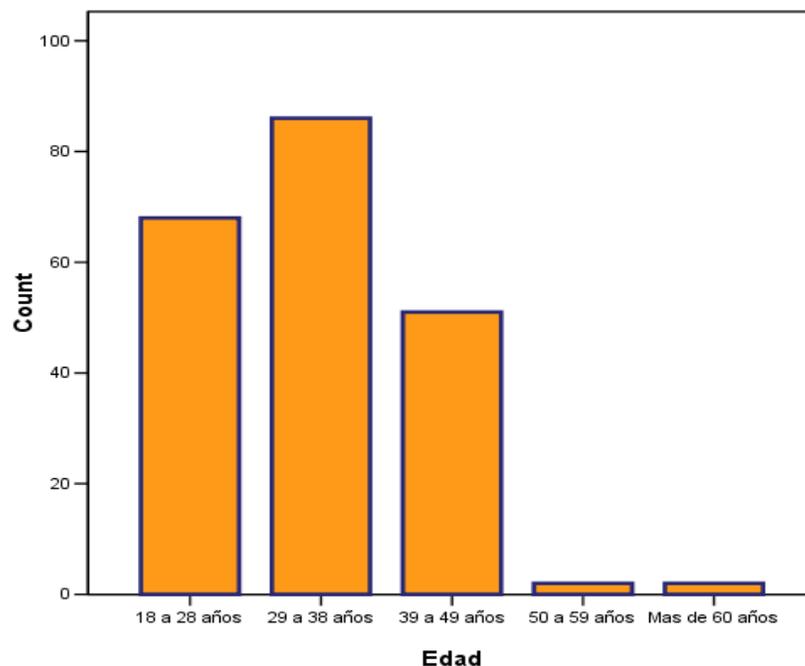
➤ Perfil del trabajador de **Banco Exterior C.A.**

Un elemento de interés a tener en cuenta para la interpretación de los resultados en un estudio de medición de resistencia, es la descripción general de la población muestral, en función de algunas variables, entre ellas:

- ✓ **Edad:** los datos ubicados en la **tabla 1** indica que el 41% de los encuestados tiene entre 29 a 38 años y el 32,4% de los encuestados tiene entre 18 a 28 años de edad.

		Edad			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 a 28 años	68	32.4	32.5	32.5
	29 a 38 años	86	41.0	41.1	73.7
	39 a 49 años	51	24.3	24.4	98.1
	50 a 59 años	2	1.0	1.0	99.0
	Mas de 60 años	2	1.0	1.0	100.0
	Total	209	99.5	100.0	
Missing	System	1	.5		
Total		210	100.0		

Tabla 1

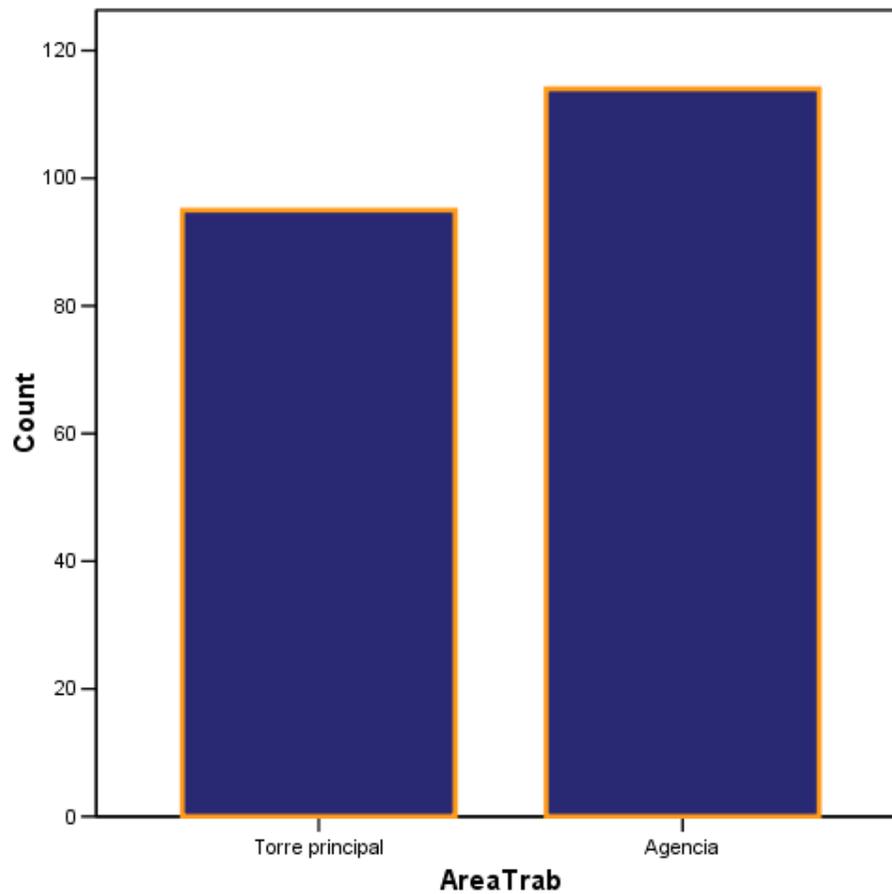


- ✓ **Área de trabajo:** en la **tabla 2** podemos observar que el 54,3% de los encuestados se encuentran ubicados en Agencias, mientras que el restante 45,2% está ubicado en la torre principal del Banco.

AreaTrab

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Torre principal	95	45.2	45.5	45.5
	Agencia	114	54.3	54.5	100.0
	Total	209	99.5	100.0	
Missing	System	1	.5		
Total		210	100.0		

Tabla 2

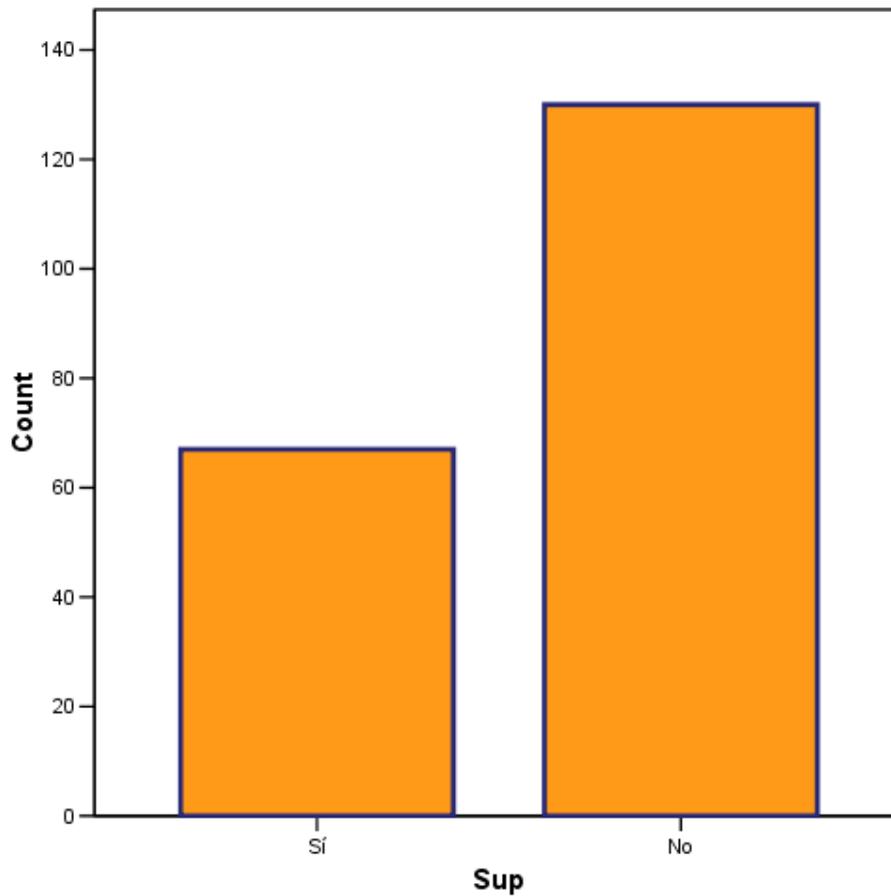


- ✓ **Cargo supervisorio:** según los datos encontrados en la **tabla 3** el 31,9% de los encuestados desempeñan cargos supervisorios, mientras que el 61,9% de los encuestados indican que no tiene personal bajo su responsabilidad, es necesario acotar que este ítem arrojó 6,2% de datos perdidos (no respondieron).

Sup

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	67	31.9	34.0	34.0
	No	130	61.9	66.0	100.0
	Total	197	93.8	100.0	
Missing	System	13	6.2		
Total		210	100.0		

Tabla 3

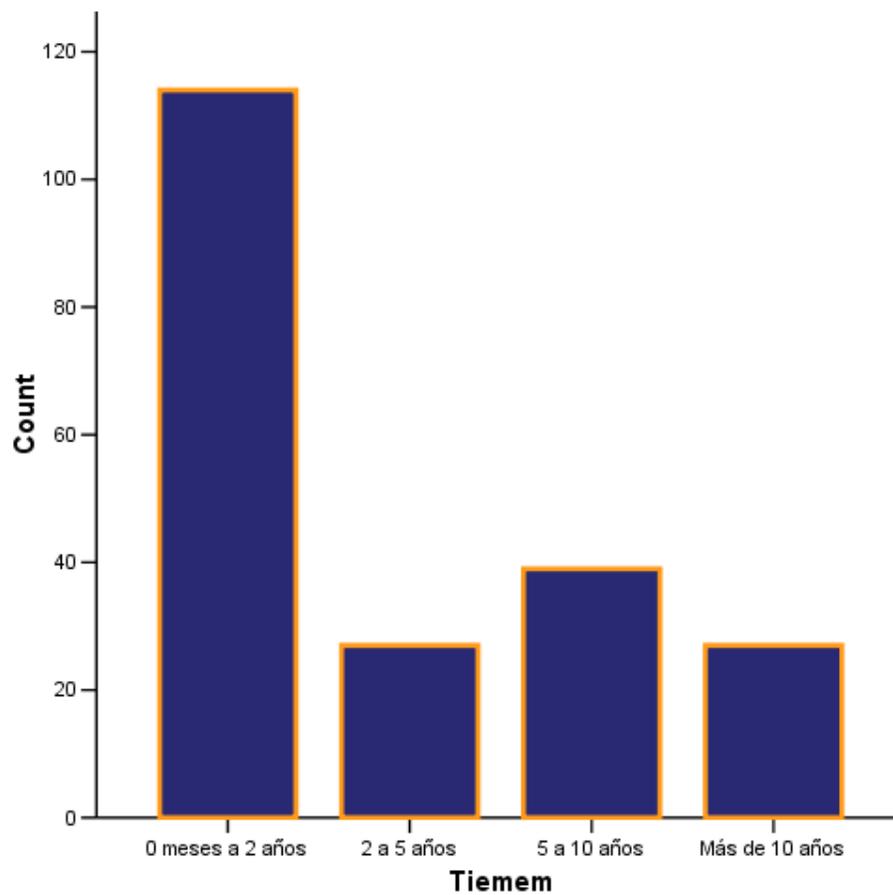


- ✓ **Tiempo en la empresa:** la **tabla 4** refleja que el 54,3% de los encuestados tiene entre 0 meses a 2 años laborando en la empresa, a su vez el 18,6% señala que tiene una antigüedad en la empresa de 5 a 10 años.

Tiemem

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 meses a 2 años	114	54.3	55.1	55.1
	2 a 5 años	27	12.9	13.0	68.1
	5 a 10 años	39	18.6	18.8	87.0
	Más de 10 años	27	12.9	13.0	100.0
	Total	207	98.6	100.0	
Missing	System	3	1.4		
Total		210	100.0		

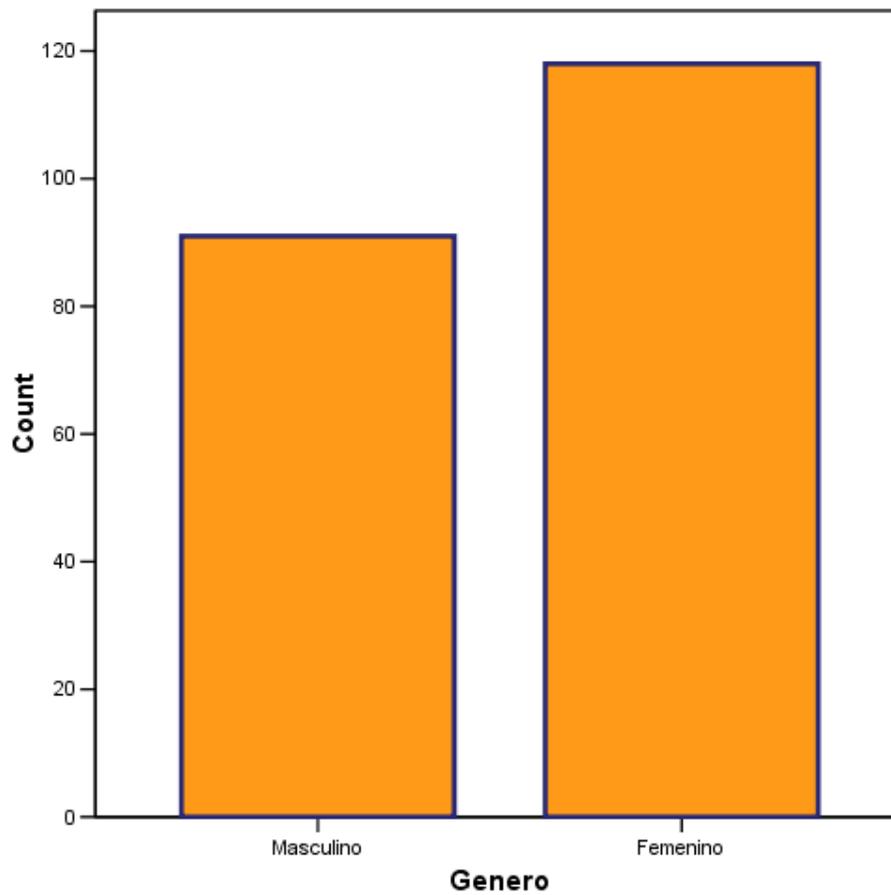
Tabla 4



- ✓ **Género:** el 56,2% de los encuestados tal como lo refleja la **tabla 5** es de género femenino, y el restante 43,3% de los trabajadores encuestados representan el género masculino.

		Genero			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	91	43.3	43.5	43.5
	Femenino	118	56.2	56.5	100.0
	Total	209	99.5	100.0	
Missing	System	1	.5		
Total		210	100.0		

Tabla 5



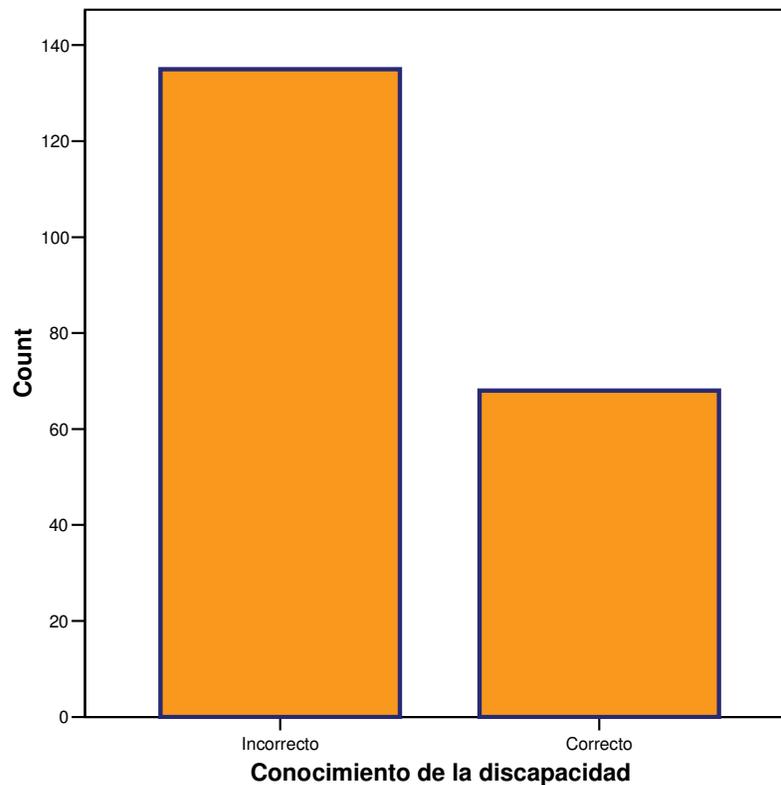
➤ Índice global por dimensión:

- ✓ **Conocimiento de la condición de discapacidad:** los resultados obtenidos indican que la mayoría de los encuestados tienen un concepto errado sobre lo que es una discapacidad, sus tipos y causas. Como observamos en la **tabla 6** el 64,3% de los encuestados respondieron incorrectamente y el restante 32,4% respondieron correctamente.

Conocimiento de la discapacidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Incorrecto	135	64.3	66.5	66.5
	Correcto	68	32.4	33.5	100.0
	Total	203	96.7	100.0	
Missing	System	7	3.3		
Total		210	100.0		

Tabla 6

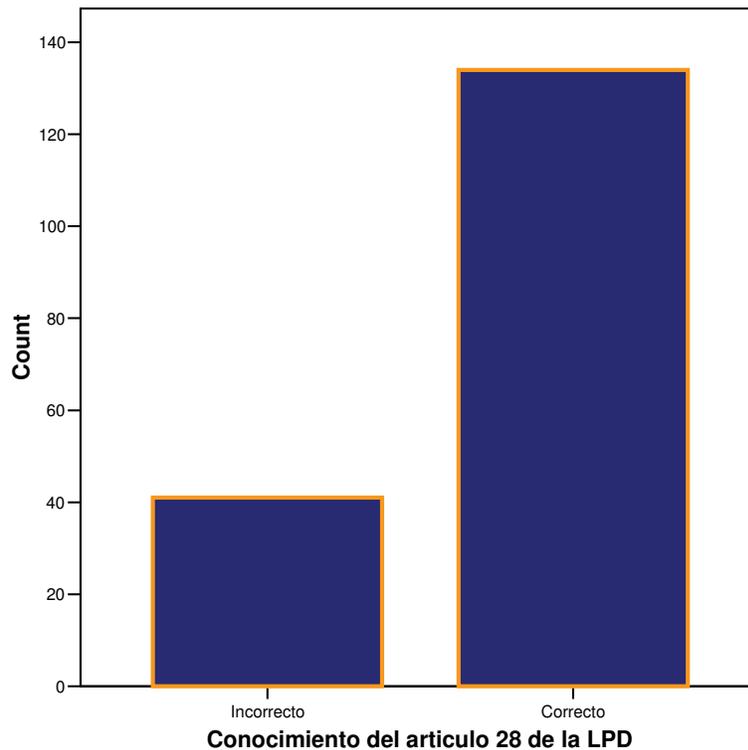


- ✓ **Conocimiento del artículo 28 de la Ley para personas con discapacidad:** al contrario de los resultados mostrados anteriormente, el personal encuestado respondió en su mayoría correctamente los ítems relacionados con esta dimensión, es posible inferir que los empleados se informaron previamente respecto al contenido de la Ley. La **tabla 7** corrobora esta información como observamos el 63,8% de los encuestados respondieron correctamente, y el 19,5% contestó de manera incorrecta, es necesario destacar que el restante 16,7% de los encuestados son datos perdidos (no respondieron)

Conocimiento del artículo 28 de la LPD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Incorrecto	41	19.5	23.4	23.4
	Correcto	134	63.8	76.6	100.0
	Total	175	83.3	100.0	
Missing	System	35	16.7		
Total		210	100.0		

Tabla 7

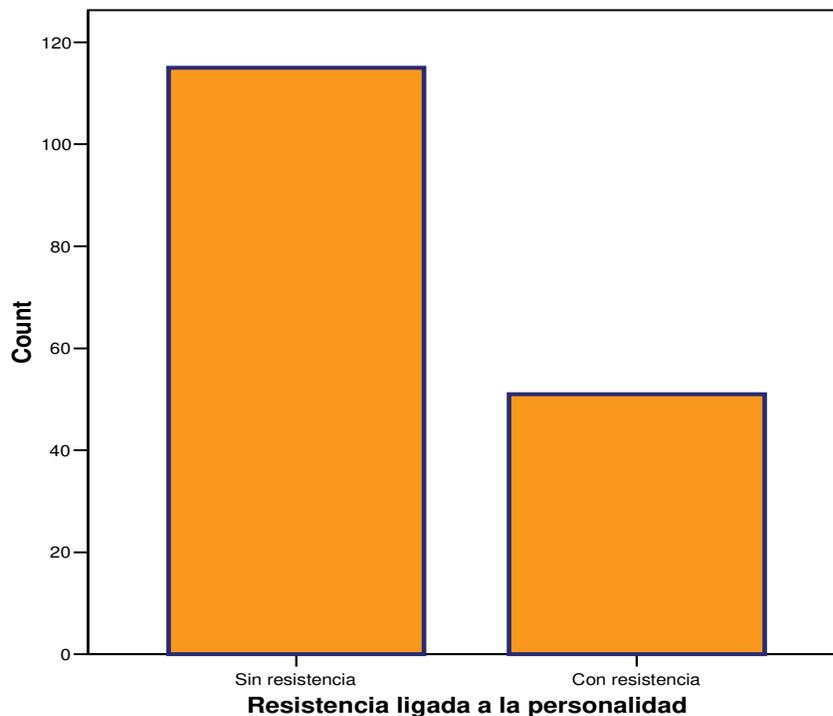


- ✓ **Resistencia ligada a la personalidad:** los datos obtenidos en esta dimensión están relacionados a los aspectos individuales de cada encuestado, reflejan su opinión teniendo en cuenta su experiencia previa, de esta forma se observa en la **tabla 8** que el 54,8% de los encuestados no presentan resistencia mientras que el 24,3% de los empleados encuestados sí presentan resistencia, en relación a esta dimensión nos encontramos que el 21% de los datos son perdidos (no respondieron al menos 1 pregunta de los ítems que conformaban la dimensión)

Resistencia ligada a la personalidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sin resistencia	115	54.8	69.3	69.3
	Con resistencia	51	24.3	30.7	100.0
	Total	166	79.0	100.0	
Missing	System	44	21.0		
Total		210	100.0		

Tabla 8

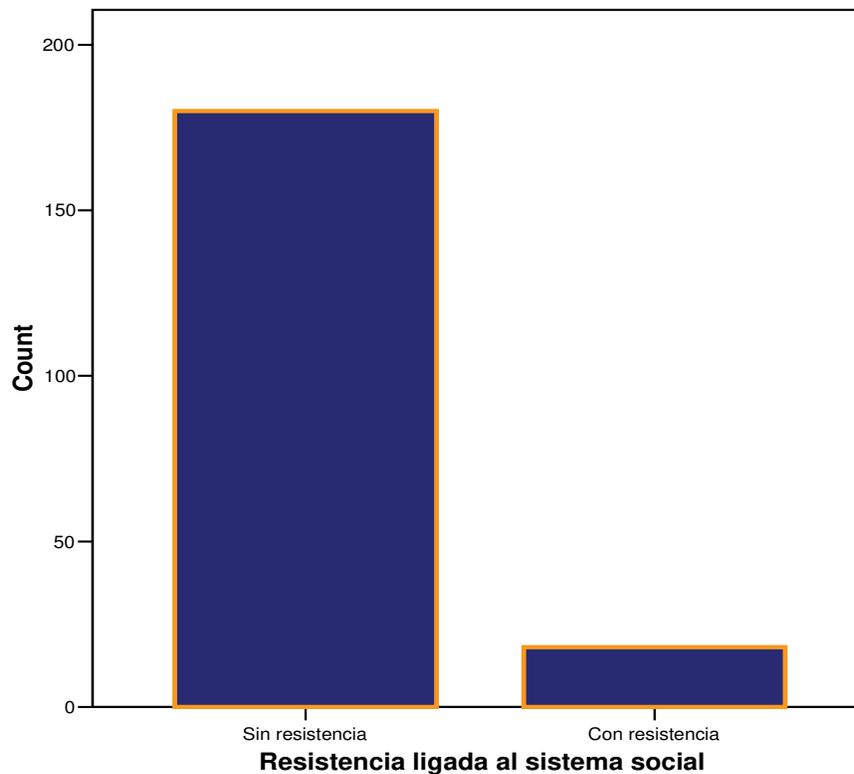


- ✓ **Resistencia ligada al sistema social:** los datos obtenidos en esta dimensión están relacionados a los aspectos que caracterizan el entorno de la organización y que afectan al individuo. Según la **tabla 9** el 85,7% de los encuestados no presenta resistencia alguna en relación a los aspectos antes mencionados, por su parte el 8,6% de los encuestados sí presentan resistencia, acotamos que el restante 5,7% son datos perdidos (no respondieron al menos 1 pregunta de los ítems que conformaban la dimensión)

Resistencia ligada al sistema social

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sin resistencia	180	85.7	90.9	90.9
	Con resistencia	18	8.6	9.1	100.0
	Total	198	94.3	100.0	
Missing	System	12	5.7		
Total		210	100.0		

Tabla 9

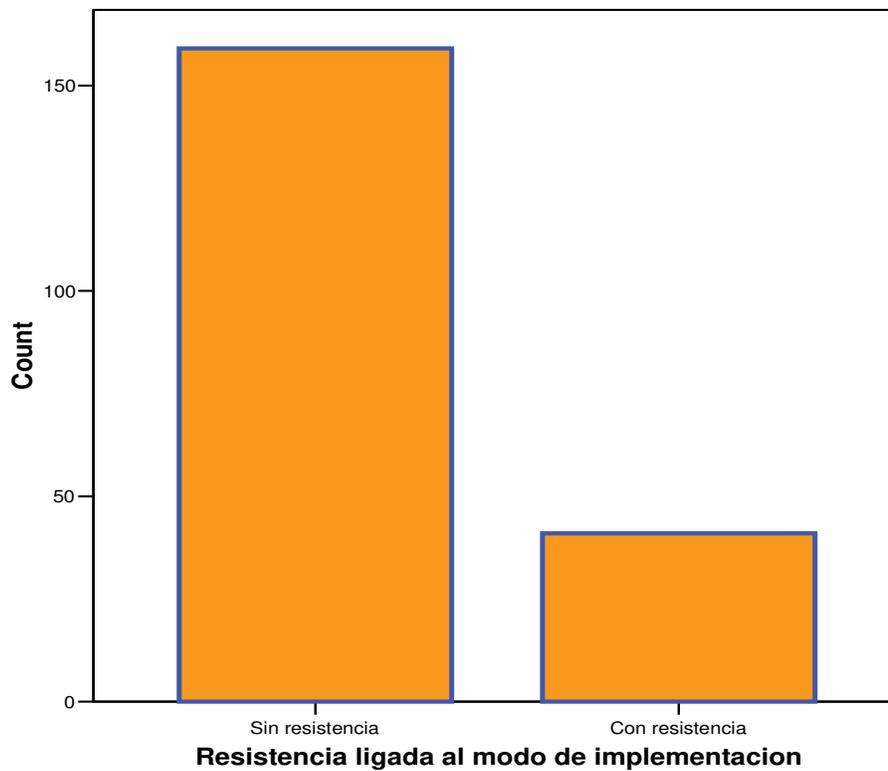


- ✓ **Resistencia ligada al modo de implementación del cambio:** en esta dimensión el encuestado evalúa la viabilidad de la implementación del cambio tomando en consideración su capacidad de adaptación. La **tabla 10** señala que el 75,7% de los encuestados no presenta resistencia alguna frente al modo de implementación, el 19,5% sí presenta resistencia ligada al modo de implementación del cambio en la empresa, el restante 4,8% representan datos perdidos (no respondieron al menos 1 pregunta de los ítems que conformaban la dimensión).

Resistencia ligada al modo de implementación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sin resistencia	159	75.7	79.5	79.5
	Con resistencia	41	19.5	20.5	100.0
	Total	200	95.2	100.0	
Missing	System	10	4.8		
Total		210	100.0		

Tabla 10

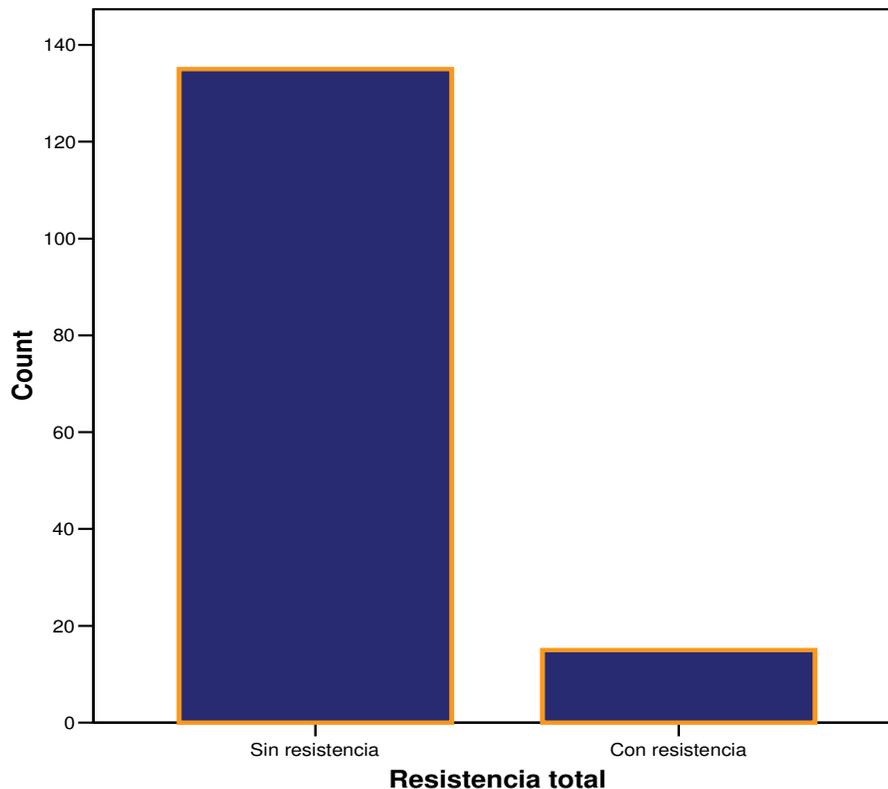


- ✓ **Resistencia total:** es el resultado de la sumatoria total de las dimensiones que miden la resistencia (resistencia ligada a la personalidad, resistencia ligada al sistema social y resistencia ligada al modo de implementación del cambio), los resultados obtenidos en la **tabla 11** nos indican que el 64,3% de los encuestados no presentan resistencia de manera general en relación a los casos planteados, el 7,1% de los encuestados sí presentan cierto grado de resistencia de manera general y el restante 28,6% son datos perdidos (representan los ítems sin respuesta por cada dimensión)

Resistencia total

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sin resistencia	135	64.3	90.0	90.0
	Con resistencia	15	7.1	10.0	100.0
	Total	150	71.4	100.0	
Missing	System	60	28.6		
Total		210	100.0		

Tabla 11



A continuación, se presenta gráficamente la relación existente entre las variables que conforman el perfil de trabajador y las dimensiones establecidas para el estudio:

❖ **Variables (perfil del trabajador):**

1. Edad
2. Área de trabajo
3. Tiempo en la empresa
4. Cargo supervisorio
5. Género

❖ **Dimensiones:**

1. Conocimiento de la condición de discapacidad.
2. Conocimiento del artículo 28 de la LPD
3. Resistencia ligada a la personalidad
4. Resistencia ligada al sistema social
5. Resistencia ligada al modo de implementación del cambio

➤ Perfil del trabajador y su relación con la dimensión “*conocimiento de la condición de discapacidad*”.

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Edad * Conocimiento de la discapacidad	202	96.2%	8	3.8%	210	100.0%
Área de trabajo * Conocimiento de la discapacidad	202	96.2%	8	3.8%	210	100.0%
Supervisor * Conocimiento de la discapacidad	191	91.0%	19	9.0%	210	100.0%
Tiempo en la empresa * Conocimiento de la discapacidad	200	95.2%	10	4.8%	210	100.0%
Género * Conocimiento de la discapacidad	202	96.2%	8	3.8%	210	100.0%

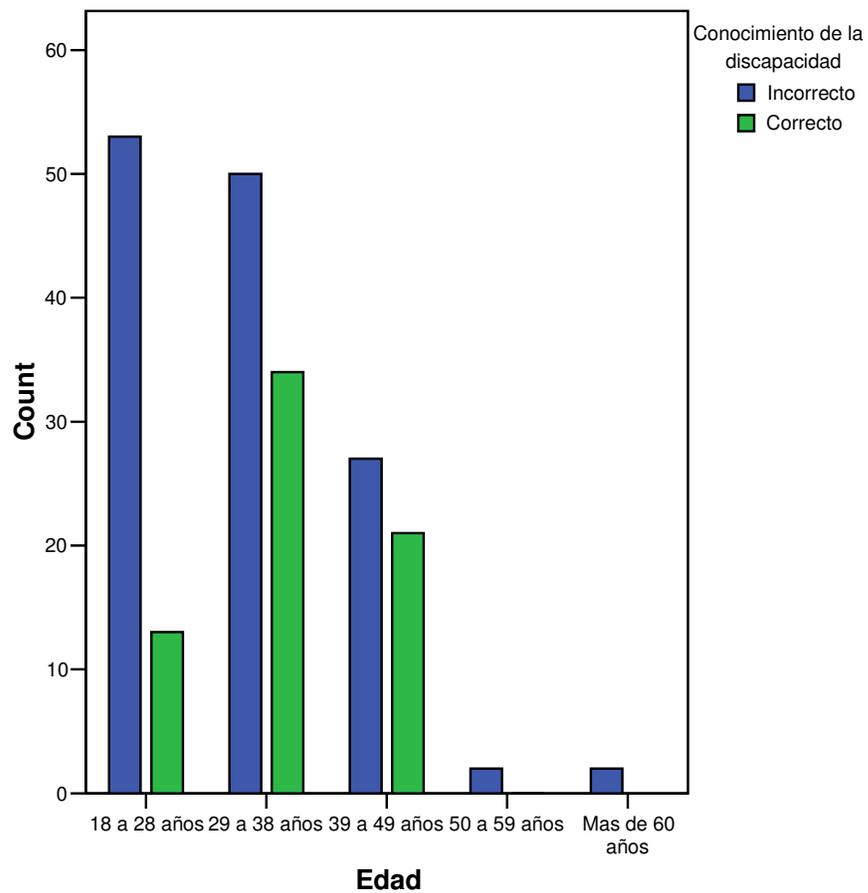
Tabla 12

✓ Edad y conocimiento de la condición de discapacidad:

Edad * Conocimiento de la discapacidad

		Conocimiento de la discapacidad		Total
		Incorrecto	Correcto	
Edad	18 a 28 años	53	13	66
	29 a 38 años	50	34	84
	39 a 49 años	27	21	48
	50 a 59 años	2	0	2
	Mas de 60 años	2	0	2
Total		134	68	202

Tabla 13

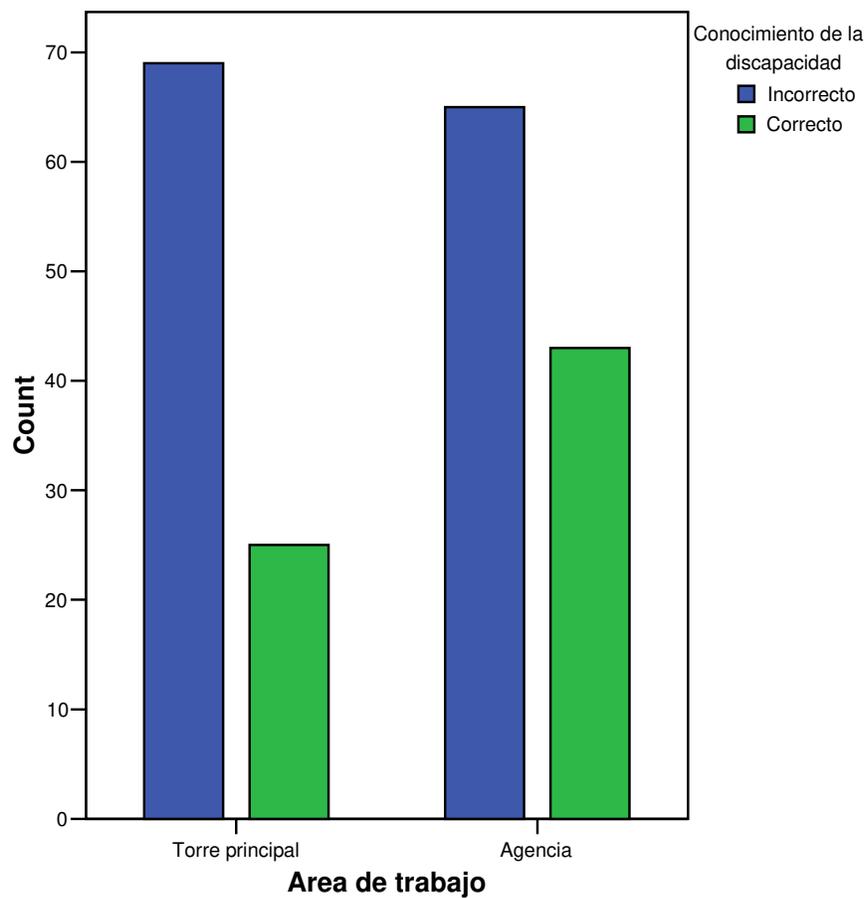


- ✓ Área de trabajo y conocimiento de la condición de discapacidad:

Área de Trabajo * Conocimiento de la discapacidad

		Conocimiento de la discapacidad		Total
		Incorrecto	Correcto	
Area de trabajo	Torre principal	69	25	94
	Agencia	65	43	108
Total		134	68	202

Tabla 14

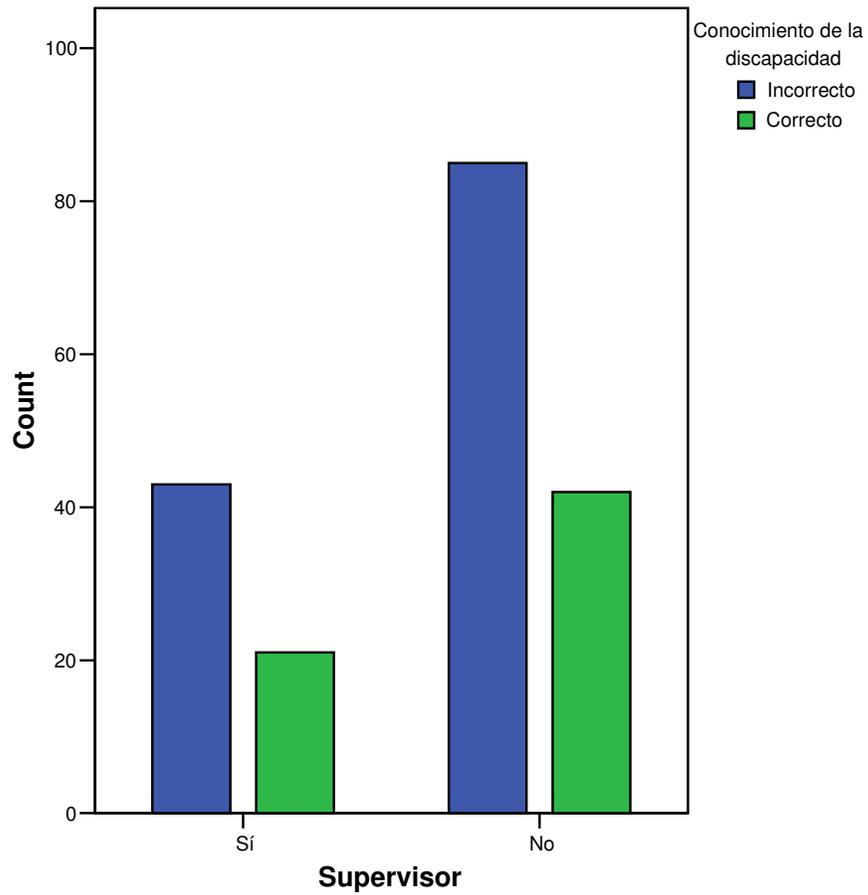


- ✓ Cargo supervisorio y conocimiento de la condición de discapacidad:

Supervisor * Conocimiento de la discapacidad

		Conocimiento de la discapacidad		Total
		Incorrecto	Correcto	
Supervisor	Sí	43	21	64
	No	85	42	127
Total		128	63	191

Tabla 15

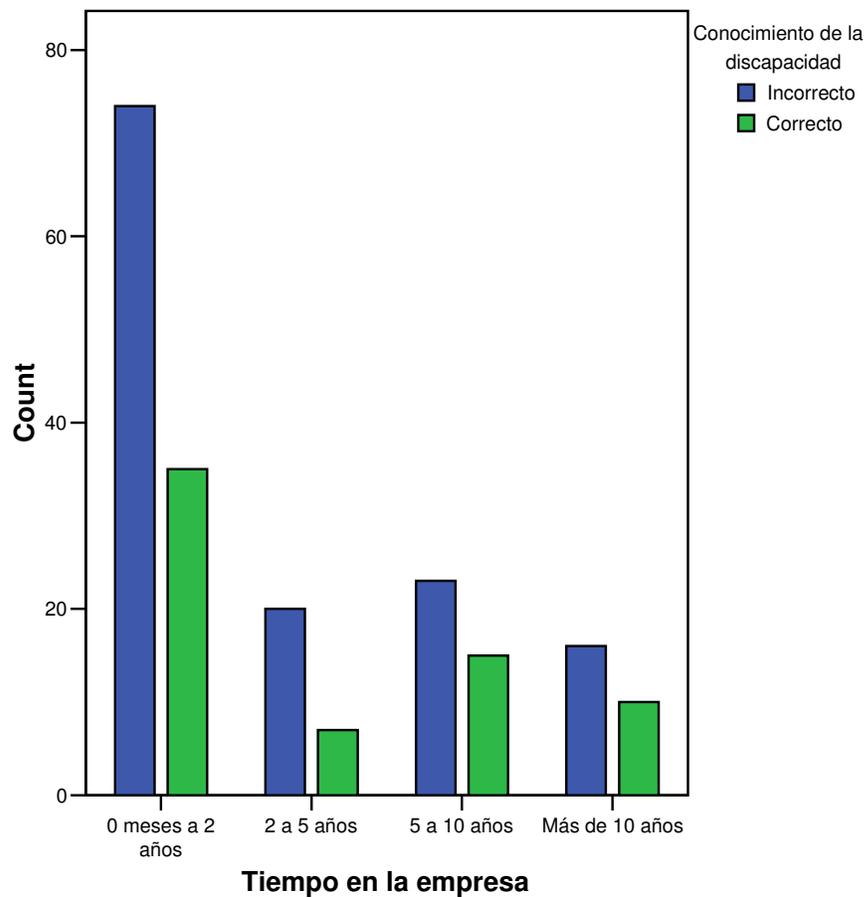


- ✓ Tiempo en la empresa y conocimiento de la condición de discapacidad:

Tiempo en la empresa * Conocimiento de la discapacidad

		Conocimiento de la discapacidad		Total
		Incorrecto	Correcto	
Tiempo en la empresa	0 meses a 2 años	74	35	109
	2 a 5 años	20	7	27
	5 a 10 años	23	15	38
	Más de 10 años	16	10	26
Total		133	67	200

Tabla 16

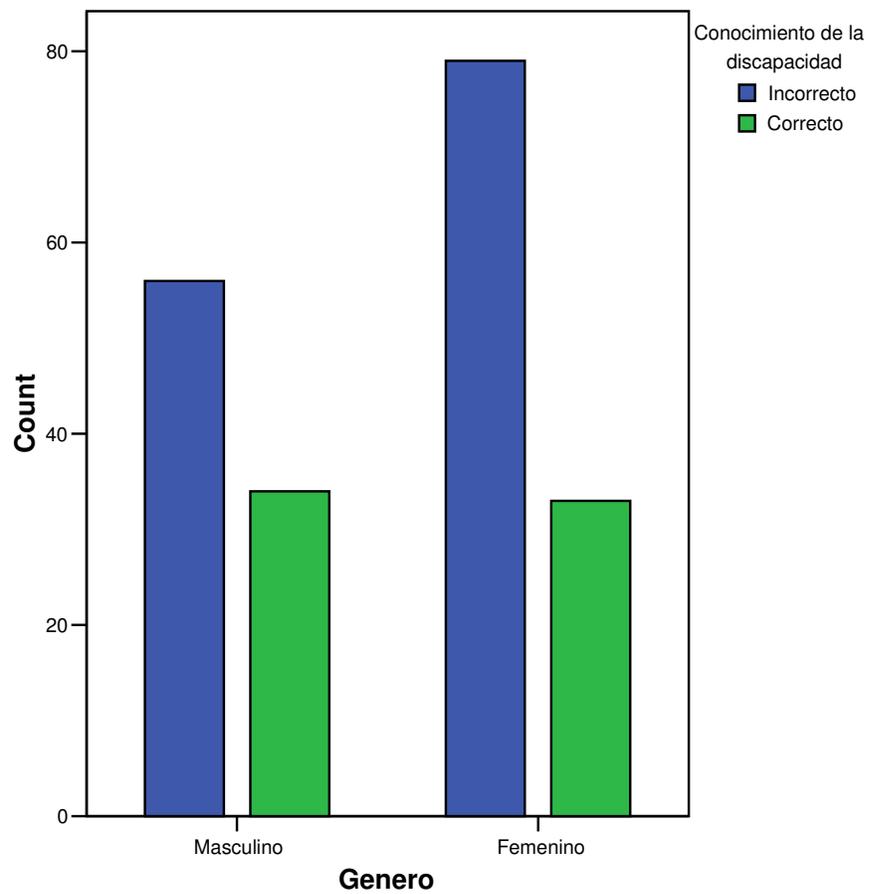


✓ Género y conocimiento de la condición de discapacidad:

Género * Conocimiento de la discapacidad

		Conocimiento de la discapacidad		Total
		Incorrecto	Correcto	
Género	Masculino	56	34	90
	Femenino	79	33	112
Total		135	67	202

Tabla 17



- Perfil del trabajador y su relación con la dimensión “*conocimiento del artículo 28 para personas con discapacidad*”.

	Valid		Missing		Cases	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Edad * Conocimiento del artículo 28 de la LPD	174	82.9%	36	17.1%	210	100.0%
Área de trabajo * Conocimiento del artículo 28 de la LPD	174	82.9%	36	17.1%	210	100.0%
Supervisor * Conocimiento del artículo 28 de la LPD	164	78.1%	46	21.9%	210	100.0%
Tiempo en la empresa * Conocimiento del artículo 28 de la LPD	173	82.4%	37	17.6%	210	100.0%
Género * Conocimiento del artículo 28 de la LPD	174	82.9%	36	17.1%	210	100.0%

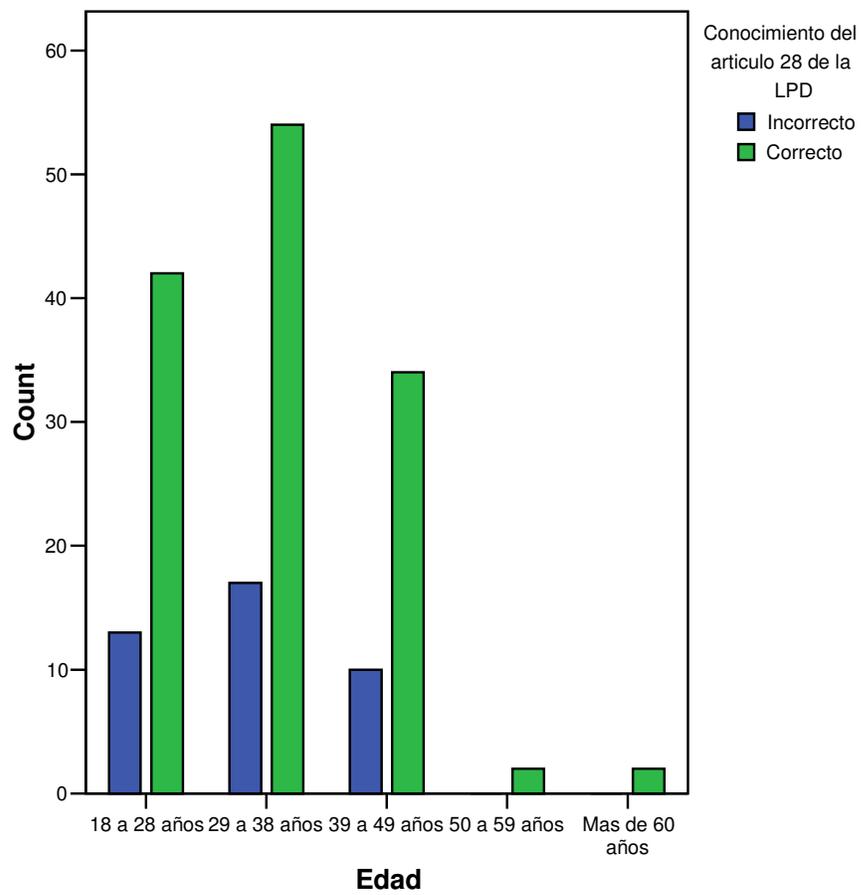
Tabla 18

✓ Edad y conocimiento del artículo 28 de la LPD:

Edad * Conocimiento del artículo 28 de la LPD

		Conocimiento del artículo 28 de la LPD		Total
		Incorrecto	Correcto	
Edad	18 a 28 años	13	42	55
	29 a 38 años	17	54	71
	39 a 49 años	10	34	44
	50 a 59 años	0	2	2
	Mas de 60 años	0	2	2
Total		40	134	174

Tabla 19

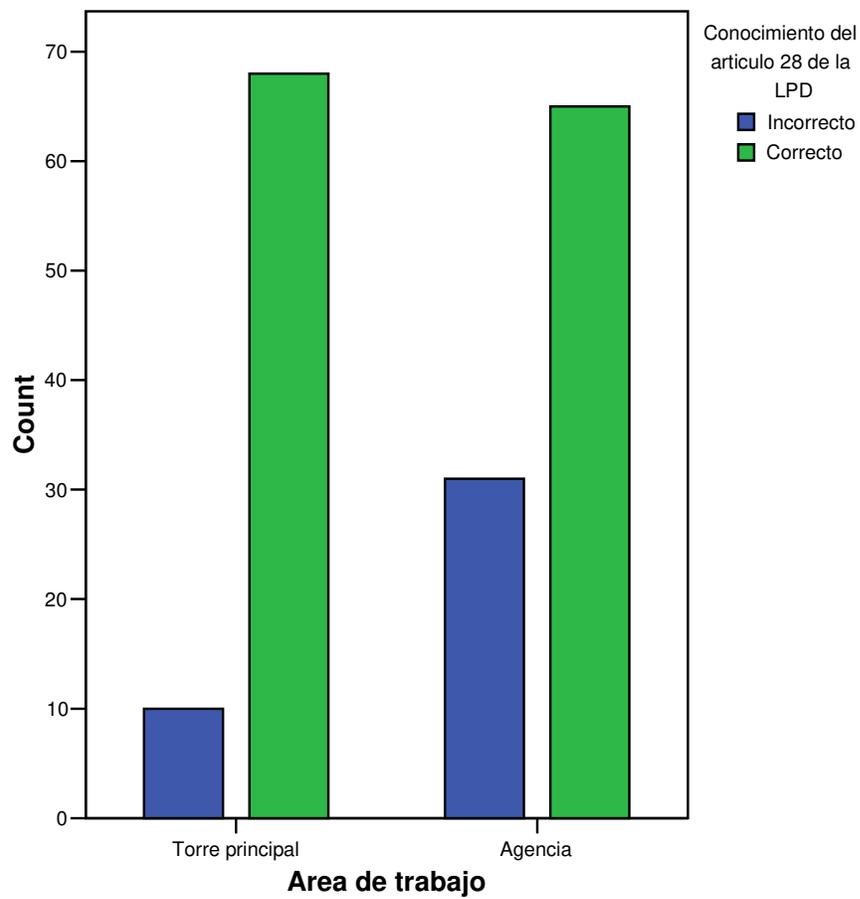


- ✓ Área de trabajo y conocimiento del artículo 28 de la LPD:

Área de trabajo * Conocimiento del artículo 28 de la LPD

		Conocimiento del artículo 28 de la LPD		Total
		Incorrecto	Correcto	
Area de trabajo	Torre principal	10	68	78
	Agencia	31	65	96
Total		41	133	174

Tabla 20

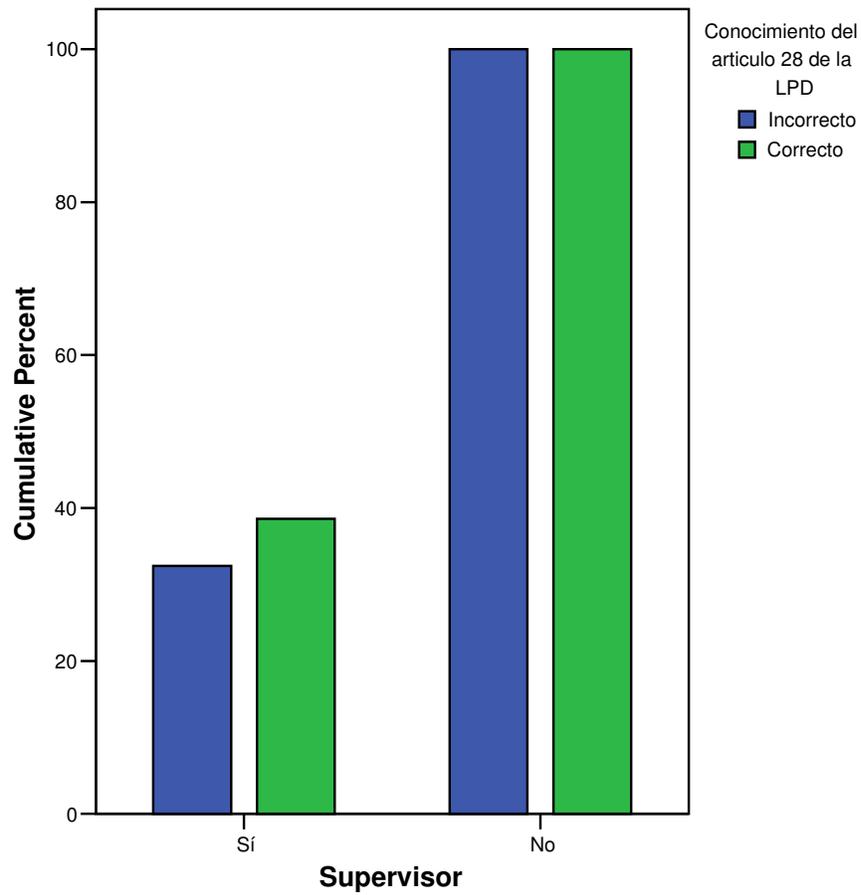


✓ Cargo supervisorio y conocimiento del artículo 28 de la LPD:

Supervisor * Conocimiento del artículo 28 de la LPD

		Conocimiento del artículo 28 de la LPD		Total
		Incorrecto	Correcto	
Supervisor	Sí	12	49	61
	No	25	78	103
Total		37	127	164

Tabla 21

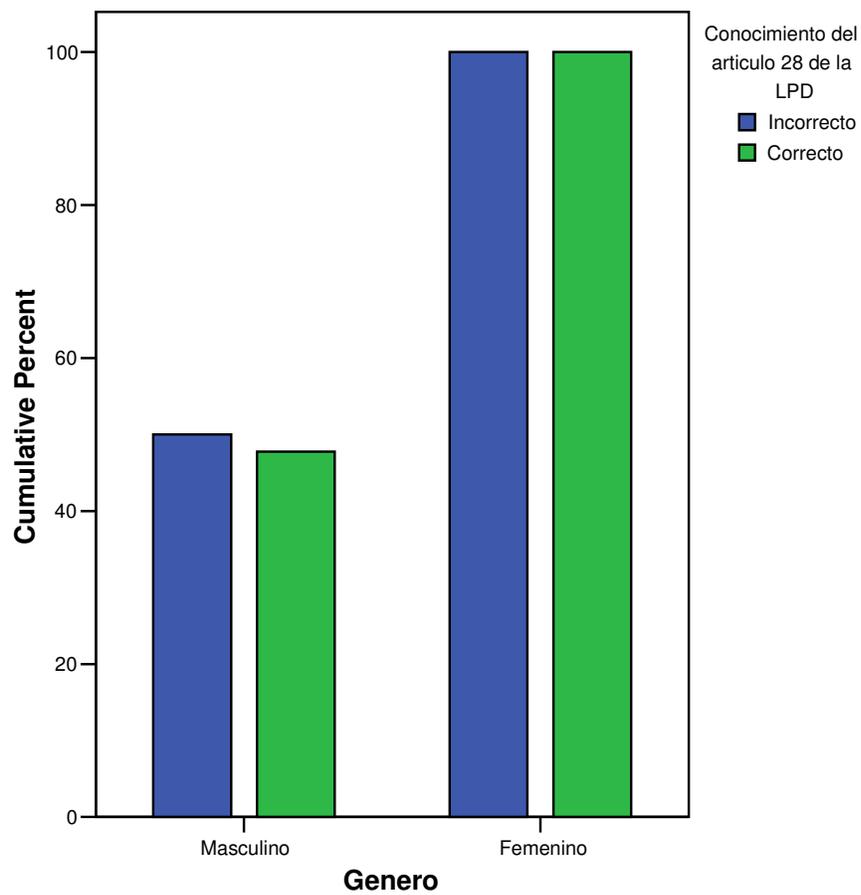


✓ Género y conocimiento del artículo 28 de la LPD:

Género * Conocimiento del artículo 28 de la LPD

		Conocimiento del artículo 28 de la LPD		Total
		Incorrecto	Correcto	
Género	Masculino	20	64	84
	Femenino	20	70	90
Total		40	134	174

Tabla 22



➤ Perfil del trabajador y su relación con cada una de las dimensiones referidas a la resistencia:

- Ligada a la personalidad
- Ligada al sistema social
- Ligada al modo de implementación del cambio
- Sumatoria de éstas (Resistencia total)

▪ **Resistencia ligada a la personalidad**

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Edad * Resistencia ligada a la personalidad	166	79.0%	44	21.0%	210	100.0%
Área de trabajo * Resistencia ligada a la personalidad	165	78.6%	45	21.4%	210	100.0%
Supervisor * Resistencia ligada a la personalidad	155	73.8%	55	26.2%	210	100.0%
Tiempo en la empresa * Resistencia ligada a la personalidad	163	77.6%	47	22.4%	210	100.0%
Género * Resistencia ligada a la personalidad	165	78.6%	45	21.4%	210	100.0%

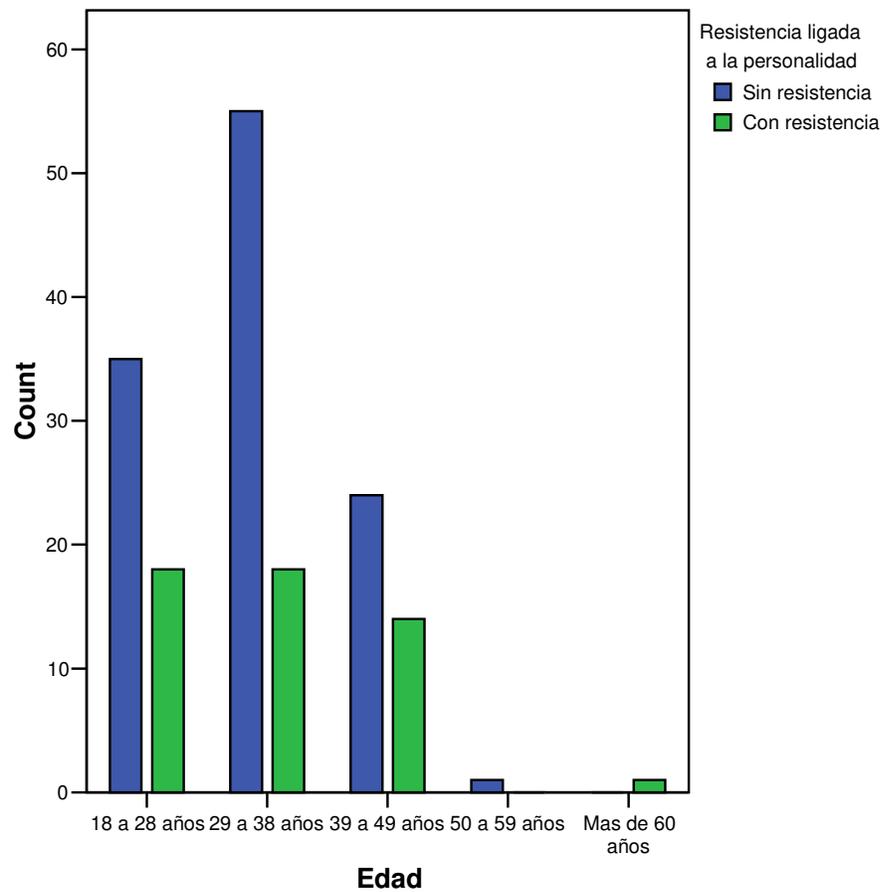
Tabla 23

✓ Edad y resistencia ligada a la personalidad:

Edad * Resistencia ligada a la personalidad

		Resistencia ligada a la personalidad (Categorizada)		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Edad	18 a 28 años	35	18	53
	29 a 38 años	55	18	73
	39 a 49 años	24	14	38
	50 a 59 años	1	0	1
	Mas de 60 años	0	1	1
Total		115	51	166

Tabla 24

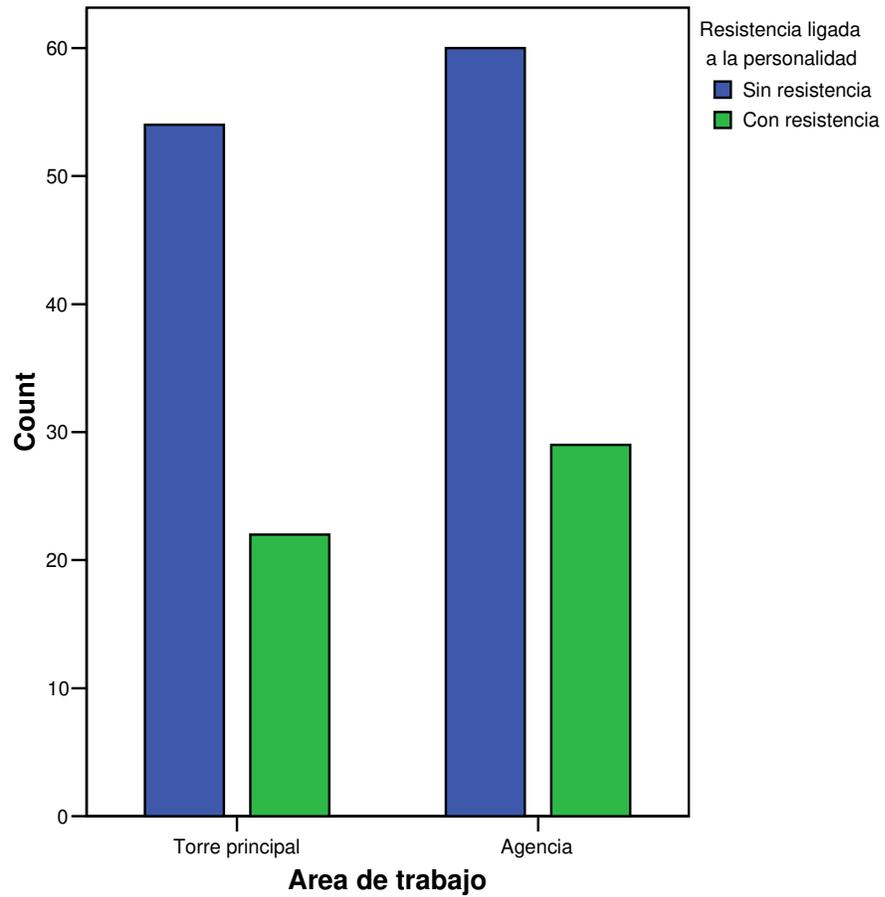


✓ Área de trabajo y resistencia ligada a la personalidad:

Área de trabajo * Resistencia ligada a la personalidad

		Resistencia ligada a la personalidad		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Area de trabajo	Torre principal	54	22	76
	Agencia	60	29	89
Total		114	51	165

Tabla 25

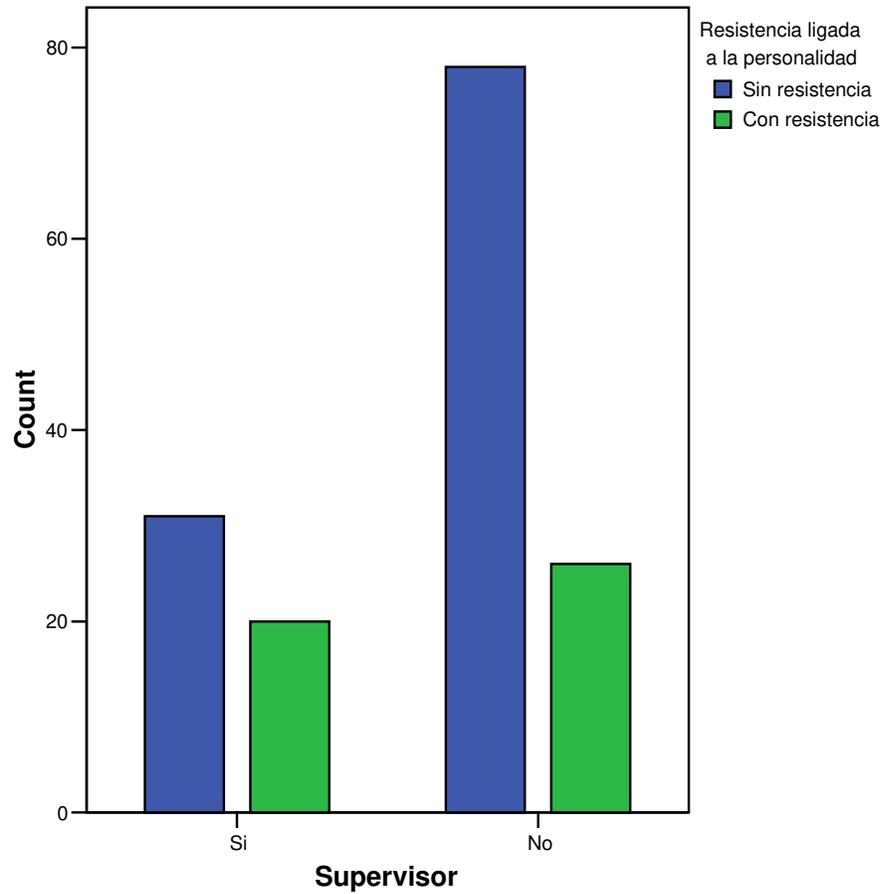


✓ Cargo supervisorio y resistencia ligada a la personalidad:

Supervisor * Resistencia ligada a la personalidad

		Resistencia ligada a la personalidad		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Supervisor	Sí	31	20	51
	No	78	26	104
Total		109	46	155

Tabla 26

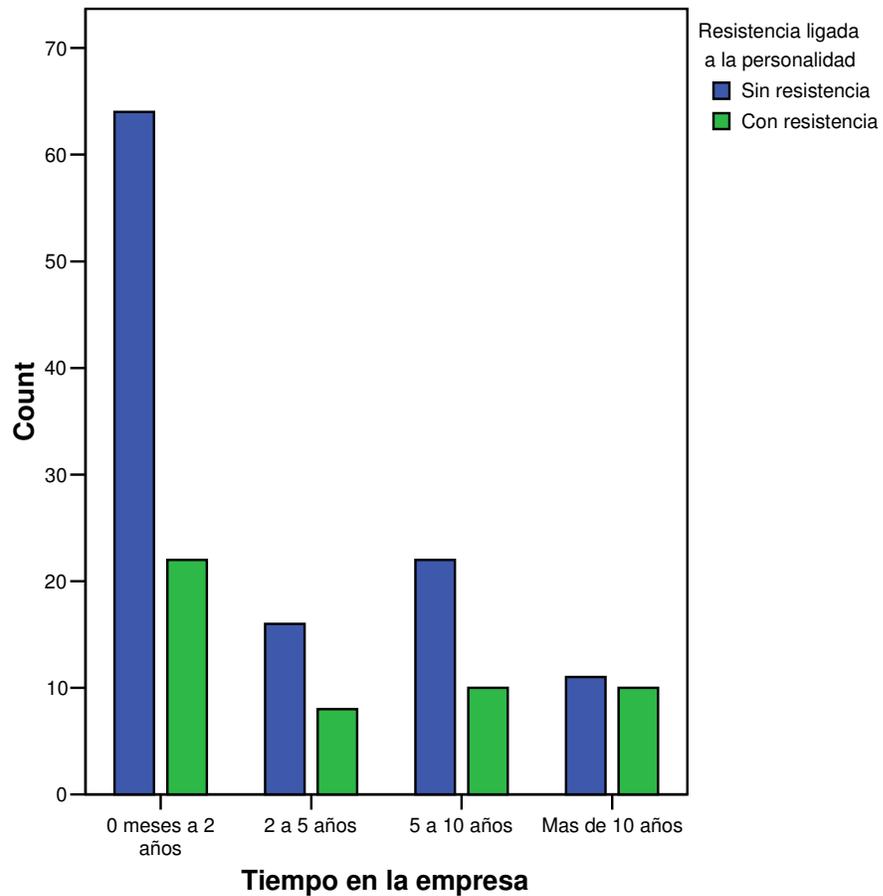


✓ Tiempo en la empresa y resistencia ligada a la personalidad:

Tiempo en la empresa * Resistencia ligada a la personalidad

		Resistencia ligada a la personalidad		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Tiempo en empresa	0 meses a 2 años	64	22	86
	2 a 5 años	16	8	24
	5 a 10 años	22	10	32
	Mas de 10 años	11	10	21
Total		113	50	163

Tabla 27

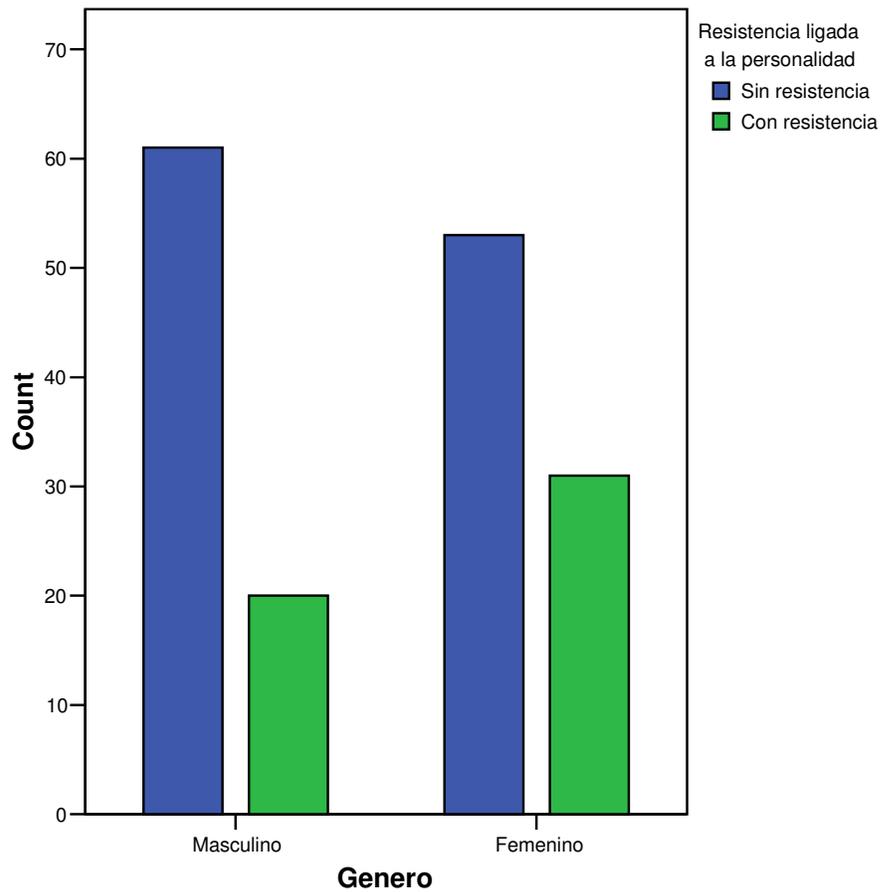


✓ Género y resistencia ligada a la personalidad:

Género * Resistencia ligada a la personalidad

		Resistencia ligada a la personalidad		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Género	Masculino	61	20	81
	Femenino	53	31	84
Total		114	51	165

Tabla 28



▪ **Resistencia ligada al sistema social**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Edad * Resistencia ligada al sistema social	197	93.8%	13	6.2%	210	100.0%
Área de trabajo * Resistencia ligada al sistema social	197	93.8%	13	6.2%	210	100.0%
Supervisor* Resistencia ligada al sistema social	185	88.1%	25	11.9%	210	100.0%
Tiempo en la empresa * Resistencia ligada al sistema social	195	92.9%	15	7.1%	210	100.0%
Género * Resistencia ligada al sistema social	197	93.8%	13	6.2%	210	100.0%

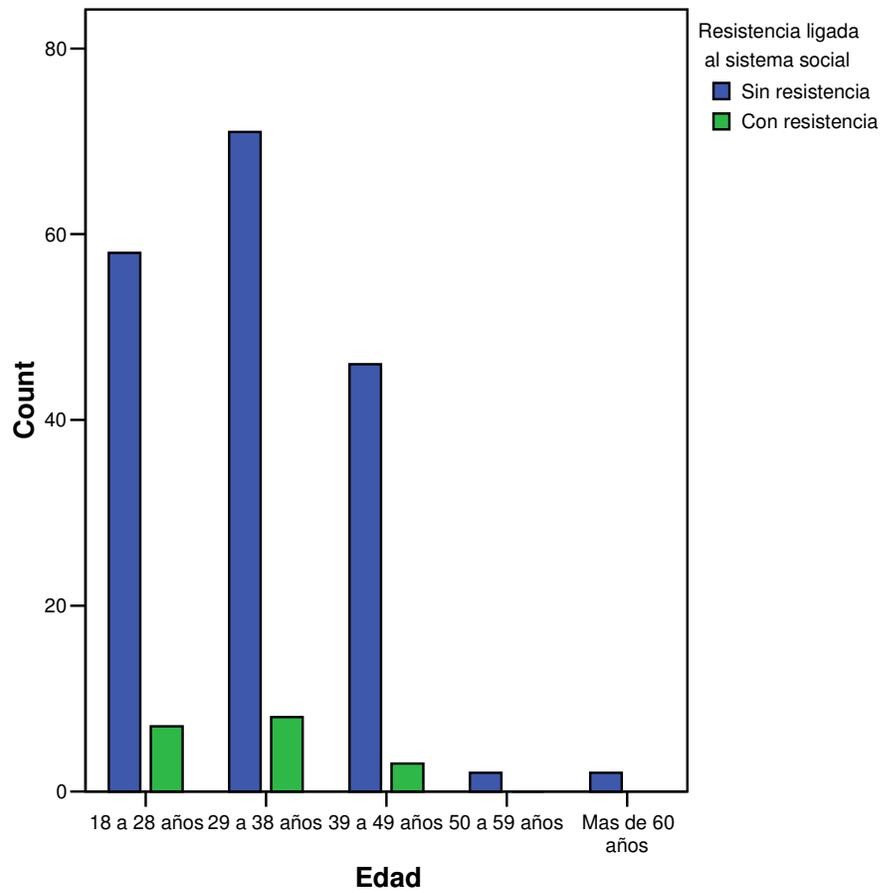
Tabla 29

✓ Edad y resistencia ligada al sistema social:

Edad * Resistencia ligada al sistema social

		Resistencia ligada al sistema social		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Edad	18 a 28 años	58	7	65
	29 a 38 años	71	8	79
	39 a 49 años	46	3	49
	50 a 59 años	2	0	2
	Más de 60 años	2	0	2
	Total	179	18	197

Tabla 30

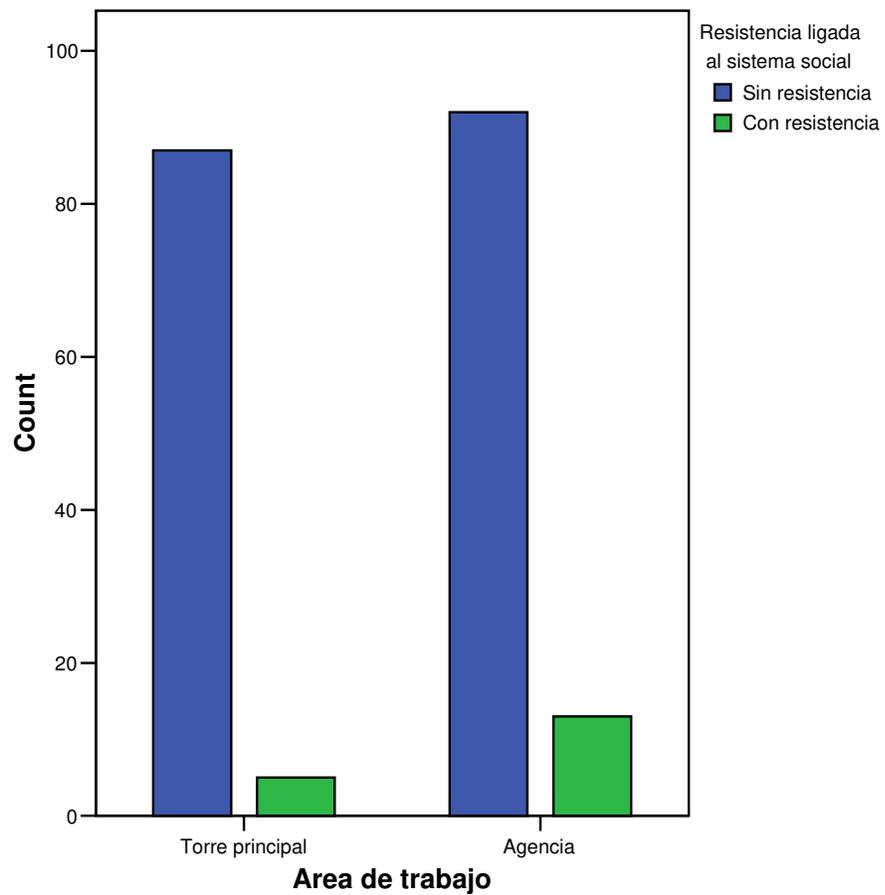


✓ Área de trabajo y resistencia ligada al sistema social:

Área de trabajo * Resistencia ligada al sistema social

		Resistencia ligada al sistema social		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Area de trabajo	Torre principal	87	5	92
	Agencia	92	13	105
Total		179	18	197

Tabla 31

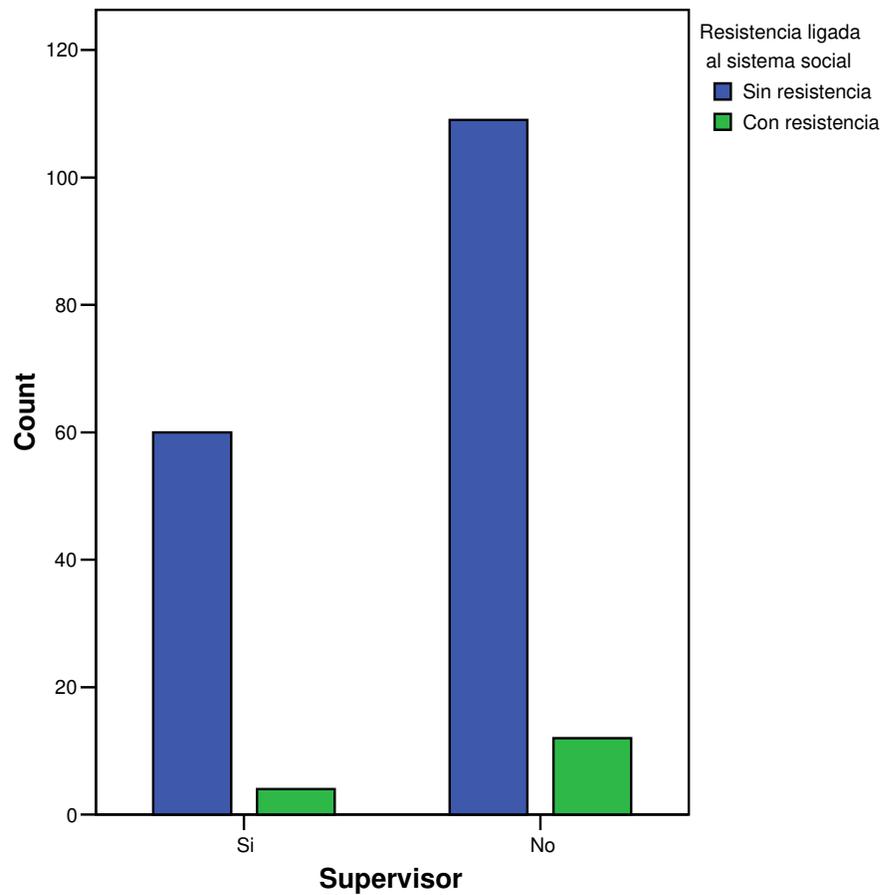


✓ Cargo supervisorio y resistencia ligada al sistema social:

Supervisor * Resistencia ligada al sistema social

		Resistencia ligada al sistema social		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Supervisor	Sí	60	4	64
	No	109	12	121
Total		169	16	185

Tabla 32

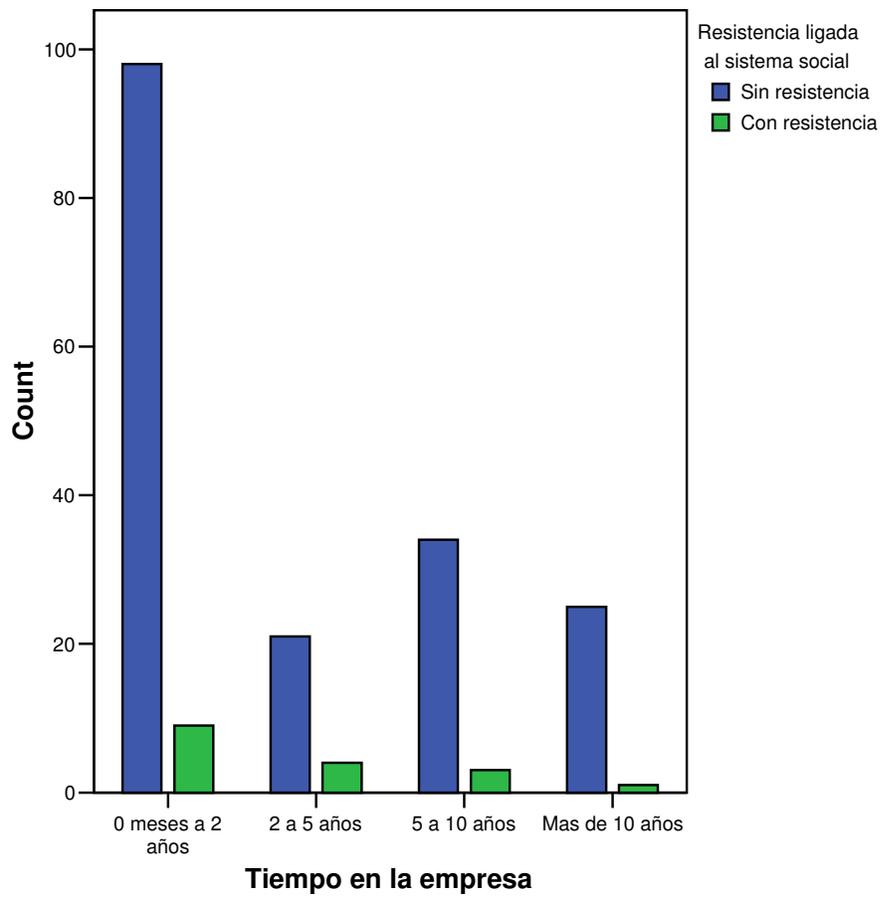


✓ Tiempo en la empresa y resistencia ligada al sistema social:

Tiempo en la empresa * Resistencia ligada al sistema social

		Resistencia ligada al sistema social		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Tiempo en empresa	0 meses a 2 años	98	9	107
	2 a 5 años	21	4	25
	5 a 10 años	34	3	37
	Mas de 10 años	25	1	26
Total		178	17	195

Tabla 33

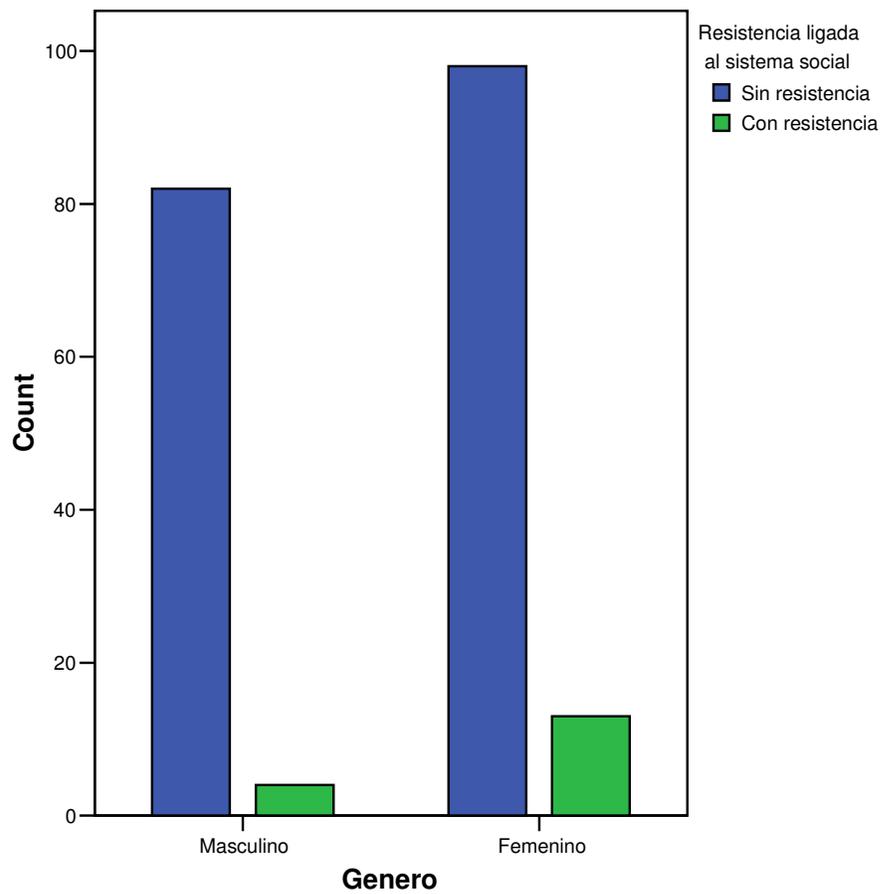


✓ Género y resistencia ligada al sistema social:

Género * Resistencia ligada al sistema social

		Resistencia ligada al sistema social		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Género	Masculino	82	4	86
	Femenino	98	13	111
Total		180	17	197

Tabla 34



▪ **Resistencia ligada al modo de implementación**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Edad * Resistencia ligada al modo de implementación	200	95.2%	10	4.8%	210	100.0%
Área de trabajo * Resistencia ligada al modo de implementación	199	94.8%	11	5.2%	210	100.0%
Supervisor * Resistencia ligada al modo de implementación	189	90.0%	21	10.0%	210	100.0%
Tiempo en la empresa * Resistencia ligada al modo de implementación	198	94.3%	12	5.7%	210	100.0%
Género * Resistencia ligada al modo de implementación	199	94.8%	11	5.2%	210	100.0%

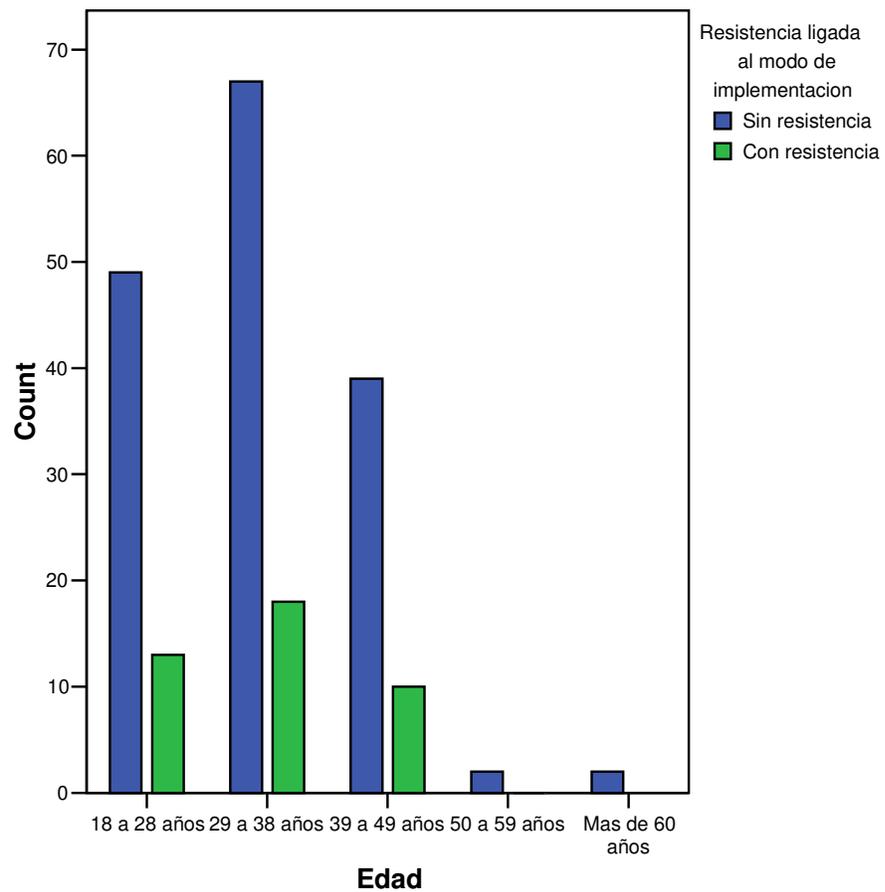
Tabla 35

✓ Edad y resistencia ligada al modo de implementación:

Edad * Resistencia ligada al modo de implementación

		Resistencia ligada al modo de implementación		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Edad	18 a 28 años	49	13	62
	29 a 38 años	67	18	85
	39 a 49 años	39	10	49
	50 a 59 años	2	0	2
	Mas de 60 años	2	0	2
Total		159	41	200

Tabla 36

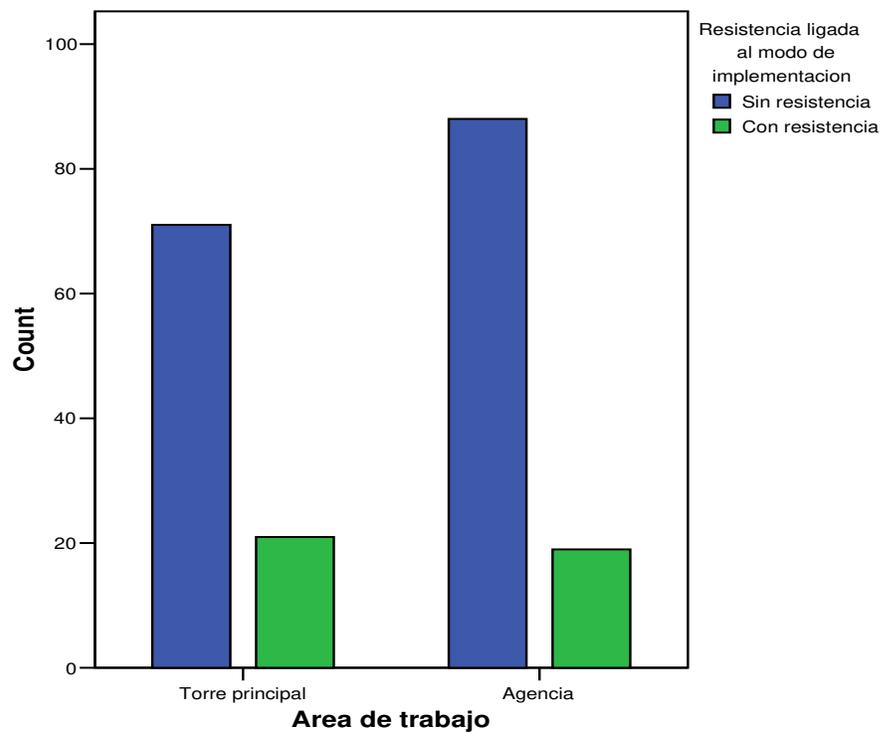


- ✓ Área de trabajo y resistencia ligada al modo de implementación:

Área de trabajo * Resistencia ligada al modo de implementación

		Resistencia ligada al modo de implementación		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Area de trabajo	Torre principal	71	21	92
	Agencia	88	19	107
Total		159	40	199

Tabla 37

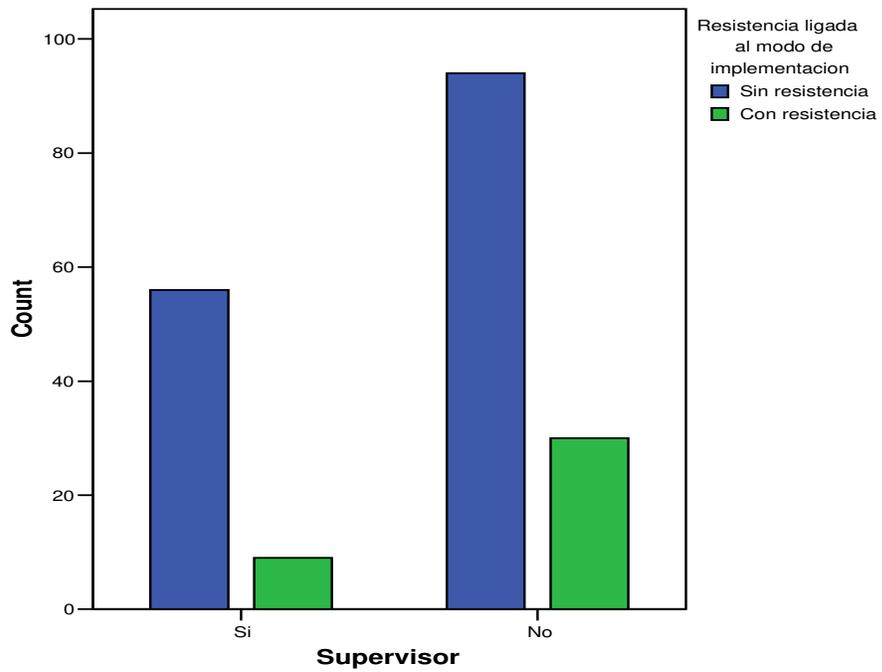


- ✓ Cargo supervisorio y resistencia ligada al modo de implementación:

Supervisor * Resistencia ligada al modo de implementación

		Resistencia ligada al modo de implementación		Total
		Sin Resistencia	Con resistencia	
Supervisor	Sí	56	9	65
	No	94	30	124
Total		150	39	189

Tabla 38

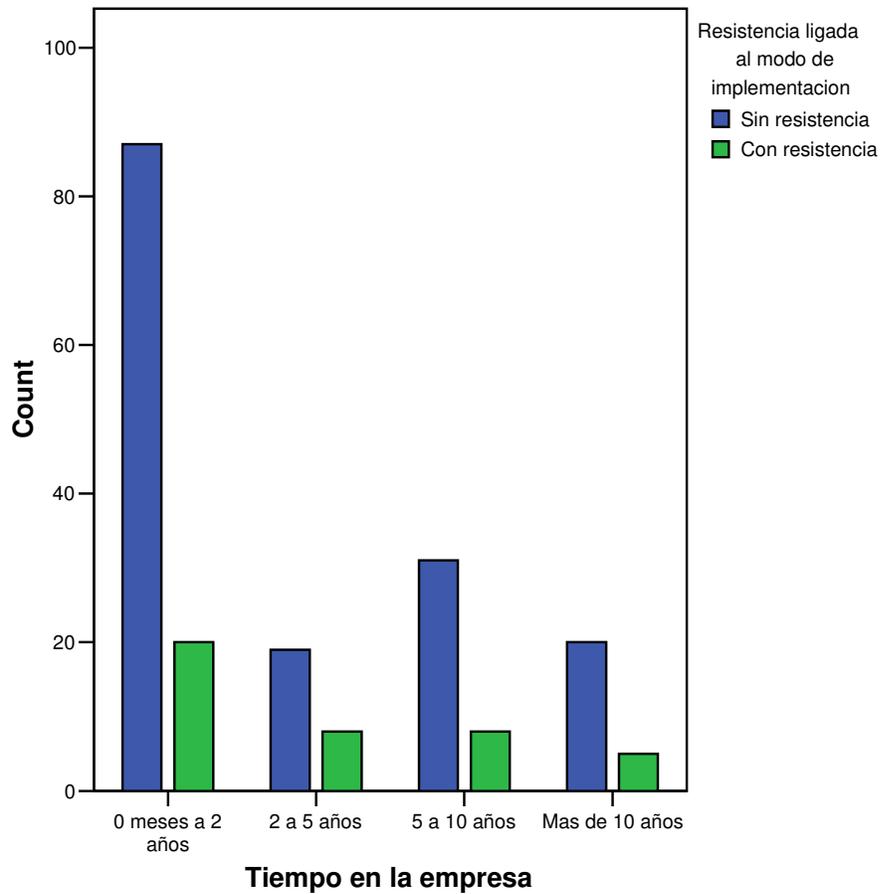


- ✓ Tiempo en la empresa y resistencia ligada al modo de implementación:

Tiempo en la empresa * Resistencia ligada al modo de implementación

		Resistencia ligada al modo de implementación		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Tiempo en empresa	0 meses a 2 años	87	20	107
	2 a 5 años	19	8	27
	5 a 10 años	31	8	39
	Mas de 10 años	20	5	25
Total		157	41	198

Tabla 39

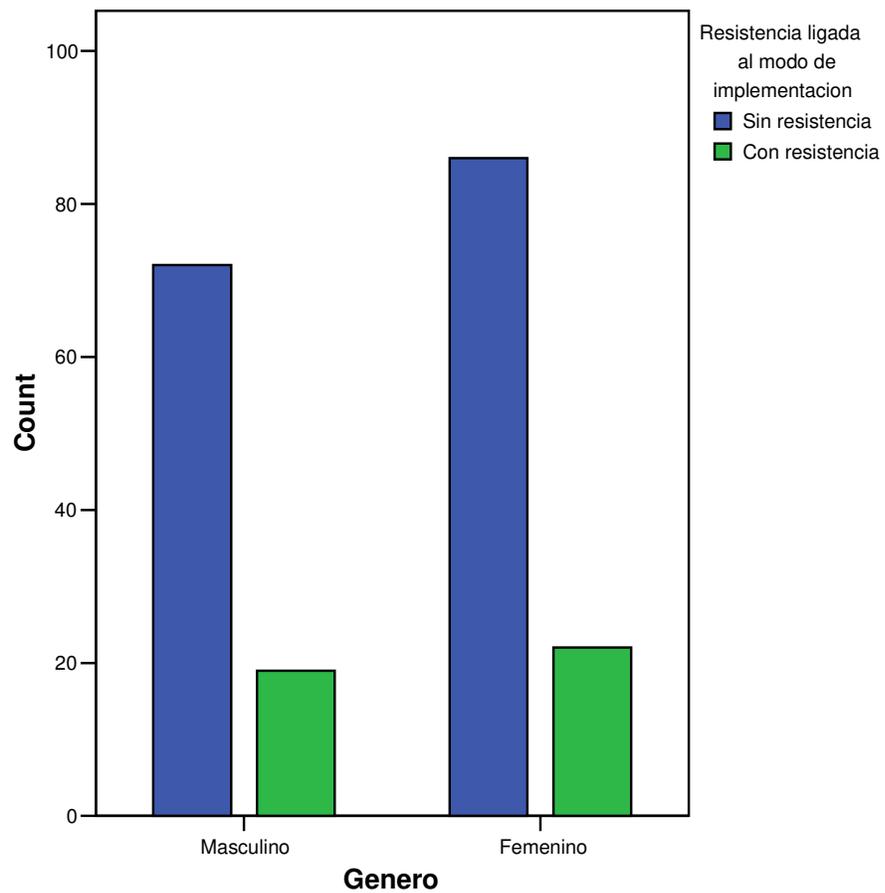


✓ Género y resistencia ligada al modo de implementación:

Género * Resistencia ligada al modo de implementación

		Resistencia ligada al modo de implementación		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Género	Masculino	72	19	91
	Femenino	86	22	108
Total		158	41	199

Tabla 40



- Resistencia total

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Edad * Resistencia total	150	71.4%	60	28.6%	210	100.0%
Área de trabajo * Resistencia total	149	71.0%	61	29.0%	210	100.0%
Supervisor * Resistencia total	141	67.1%	69	32.9%	210	100.0%
Tiempo en la empresa * Resistencia total	148	70.5%	62	29.5%	210	100.0%
Género * Resistencia total	149	71.0%	61	29.0%	210	100.0%

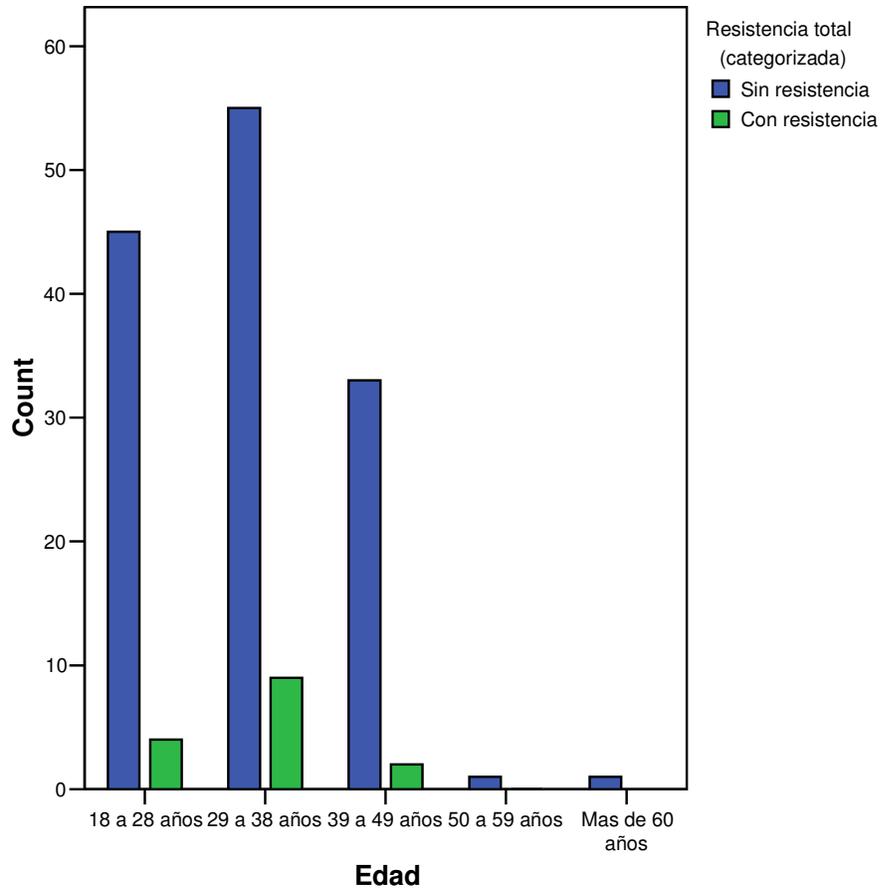
Tabla 41

✓ Edad y resistencia total:

Edad * Resistencia total

		Resistencia total		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Edad	18 a 28 años	45	4	49
	29 a 38 años	55	9	64
	39 a 49 años	33	2	35
	50 a 59 años	1	0	1
	Mas de 60 años	1	0	1
Total		135	15	150

Tabla 42

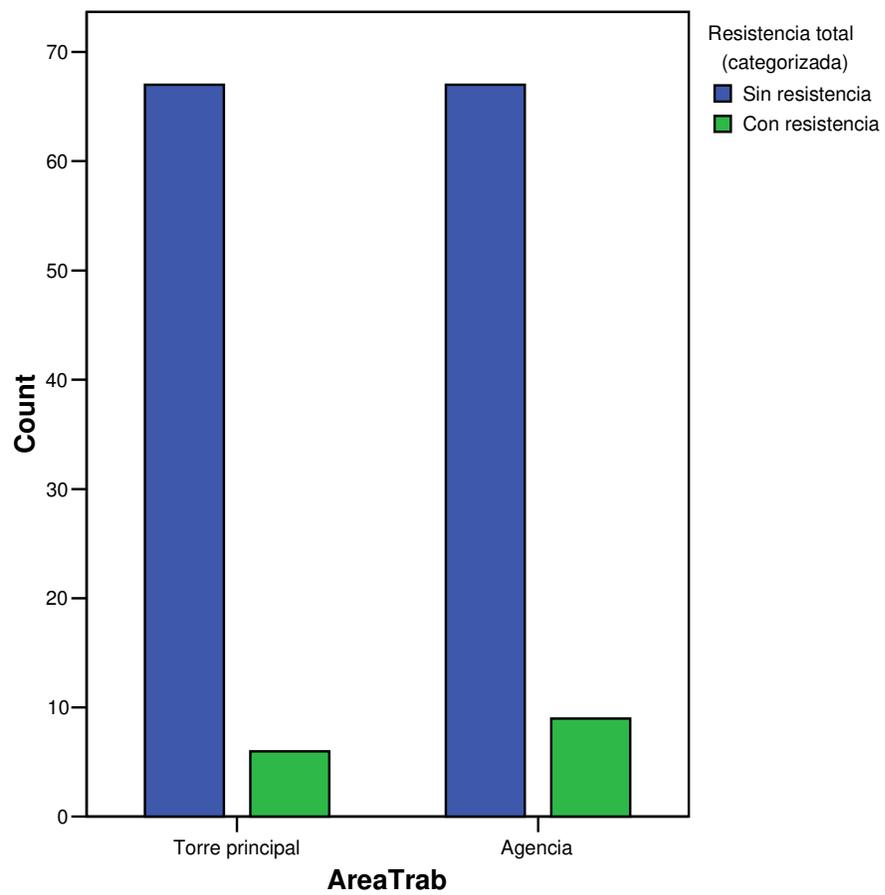


✓ Área de trabajo y resistencia total:

Área de trabajo * Resistencia total

		Resistencia total		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Area de trabajo	Torre principal	67	6	73
	Agencia	67	9	76
Total		134	15	149

Tabla 43

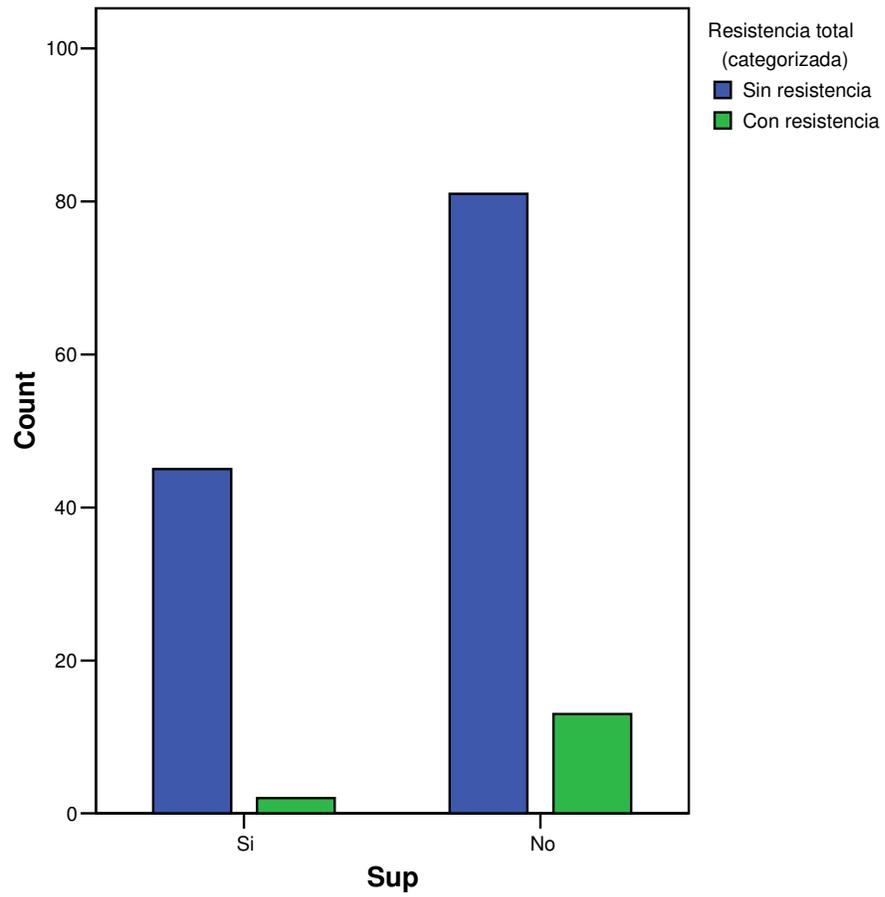


✓ Cargo supervisorio y resistencia total:

Supervisor * Resistencia total

		Resistencia total		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Supervisor	Sí	45	2	47
	No	81	13	94
Total		126	15	141

Tabla 44

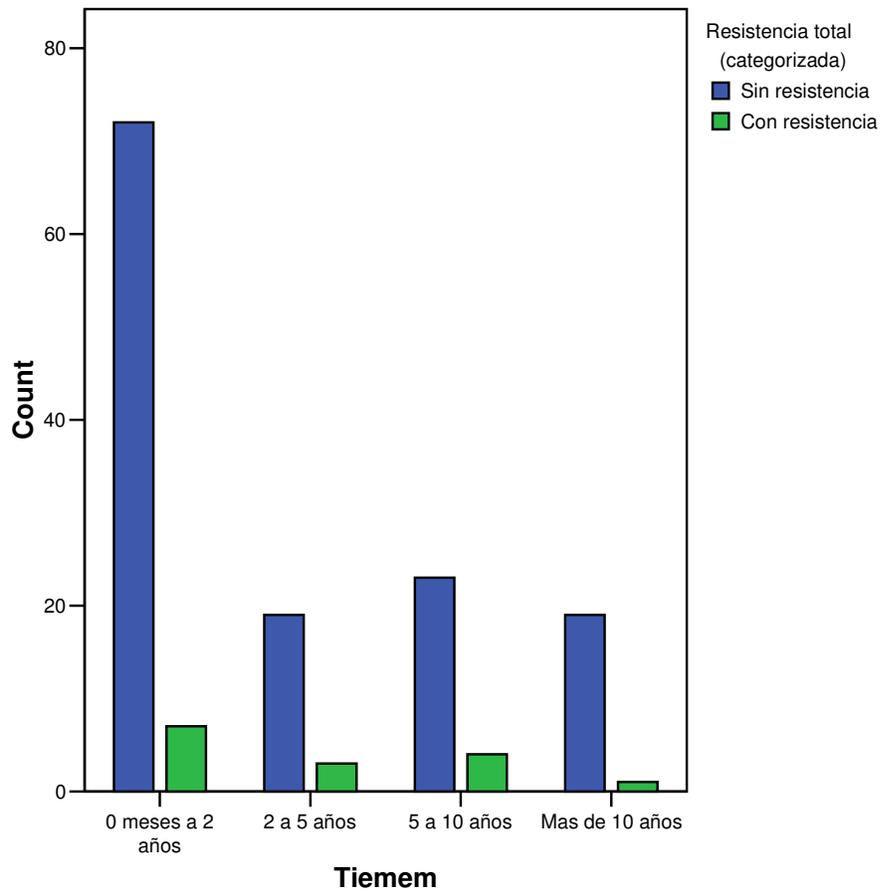


✓ Tiempo en la empresa y resistencia total:

Tiempo en la empresa * Resistencia total

		Resistencia total (categorizada)		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Tiempo en empresa	0 meses a 2 años	72	7	79
	2 a 5 años	19	3	22
	5 a 10 años	23	4	27
	Mas de 10 años	19	1	20
Total		133	15	148

Tabla 45

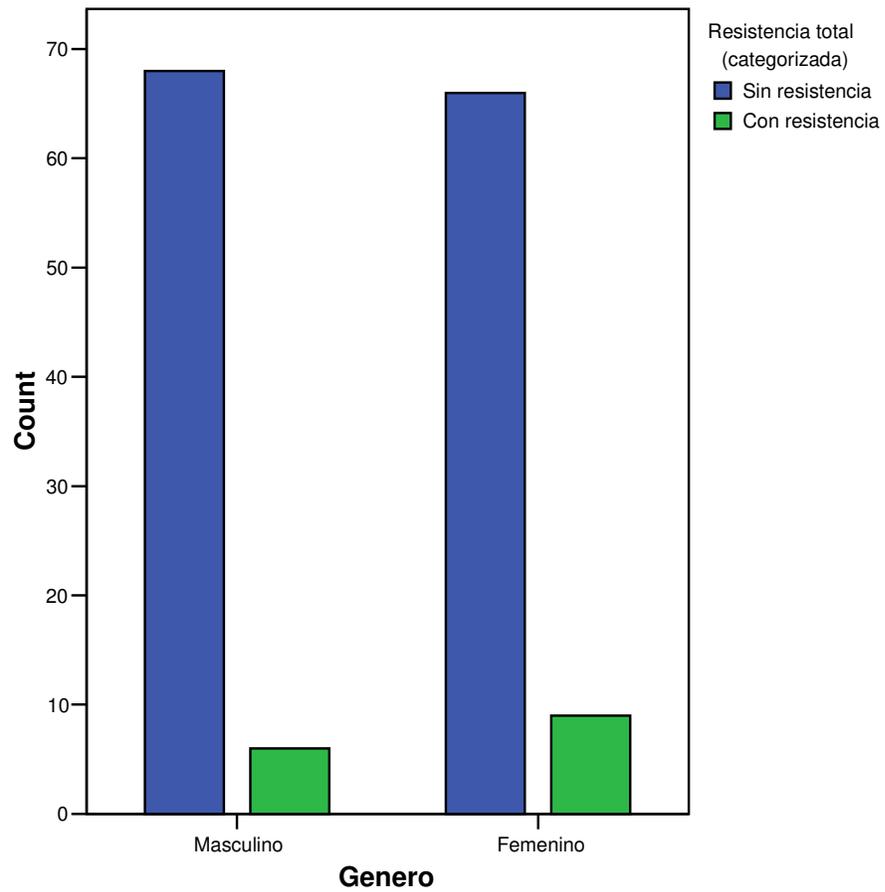


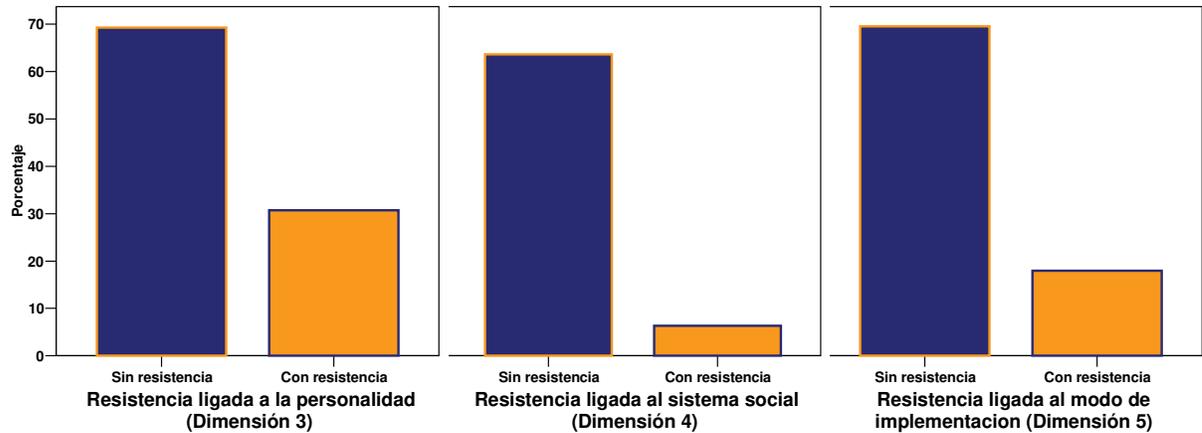
✓ Género y resistencia total:

Género * Resistencia total

		Resistencia total		Total
		Sin resistencia	Con resistencia	
Género	Masculino	68	6	74
	Femenino	66	9	75
Total		134	15	149

Tabla 46





Teniendo en consideración los gráficos anteriores, puede observarse que la mayor resistencia que se presenta es la ligada a la personalidad, mientras que ésta es menor en los casos de la resistencia ligada al sistema social y a la implementación del cambio; asimismo, no se encontró ningún tipo de correlación entre las variables estudiadas.

VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El resultado obtenido en el estudio de medición de la resistencia acerca de la incorporación de personas discapacitadas en los empleados de **Banco Exterior C.A.** indica que el 90% de los encuestados no presentan los tipos de resistencia estudiadas (ligada a la personalidad, al sistema social o al modo de implementación del cambio).

En términos generales se observa lo siguiente:

- Las personas con edades comprendidas entre los 29 y 38 años manifestaron tener más resistencia que los de edades superiores e inferiores.

- Los empleados de las agencias tienen mayor resistencia a la incorporación de personas discapacitadas en la organización que los empleados de la torre principal.
- Los empleados no supervisores se resisten más que los que se encuentran en cargos de este estilo.
- Entre los resultados obtenidos se destaca que los empleados con más resistencia son los que tienen entre 2 y 10 años en la organización.
- Las mujeres son quienes presentan mayor resistencia a la incorporación de personas discapacitadas a la organización.

- **En cuanto a las dimensiones:**

- **Conocimiento de la condición de discapacidad:** en general, el 82,2% de los empleados encuestados poseen un conocimiento correcto acerca de la condición de discapacidad.
- **Conocimiento del art. 28 de la LPD:** el 52,3% de los empleados respondieron correctamente los ítems relacionados con esta dimensión.
- **Resistencia ligada a la personalidad:** es la que se presenta en mayor grado, en términos generales, en los empleados de la organización. Este tipo de resistencia es la más compleja de intervenir puesto que está compuesta por los hábitos, gustos, experiencias, entre otros, de los individuos.
- **Resistencia ligada al sistema social:** sólo el 10% de los encuestados presentan este tipo de resistencia, lo que demuestra que los valores organizacionales explícita e implícitamente

difundidos por la organización son congruentes con los que experimentan los empleados.

- **Resistencia ligada a la implementación del cambio:** en general el 80% de los encuestados no presentan resistencia en relación a esta dimensión; como es de esperarse, los supervisores presentan menor resistencia que los no supervisores. Cabe destacar que los empleados consideran importante la credibilidad del promotor del cambio.

- **Hallazgos:**

- La organización está constituida por una población joven, no mayor de 49 años, teniendo como beneficio que suelen ser personas dinámicas y con mayor apertura que los de edades superiores.
- Se observa que la organización cuenta con gran cantidad de personal de nuevo ingreso, con un rango de antigüedad entre los 0 meses y los 2 años.
- La organización, en su mayoría, está compuesta por mujeres.
- En un país con tan poca tradición de discapacidad, es notable que:
 - Los miembros de la organización tienen conocimiento acerca de la condición de discapacidad.
 - Más de la mitad de los encuestados tienen conocimiento acerca del art. 28 de la LPD.
 - La resistencia a la incorporación de personas discapacitadas a la organización es muy baja.
 - Gran cantidad de instrumentos incluían comentarios que denotaban interés en una incorporación adecuada a la organización de personas con estas características, así como recomendaciones y solicitud de información acerca de cómo relacionarse con ellos de manera apropiada, de

modificación en la infraestructura física de la institución para su adecuada incorporación, entre otros.

- La Gerencia de Recursos Humanos del **Banco Exterior C.A.** aproveche esta experiencia de intervención como una oportunidad para la incorporación adecuada de personas discapacitadas en la organización.

- A diferencia de lo esperado, las mujeres presentan mayor resistencia que los hombres a la incorporación de estas personas en la organización.

6.2 Recomendaciones

Tomando en consideración los resultados obtenidos, se sugiere la evaluación de las siguientes recomendaciones:

1. Trabajar con un centro de capacitación, apoyo y colocación laboral, que se encargará de elaborar programas de empleo para personas con discapacidad, facilitando la integración del trabajador al sitio de trabajo.
2. Determinar en cuáles actividades es posible integrar empleados con discapacidad. Para ello es recomendable que **Banco Exterior C.A.** cuente con las descripciones de cargos, así como las tareas asociadas a cada uno.
3. Constituir grupos de trabajos que faciliten información y sensibilicen al resto de los integrantes de la organización en temas relacionados con la discapacidad y las implicaciones de la Ley, logrando crear conciencia en toda la organización para llevar a cabo eficazmente su cumplimiento y la eficiente incorporación de estas personas a la misma.

4. Diseñar una estrategia comunicacional, en conjunto con el departamento de publicidad, que promueva la reflexión y participación de todos los integrantes de la organización en esta inclusión.

5. Facilitar espacios formales e informales de relación e intercambio entre los trabajadores de **Banco Exterior C.A** con la finalidad de que no sólo compartan en el ámbito laboral sino también en el personal, propiciando relaciones interpersonales significativas. Entre estas actividades puede incluirse charlas de las personas con discapacidad, pero también de miembros del Banco que hayan tenido experiencias (de ser posible, en la organización) de trabajo conjunto con personas con estas condiciones.

6. Llevar a cabo *sesiones de trabajo* que permita a los trabajadores de la organización proponer ideas, acciones, mejores prácticas, campañas de información y educación, entre otros, para la adecuada inclusión de personas con discapacidad en la organización; de esta manera se tomará en cuenta los comentarios realizados por los mismos empleados, permitiendo que se sientan parte activa del proceso y no simples receptores del mismo.

7. Realizar alianzas estratégicas con organismos e instituciones que promuevan el intercambio de información y experiencias previas de otras organizaciones en relación a la incorporación de personas discapacitadas al ámbito laboral; de esta forma el trabajador podrá conocer situaciones similares y esto le permitirá tener herramientas que facilitarán la adaptación y aceptación del cambio.

8. Generar en el personal de la organización conciencia de colaboración hacia las personas que ingresen a la misma y que presenten alguna discapacidad. Sería adecuado desarrollar, conjuntamente con el supervisor de área, la planificación y seguimiento de las actividades del empleado.

9. Fomentar la corresponsabilidad de los empleados de ambos sexos en el proceso de incorporación de las personas con discapacidad a la organización.

VII BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: Mc Graw Hill.
- Collerete, P. (2001). La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para el cambio. México: Ediciones Trillas.
- Davis y Newton (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
- French, W. & Bell, C. (1995). Desarrollo Organizacional. México: Prentice Hall.
- García, J. y Elizondo I. (1972). Dos encuestas sobre actitudes. Modelos de investigación social. México: Editorial Trillas.
- Gilbreath, R. (1989). La estrategia del cambio. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Kerlinger, F. (2005). Investigación del comportamiento. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). Administración una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.
- Michael, C. (1991). Estructura Empresarial: cómo adaptarla a los cambios. Bogotá: Legis Fondo Editorial.
- Pagano, R. (2006). Estadística para las ciencias del comportamiento. México: Editorial Thomsom.

- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Schein, E. (1991). Psicología de la organización. México: Prentice Hall.
- Senge, P. (1996). La quinta disciplina. Buenos Aires: Ediciones Juan Granica S.A.
- Summers, G. (1986). Medición de actitudes. México Editorial Trillas.
- Yáber, G & Valeriano, E. (s/f). Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia. Venezuela.

Referencias Bibliográficas de Tesis de Licenciatura Publicados

- Bazán, O. y Sanz, A. (1996). Diseño y validación de un instrumento para determinar el grado y naturaleza de la resistencia al cambio presente en procesos de transformación organizacional. Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, Industriólogo).-- Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económica y Sociales, Caracas, Venezuela.

Referencias Bibliográficas en Medio Electrónicos

- Asamblea Nacional. (2007). Aprobada Ley para Personas con Discapacidad. Extraído de la página web: www.asambleanacional.gov.ve link: <http://www.asambleanacional.gov.ve/ns2/pdf/IMPACTOSECONOMICOS/Discapacidad.pdf>
- Asobanca. (2007). www.asobanca.com.ve. Historia Banco Exterior, link: http://www.asobanca.com.ve/data/archivos/2000/Hist_Exterior.pdf
- Lefcovich, M. (2006) www.degerencia.com. Superando la Resistencia al Cambio.
- Página Web del Banco Exterior. www.bancoexterior.com
- Ponce, R. (2006). www.gestiopolis.com. Manejo de la Resistencia al Cambio.
- Wikilearning, link: http://www.wikilearning.com/vencer_la_resistencia_al_cambio-wkccp-12060-9.htm

Referencias Bibliográficas en Revista de Edición

- Camel, E. (2006). Venezuela: Presencia obligatoria de discapacitados en nóminas. El Universal.
- Fishman, Ch. (1998). Atreverse a cambiar. Revista Gestión.
- Strebel, P. (1996). ¿Por qué los empleados se resisten al cambio?. Harvard Business Review.

VIII ANEXOS

CUESTIONARIO

Introducción: El presente cuestionario permite registrar su opinión acerca de la incorporación de personas discapacitadas al ámbito laboral de **Banco Exterior C.A.**

Las respuestas a este cuestionario son de carácter anónimo, y los resultados confidenciales.

Instrucciones:

- a.** Busque un momento y lugar en el cual esté tranquilo, sin que se le interrumpa.
- b.** Responder a este cuestionario le tomará 8 minutos, aproximadamente.
- c.** Seleccione **sólo una** de las opciones presentadas. Debe marcar con una “X” aquella que Ud. considere refleja mejor su opinión.

Por ejemplo:

1. Mi jornada laboral es de:

a. 8 horas

b. 6 horas

c. 12 horas

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. Mis opiniones son consideradas por mis supervisores	X			

d. Asegúrese de haber marcado sus veinticuatro (24) respuestas.

e. Al finalizar, debe colocar el instrumento en el sobre que recibió, y enviarlo cerrado a la Torre principal, atención Lic. Luisa Mogollón, área de Recursos Humanos del Banco Exterior C.A. a más tardar el día miércoles 11 de abril de 2007.

MUCHAS GRACIAS POR SU OPINIÓN, TIEMPO E INTERÉS

Edad: 18 a 28 años:
29 a 38 años:
39 a 49 años:
50 a 59 años:
Más de 60 años:

Área de trabajo: Torre principal: **¿Es Ud. supervisor?:** Sí
Agencia: No

Tiempo en la empresa: 0 meses a 2 años:
2 a 5 años:
5 a 10 años:
Más de 10 años:

Género: Masculino Femenino

Recuerde seleccionar **sólo una** de las opciones presentadas, marcando con una "X" aquella que Ud. considere refleja mejor su opinión.

1. Una discapacidad es

a. Una enfermedad b. Una condición c. Un problema

2. Los tipos de discapacidad son:

a. Física b. Sensorial c. Intelectual
d. Todas las anteriores e. Las opciones a y c

3. Algunas causas de discapacidad son:

a. Enfermedades congénitas b. Accidentes de tránsito c. Accidentes deportivos
d. Todas las anteriores e. Las opciones a y b

Recuerde seleccionar **sólo una** de las opciones presentadas, marcando con una "X" aquella que Ud. considere refleja mejor su opinión.

4. El artículo 28 de la Ley para Personas con Discapacidad (LPD) indica que:

- a. La habilitación y la rehabilitación de las personas con discapacidad son responsabilidad del Estado y serán provistas en instituciones educativas, de formación y capacitación ocupacional
- b. La calificación de la discapacidad es competencia de profesionales, técnicos y técnicas, especializados y especializadas en la materia de discapacidad
- c. Las instituciones deben incorporar a sus sitios de trabajo personas con discapacidad permanente

5. El artículo 28 de la LPD indica que las empresas que deben cumplir dicho artículo son:

- a. Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, Estatal y Municipal
- b. Las empresas públicas y privadas
- c. Las empresas mixtas
- d. Todas las anteriores
- e. Las opciones a y b

6. Según el artículo 28 de la LPD, el porcentaje de la nómina total que deben ser incorporados es:

- a. 1%
- b. 2%
- c. 3%
- d. 4%
- e. 5%
- f. 6%

7. Entre las características del artículo 28 de la LPD encontramos:

- a. No podrá oponerse argumentación alguna que discrimine, condicione o pretenda impedir el empleo de personas con discapacidad
- b. La persona con discapacidad debe ser atendida en el seno familiar
- c. La atención integral a la salud de personas con discapacidad es responsabilidad del Ministerio con competencia en materia de Salud
- d. Todas las anteriores
- e. Sólo las opciones a y c

<p>Recuerde seleccionar sólo una de las opciones presentadas, marcando con una "X" aquella que Ud. considere refleja mejor su opinión</p>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8. Si incluyeran en mi equipo de trabajo a una persona discapacitada, podría afectar considerablemente mi rutina				
9. Pienso que tendría temor de enfrentarme a la incertidumbre de trabajar con un discapacitado				
10. He tenido excelentes experiencias en el ámbito laboral con personas discapacitadas				
11. Inicialmente, confío en el buen rendimiento que puede tener un discapacitado en la organización				
12. Siento que incorporar un discapacitado a mi equipo de trabajo afectaría la estabilidad que tenemos en la organización				
13. Hasta ahora siempre he percibido a los discapacitados como personas con las mismas capacidades que aquellos considerados normales				
14. Es posible que un discapacitado en mi equipo, interfiera con el logro de los objetivos en el tiempo establecido				
15. He ayudado a cohesionar a mi equipo de trabajo, y la incorporación de un discapacitado al mismo, interferirá con dicha cohesión				
16. La incorporación de un discapacitado al equipo de trabajo, no afectará la dinámica que tenemos con el resto de los equipos dentro de la organización				
17. La organización se vería favorecida en su imagen y prestigio si incorpora personas discapacitadas a la nómina				
18. Incorporar a personas discapacitadas a la organización demostrará que somos cónsonos con los valores de la empresa				
19. Me preocupan las consecuencias que puedan surgir por la incorporación de una persona discapacitada a mi área de trabajo				
20. Aprendería si se me consultara antes de incorporar una persona discapacitada en mi equipo de trabajo				
21. Considero que necesitaré tiempo para adaptarme a las nuevas características del equipo en caso de que se incorpore una persona discapacitada al mismo				
22. Necesito recibir capacitación que me prepare para la incorporación al equipo de una persona discapacitada				
23. Aceptaría de buena manera la incorporación al equipo de una persona discapacitada si viene promovida por alguien de mi confianza				
24. Es esencial contar con la colaboración de mi supervisor para la integración de una persona discapacitada al equipo				

Comentarios: _____

Muchas gracias por su colaboración



Caracas, 11 de mayo de 2007

Señores:

Banco Exterior C.A.

Gerencia de Recursos Humanos

Presente.-

Es un placer dirigirnos a ustedes en la oportunidad de presentarles, en este **informe ejecutivo**, los resultados de la aplicación del instrumento de “Medición de la resistencia acerca de la incorporación de personas discapacitadas en los empleados de **Banco Exterior C.A.**”.

Se realizó la aplicación del instrumento al personal del Banco, tanto al que labora en la torre principal como en las agencias y sucursales a nivel nacional, durante el mes de abril del presente año.

Agradecemos nuevamente el compromiso y la colaboración prestada por su valioso equipo de trabajo en la realización de este proyecto.

Sin otro particular al que hacer referencia, y esperando que el presente documento les sea de utilidad, quedamos a sus órdenes,

Lic. Marisela Barrios
mbarrios@ucab.edu.ve
0416-9362818

Lic. Nakarys Morales
nakarys24@hotmail.com
0414-2410628

INTERVENCIÓN DIAGNÓSTICA

- **Propósito**

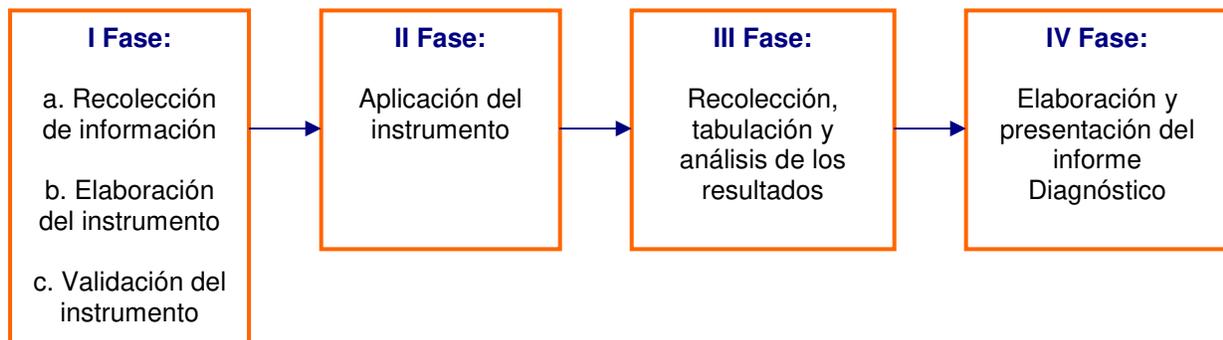
Ofrecer a la organización **Banco Exterior C.A.** una alternativa válida de diagnóstico organizacional que permita “Medir la resistencia acerca de la incorporación de personas discapacitadas en los empleados de **Banco Exterior C.A.**”.

- **Objetivo general**

Realizar, mediante la aplicación de instrumentos válidos y confiables, un diagnóstico integral que permita medir la resistencia acerca de la incorporación de personas discapacitadas en los empleados de **Banco Exterior C.A.**

- **Metodología**

Para la realización del diagnóstico se trabajó de la siguiente manera:



- **Dimensiones estudiadas**

En el instrumento se incluyen las siguientes dimensiones:

- a. Conocimiento de la condición de discapacidad
- b. Conocimiento del artículo 28 de la Ley para personas con discapacidad
- c. Resistencia ligada a la personalidad
- d. Resistencia ligada al sistema social
- e. Resistencia ligada al modo de implantación del cambio

- **Muestra**

La encuesta fue aplicada a 210 empleados de **Banco Exterior C.A.** (13,12% de la nómina total).

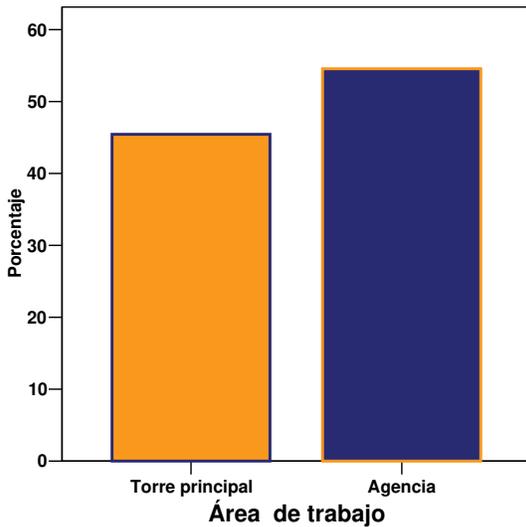
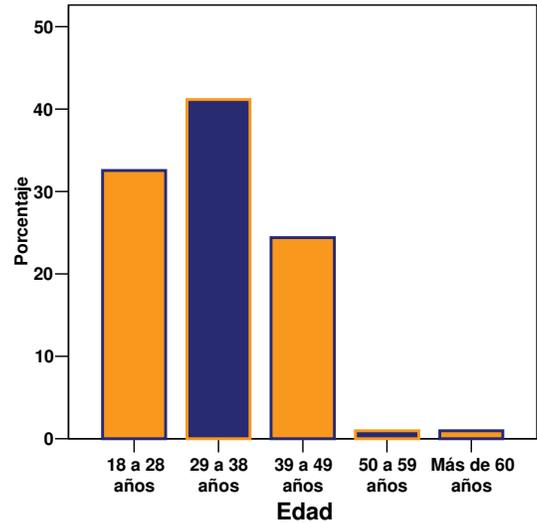
- **Instrumento de recolección**

El instrumento de medición utilizado fue un cuestionario compuesto por 24 ítems de selección simple, con un espacio destinado a comentarios por parte del encuestado, en caso de éste lo deseara.

• **Resultados**

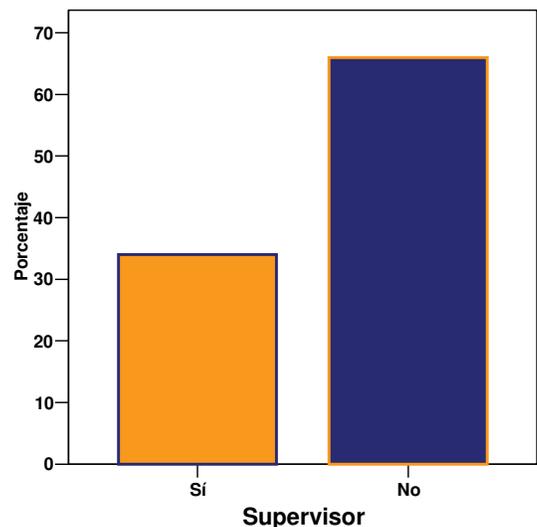
➤ Perfil del trabajador de **Banco Exterior C.A.**: las características demográficas de la muestra encuestada son las siguientes:

✓ **Edad:** la mayoría de los encuestados tiene entre 29 y 38 años (41,1%), seguidos por los que tienen entre 18 y 28 años (32,5%), y los que tienen entre 39 y 49 años (24,4%). Sólo el 2% tiene 50 años o más.

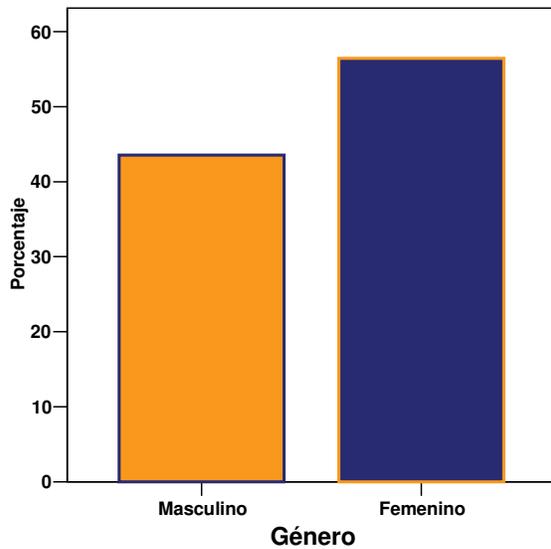
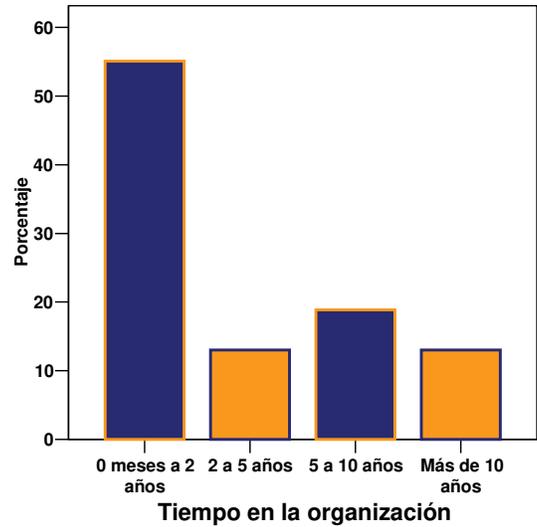


✓ **Área de trabajo:** el 54,3% de los encuestados se encuentran ubicados en Agencias, mientras que el restante 45,2% en la torre principal del Banco; esto responde a que la distribución real de la población total del banco está ubicada, en su mayoría, en las agencias.

✓ **Cargo supervisorio:** el 34% de los encuestados desempeñan cargos supervisorios, mientras que el 66% restante no tiene personal bajo su responsabilidad.



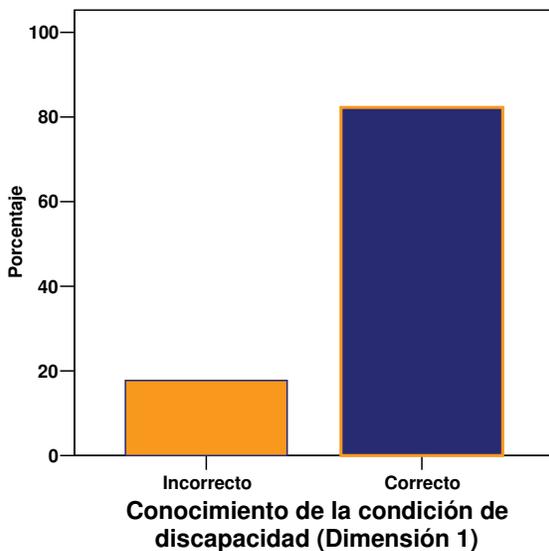
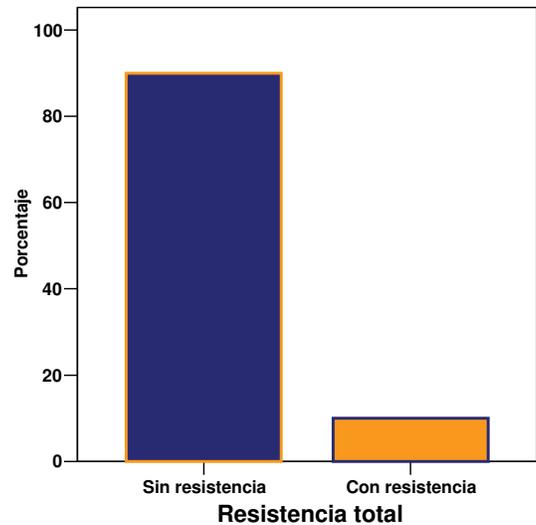
✓ **Tiempo en la organización:** la mayoría de los encuestados (55,1%) tiene entre 0 meses y 2 años laborando en la organización, el restante 44,9% tiene más de 2 años.



✓ **Género:** el 56,5% de los encuestados es de género femenino, y el restante 43,5% de los trabajadores encuestados representan el género masculino.

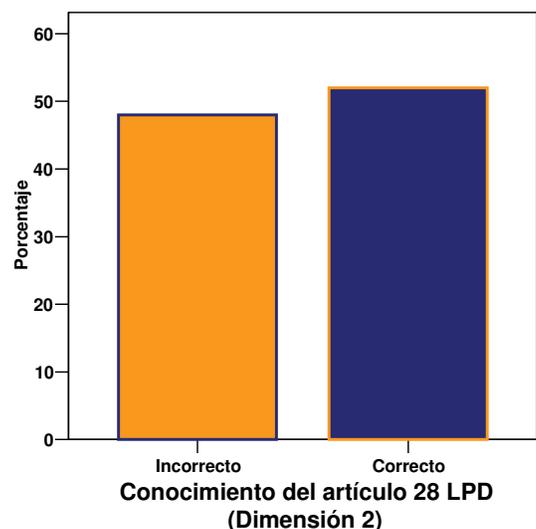
➤ **Índice global por dimensión:**

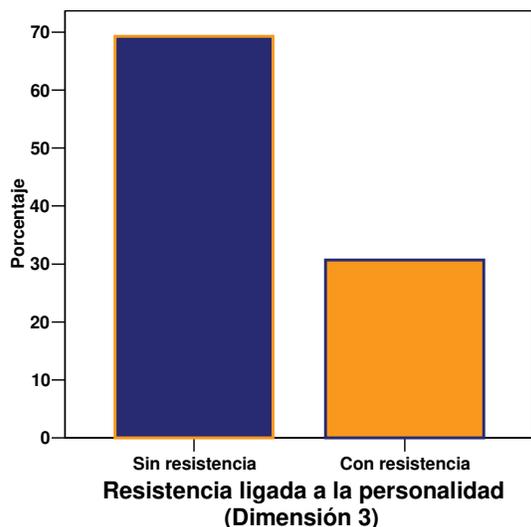
✓ **Resistencia total:** es el resultado de la sumatoria de las dimensiones que miden la resistencia (ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación del cambio). Se observa que el 90% de los encuestados no presentan resistencia.



✓ **Conocimiento de la condición de discapacidad:** se considera como “correcto” haber respondido al menos 2 de las 3 preguntas relacionadas con esta dimensión. Bajo esta condición los resultados obtenidos indican que la mayoría de los encuestados (82,2%) tienen conceptos correctos sobre lo que es una discapacidad, sus tipos y causas, mientras que la minoría respondieron incorrectamente (17,8%).

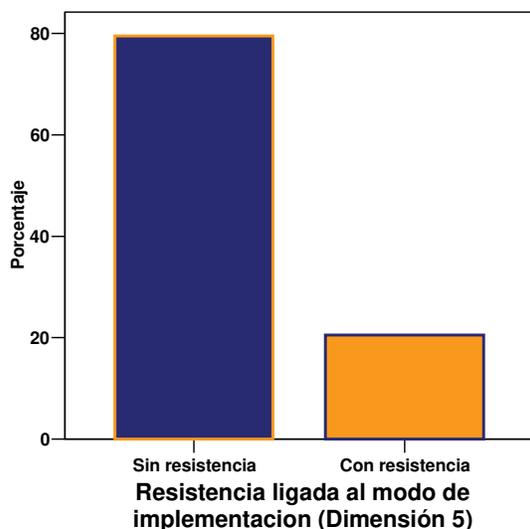
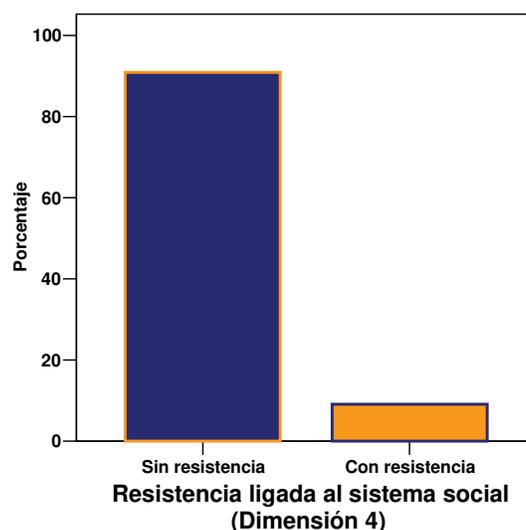
✓ **Conocimiento del art. 28 de la LPD:** se considera como “correcto” el haber respondido satisfactoriamente 3 de las 5 preguntas relacionadas con esta dimensión, bajo esta condición el 52,3% de los encuestados respondió correctamente los ítems relacionados con esta dimensión; mientras que el 47,7% respondió incorrectamente.



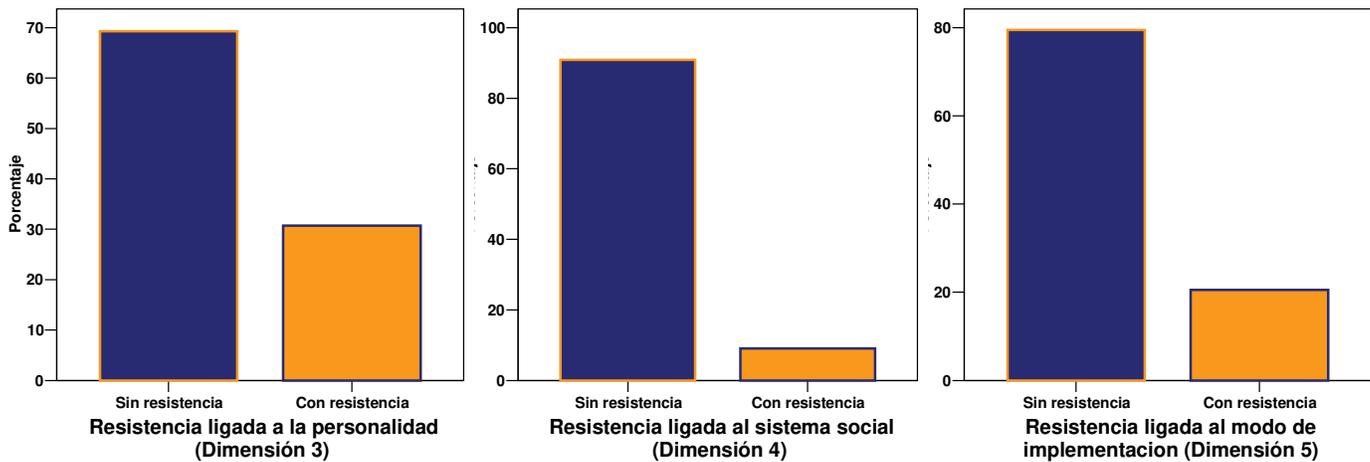


- ✓ **Resistencia ligada a la personalidad:** El 69,3% de los encuestados no presentan este tipo de resistencia, mientras que el 30,7% restante sí.

- ✓ **Resistencia ligada al sistema social:** El 90,9% de los encuestados no presenta este tipo de resistencia; por su parte el 9,1% de los encuestados sí la presentan.



- ✓ **Resistencia ligada al modo de implementación del cambio:** El 79,5% de los encuestados no presenta resistencia alguna frente al modo de implementación, mientras que el 20,5% sí presenta este tipo de resistencia.



Teniendo en consideración los gráficos anteriores, puede observarse que la mayor resistencia que se presenta es la ligada a la personalidad, mientras que ésta es menor en los casos de la resistencia ligada al sistema social y a la implementación del cambio; asimismo, no se encontró ningún tipo de correlación entre las variables estudiadas.

• Conclusiones:

El resultado obtenido en el estudio de medición de la resistencia acerca de la incorporación de personas discapacitadas en los empleados de **Banco Exterior C.A.** indica que el 90% de los encuestados no presentan los tipos de resistencia estudiadas (ligada a la personalidad, al sistema social o al modo de implementación del cambio).

En términos generales se observa lo siguiente:

- Las personas con edades comprendidas entre los 29 y 38 años manifestaron tener más resistencia que los de edades superiores e inferiores.
- Los empleados de las agencias tienen mayor resistencia a la incorporación de personas discapacitadas en la organización que los empleados de la torre principal.
- Los empleados no supervisores se resisten más que los que se encuentran en cargos de este estilo.
- Entre los resultados obtenidos se destaca que los empleados con más resistencia son los que tienen entre 2 y 10 años en la organización.
- Las mujeres son quienes presentan mayor resistencia a la incorporación de personas discapacitadas a la organización.

- **En cuanto a las dimensiones:**

- **Conocimiento de la condición de discapacidad:** en general, el 82,2% de los empleados encuestados poseen un conocimiento correcto acerca de la condición de discapacidad.
- **Conocimiento del art. 28 de la LPD:** el 52,3% de los empleados respondieron correctamente los ítems relacionados con esta dimensión.
- **Resistencia ligada a la personalidad:** es la que se presenta en mayor grado, en términos generales, en los empleados de la organización. Este tipo de resistencia es la más compleja de intervenir puesto que está compuesta por los hábitos, gustos, experiencias, entre otros, de los individuos.
- **Resistencia ligada al sistema social:** sólo el 10% de los encuestados presentan este tipo de resistencia, lo que demuestra que los valores organizacionales explícita e implícitamente difundidos por la organización son congruentes con los que experimentan los empleados.
- **Resistencia ligada a la implementación del cambio:** en general el 80% de los encuestados no presentan resistencia en relación a esta dimensión; como es de esperarse, los supervisores presentan menor resistencia que los no supervisores. Cabe destacar que los empleados consideran importante la credibilidad del promotor del cambio.

- **Hallazgos:**

- La organización está constituida por una población joven, no mayor de 49 años, teniendo como beneficio que suelen ser personas dinámicas y con mayor apertura que los de edades superiores.
- Se observa que la organización cuenta con gran cantidad de personal de nuevo ingreso, con un rango de antigüedad entre los 0 meses y los 2 años.
- La organización, en su mayoría, está compuesta por mujeres.
- En un país con tan poca tradición de discapacidad, es notable que:
 - Los miembros de la organización tienen conocimiento acerca de la condición de discapacidad.
 - Más de la mitad de los encuestados tienen conocimiento acerca del art. 28 de la LPD

- La resistencia a la incorporación de personas discapacitadas a la organización es muy baja
- Gran cantidad de instrumentos incluían comentarios que denotaban interés en una incorporación adecuada a la organización de personas con estas características, así como recomendaciones y solicitud de información acerca de cómo relacionarse con ellos de manera apropiada, de modificación en la infraestructura física de la institución para su adecuada incorporación, entre otros.
- La Gerencia de Recursos Humanos del **Banco Exterior C.A.** aproveche esta experiencia de intervención como una oportunidad para la incorporación adecuada de personas discapacitadas en la organización.

- A diferencia de lo esperado, las mujeres presentan mayor resistencia que los hombres a la incorporación de estas personas en la organización.

• **Recomendaciones**

Tomando en consideración los resultados obtenidos, se sugiere la evaluación de las siguientes recomendaciones:

1. Trabajar con un centro de capacitación, apoyo y colocación laboral, que se encargará de elaborar programas de empleo para personas con discapacidad, facilitando la integración del trabajador al sitio de trabajo.
2. Determinar en cuáles actividades es posible integrar empleados con discapacidad. Para ello es recomendable que **Banco Exterior C.A.** cuente con las descripciones de cargos, así como las tareas asociadas a cada uno.
3. Constituir grupos de trabajos que faciliten información y sensibilicen al resto de los integrantes de la organización en temas relacionados con la discapacidad y las implicaciones de la Ley, logrando crear conciencia en toda la organización para llevar a cabo eficazmente su cumplimiento y la eficiente incorporación de estas personas a la misma.
4. Diseñar una estrategia comunicacional, en conjunto con el departamento de publicidad, que promueva la reflexión y participación de todos los integrantes de la organización en esta inclusión.
5. Facilitar espacios formales e informales de relación e intercambio entre los trabajadores de **Banco Exterior C.A.** con la finalidad de que no sólo compartan en el ámbito laboral sino también en el personal, propiciando relaciones interpersonales significativas. Entre estas actividades puede incluirse charlas de las personas con discapacidad, pero también de miembros del Banco que hayan tenido experiencias (de ser posible, en la organización) de trabajo conjunto con personas con estas condiciones.

6. Llevar a cabo *sesiones de trabajo* que permita a los trabajadores de la organización proponer ideas, acciones, mejores prácticas, campañas de información y educación, entre otros, para la adecuada inclusión de personas con discapacidad en la organización; de esta manera se tomará en cuenta los comentarios realizados por los mismos empleados, permitiendo que se sientan parte activa del proceso y no simples receptores del mismo.

7. Realizar alianzas estratégicas con organismos e instituciones que promuevan el intercambio de información y experiencias previas de otras organizaciones en relación a la incorporación de personas discapacitadas al ámbito laboral; de esta forma el trabajador podrá conocer situaciones similares y esto le permitirá tener herramientas que facilitarán la adaptación y aceptación del cambio.

8. Generar en el personal de la organización conciencia de colaboración hacia las personas que ingresen a la misma y que presenten alguna discapacidad. Sería adecuado desarrollar, conjuntamente con el supervisor de área, la planificación y seguimiento de las actividades del empleado.

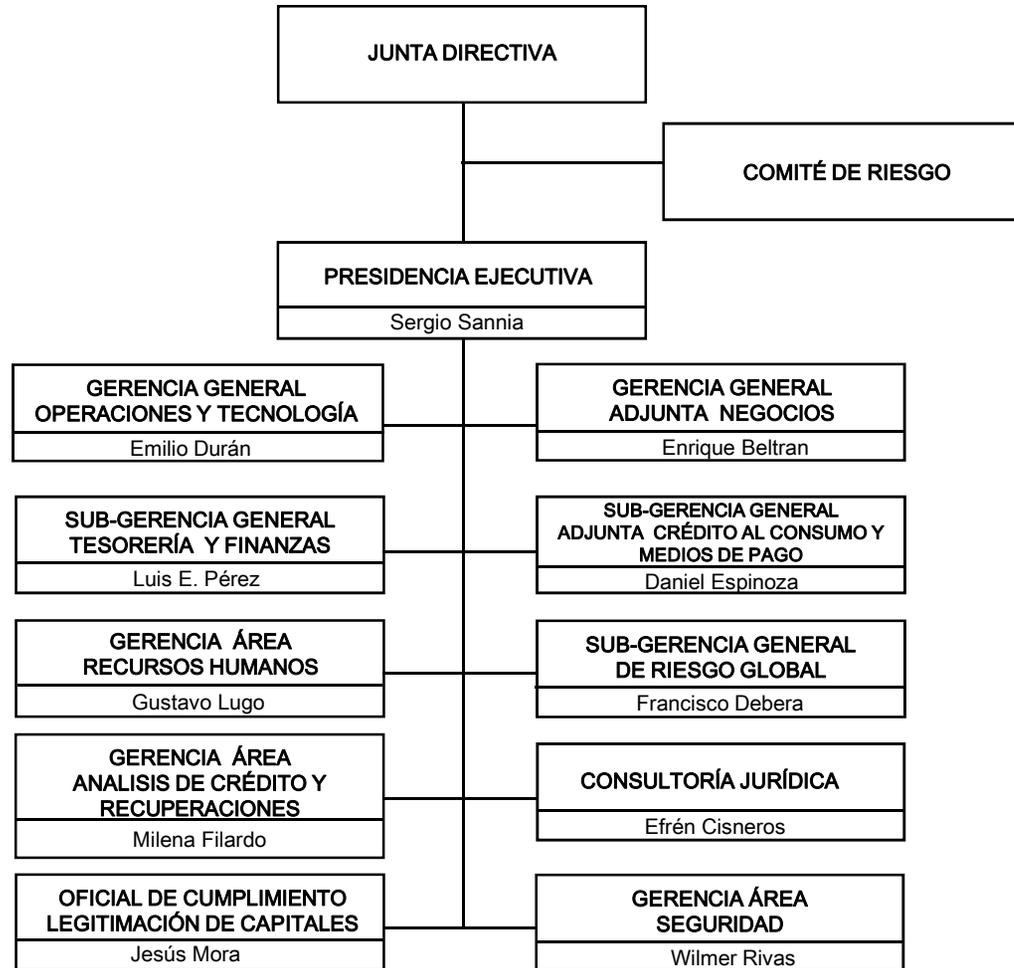
9. Fomentar la corresponsabilidad de los empleados de ambos sexos en el proceso de incorporación de las personas con discapacidad a la organización.

Esperando poder continuar apoyándolos en este loable proceso, quedan de ustedes,

Lic. Marisela Barrios
mbarrios@ucab.edu.ve
0416-9362818

Lic. Nakarys Morales
nakarys24@hotmail.com
0414-2410628

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

PRESIDENCIA EJECUTIVA
AREA RECURSOS HUMANOS

