

Cambio como Factor para el Desarrollo Organizacional en el Sector Empresarial

Lcda. Wendy Pineda
UNESUR
Wendy@gmail.com

Change as a Factor for Organizational Development in the Corporate Sector

Como citar/ How to cite: Pineda, W. (2022) Cambio como factor para el desarrollo organizacional en el sector empresarial, Vol. 1 núm. 5. recuperado de: https://doi.org/10.59899/RCSACA_A3

Recepción: 30/01/2020

Revisión: 31/03/2020

Aceptación: 07/02/2021

RESUMEN

PALABRAS CLAVES

Cambio organizacional,
desarrollo organizacional.

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el cambio como factor para el desarrollo organizacional en el sector empresarial. La misma se desarrolla bajo el paradigma positivista y el enfoque cuantitativo. El tipo de estudio fue descriptivo con un diseño de campo no experimental. La población estuvo conformada por 25 trabajadores de la empresa FIBASA. Esta se considera finita porque son fácilmente identificable y ubicables, para aplicar el instrumento de recolección de datos a todos, por tanto, no se muestrea y se aplicó el criterio de población censal. Para la recolección de la información se aplicó una escala tipo Likert, con cinco alternativas de respuestas: siempre (S), casi siempre (CS), a veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N). Después del análisis de los resultados, se puede concluir que el proceso del cambio se encuentra en la etapa del descongelamiento, sin embargo, se presentan factores lógicos y psicológicos que causan resistencia. Además, hay inercia en los trabajadores y presión entre los compañeros que afecta la posibilidad de realizar cambios en la estructura organizacional. En relación a los elementos del desarrollo organizacional, hay algunos que favorecen la puesta en marcha un programa al respecto. Estos son, el esfuerzo a largo plazo, porque los trabajadores están dispuestos a asumir la responsabilidad de un proceso lento, tal vez debido a la percepción que de esta manera no se asumen riesgos para ellos. A esto se agrega el reconocimiento por parte de los miembros de la organización de la jerarquía existente.

ABSTRACT

KEYWORDS

Organizational change,
organizational development.

The objective of this research was to analyze change as a factor for organizational development in the business sector. It develops under the positivist paradigm and the quantitative approach. The type of study was descriptive with a non-experimental field design. The population consisted of 25 workers of the FIBASA company. This is considered finite because they are easily identifiable and locatable, to apply the instrument of data collection to all, therefore, it is not sampled, and the census population criterion was applied. For the collection of information, a Likert scale was applied, with five alternative answers: always (S), almost always (CS), sometimes (AV), almost never (CN) and never (N). After the analysis of the results, it can be concluded that the change process is in the thawing stage, however, there are logical and psychological factors that cause resistance. In addition, there is inertia in the workers and peer pressure that affects the possibility of making changes in the organizational structure. In relation to the elements of organizational development, there are some that favor the implementation of a program in this regard. These are, the long-term effort, because workers are willing to take responsibility for a slow process, perhaps because of the perception that in this way no risks are assumed for them. To this is added the recognition by the members of the organization of the existing hierarchy.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del siglo XXI experimentan cambios constantes en cuanto a sus relaciones con el contexto donde se desempeñan, de acuerdo a Koontz y Weihrich (2007), “los gerentes, cuando hacen planes, deben tener en cuenta las necesidades y los deseos de los miembros de la sociedad que se encuentran fuera de la organización” (p. 36), esto con la finalidad de integrar a la empresa con las comunidades y con ello lograr mayor presencia en un mercado cada vez más competitivo y complejo. Esto ocurre, porque los gerentes deben lidiar con sociedades más pluralistas, expuestas a las transformaciones que la sociedad de la información impone a través de una globalización que incorpora a todos los miembros de un país y de estos con los demás países. Por tanto, los cambios son constantes, debido a la interiorización de nuevos elementos culturales, tecnología, costumbres, todo lo cual genera cambios continuos en las organizaciones.

En este, sentido el cambio organizacional esta entendido como el establecimiento de estrategias que permiten la adaptación de los individuos a los cambios de la empresa, al respecto estos autores (ob. cit.) señalan:

Es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa. Se diseña para solucionar problemas que disminuyen la deficiencia de cooperación en todos los niveles; estos problemas pueden incluir la falta de cooperación, la descentralización excesiva y la comunicación deficiente (p. 350)

Es por eso, que los cambios deben ser gestionados de manera de integrar los diferentes departamentos y niveles de la empresa, por tanto, se considera cambio organizacional, porque se planifica y programa, de manera que el impacto sobre estas sea positivo. En este sentido, Sarcos (2011), señala sobre el papel del gerente, “por un lado, su rol consiste en introducir cambios organizacionales continuos para lograr un mejor ajuste entre la empresa y su ambiente” (p. 12), por tanto, la dirección de los cambios debe ser positivos para la organización, pero, para ello deben contar con el apoyo de todos los integrantes de la misma.

No obstante de lo expresado, es importante acotar que la introducción de cambios organizacionales puede afectar a los trabajadores, sobre lo cual Newsstrom (2007), señala, “el cambio organizacional es cualquier alteración que ocurre en el ambiente labo-

ral y que afecta la forma en que los empleados deben actuar” (p. 78), entonces, los trabajadores pueden generar resistencia hacia los cambios.

De esta manera, la gente no quiere perturbar el statu quo, siente temor a perder su cierta estabilidad. Para De Cenzo y Robbins (2003), “la manera antigua de hacer las cosas es cómoda y fácil, por lo que la gente no quiere sacudir las cosas e intentar algo nuevo” (p. 59). Los individuos se adaptan a una situación o circunstancia y luego le es difícil cambiar. Al respecto el autor (ob. cit.) plantea que “existen tres tipos de resistencia al cambio, la lógica, psicológica y sociológica, cada una de ellas incluye la percepción de los trabajadores sobre su futuro” (p. 61).

Ahora, cabe destacar que los cambios son necesarios, especialmente cuando las organizaciones enfrentan problemas, producto de las nuevas realidades sociales, económicas y políticas que afectan la organización en su interior, haciendo necesario un proceso de desarrollo organizacional que logre la adecuación de todas las estructuras organizativas con el desempeño de los trabajadores. El desarrollo organizacional, según Chiavenato (2007) plantea que este es “el esfuerzo a largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo” (p. 327), lo que implica un proceso a través del cual se den cambios en la cultura organizacional.

En este orden, es necesario comentar que esa realidad que experimentan los trabajadores en la empresa es su cultura organizacional, la cual según Dessler (2001), para quien “esta puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo” (p. 25). En este sentido, se puede tomarse la decisión de omitir o crear algún comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización. Por lo tanto, los trabajadores se sienten amenazados cuando se introduce algún cambio, pero estos son necesarios para lograr un desarrollo organizacional que adecue las estructuras de la empresa y el comportamiento de los trabajadores, a las exigencias que la sociedad del siglo XXI está imponiendo, con una dinámica cambiante en los mercados, así como las relaciones interpersonales.

Con relación a los expresado hasta los momentos, se debe acotar la relevancia de un buen manejo del cambio organizacional en pro de un proceso de

desarrollo organizacional que se adapte a las nuevas realidades, donde las personas estén motivadas, dispuestas a mejorar en su desempeño. Al respecto, Robbins (2003) expresa que “para alcanzar el éxito de la empresa, es necesario la generación de nuevos paradigmas y modelos de gestión que permitan el desarrollo del talento humano de manera que se logre una integración entre los valores individuales y los de la empresa” (p. 41), para esto, se debe contar con la elevada capacidad de adaptación para competir y sobrevivir en un entorno empresarial signado por la inestabilidad, bajo un enfoque de un desarrollo organizacional eficiente.

Todo lo expresado hasta ahora, implica el deber ser del manejo del cambio como un factor de desarrollo organizacional, sin embargo, en la realidad, se pueden observar como aspectos relacionados con la situación mencionada en los párrafos anteriores, se refleja en empresas actuales. Tal es el caso del Frigorífico Industrial Santa Bárbara S.A. (FIBASA), ubicada en el municipio Colón, este se encuentra ubicada en una zona dedicada principalmente a la producción agropecuaria. La misma se dedica a prestar el servicio de matanza a diferentes actores ubicados en la zona, como productores agropecuarios, mayoristas que comercializan carnes, minoristas, incluso a comunidades que soliciten dicho servicio.

En la actualidad, la empresa está expuesta a los problemas generalizados en el país, como altos índices de inflación, escasez de insumos, divisas y mano de obra, todo esto genera una situación a lo interno de la organización que la afecta de forma negativa. Por esto en la actualidad se presentan una serie de circunstancias como; ausentismo laboral, ya sea parcial o total, disminución de la demanda del producto, aumento constante de los costos, desmotivación en los trabajadores, disminución del desempeño individual como organizacional, en fin, una serie de casos que están incidiendo en la empresa.

Tales circunstancias pueden tener diferentes causas, la crisis económica y social que afecta a los trabajadores, generando en ellos desmotivación a trabajar por un salario, dificultades en el proceso productivo que genera incomodidad a quienes intervienen en el proceso, antiguos esquemas relacionales que no facilitan la resolución de conflictos, cuando estos se presentan. La situación problemática debe resolverse para evitar una serie de consecuencias que se pueden presentar, entre estas, la paralización de actividades por falta de personal, disminución de los índices de productividad y rentabilidad hasta límites que impli-

quen la quiebra de la misma, conflictividad interna entre los trabajadores de estos para con la empresa.

Para tratar de solucionar la problemática planteada, es necesario tener un conocimiento científico sobre los aspectos relacionados con el desarrollo organizacional que deben implementarse, así como la gestión correcta del cambio organizacional. Por lo antes expresado, se presenta la siguiente investigación que tiene por objetivo analizar el cambio organizacional como factor para el desarrollo organizacional en el Frigorífico Industrial Santa Bárbara S.A. (FIBASA), ubicada en el municipio Colón.

Es importante acotar la relevancia de la investigación, debido a que las actividades económicas de la empresa FICASA son de valor debido a la naturaleza de su negocio, este es prestar el servicio de matanza de bovinos para la comercialización posterior de carnes. Por lo tanto, su buen funcionamiento, colabora con la seguridad alimentaria del país, por lo tanto, la investigación tiene una preeminencia práctica, porque los gerentes de la empresa podrán formular estrategias que les permitan superar la problemática presente y con ello seguir suministrando alimentos a la población.

Desde una perspectiva teórica, en esta investigación se busca analizar el cambio organizacional como factor de desarrollo organizacional, lo cual presenta como una situación novedosa, debido a que en otras ocasiones se presenta el desarrollo organizacional para el manejo del cambio, por esto, en el presente estudio se trata de presentar el cambio organizacional desde otro punto de vista, de como este se gestiona de manera que el proceso de desarrollo organizacional sea el más acertado posible.

En cuanto a la relevancia metodológica, la investigación amerita el cumplimiento de normas y procedimientos que garanticen la objetividad de los resultados, por lo tanto, se deben respetar cada una de las etapas que implica el proceso científico, para luego diferenciar el conocimiento objetivo a través de este método con el conocimiento vulgar que cotidianamente manejan los gerentes de la empresa.

Además de lo expresado, existe una relevancia social, debido a la situación económica del país, en ocasiones se puede presentar escasez de carnes para ofrecer en los mercados, de allí, que la mayor eficiencia y productividad de la empresa FIBASA, podrá dar mayores aportes a las comunidades de contar con un producto de primera necesidad y que pertenece a la canasta básica alimenticia de los venezolanos.

En el abordaje teórico, primero se revisaron algunos trabajos de investigación que sirvieron de antecedentes, el primero de ellos fue el realizado por Valdez (2017), titulado "Empoderamiento y desarrollo organizacional", este tuvo como objetivo principal, relacionar el empoderamiento y el desarrollo organizacional con los mandos medios de la empresa Alimentos Xelapan S.A., ubicada en la ciudad de Quetzaltenango, de allí se tomó como referencia elementos del desarrollo organizacional.

Otro trabajo revisado fue el de Ordoñez (2016), titulado "Gerencia del cambio para el establecimiento de una cultura organizacional formal", de este se tomó en cuenta los aspectos teóricos sobre la conceptualización del cambio organizacional. Por último se consultó el trabajo de Peña (2014), titulado "El Desarrollo Organizacional como estrategia para el éxito organizacional de los Consejos Comunales", de allí se tomaron como referencia elementos teóricos señalados por Newstrom (2007), en relación al desarrollo organizacional.

Tomando en cuenta lo señalado, es importante aclarar sobre la definición de cambio organizacional, con la finalidad de dejar claro el significado del término. Al respecto, Koontz. (1981), sobre el cambio organizacional, señala:

Es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa. Se diseña para solucionar problemas que disminuyen la deficiencia de cooperación en todos los niveles; estos problemas pueden incluir la falta de cooperación, la descentralización excesiva la comunicación deficiente (p. 350)

Con relación a esta definición, se puede decir que el cambio organizacional debe ser planificado, los gerentes lo introducen con la finalidad de optimizar sus procesos, también para enfrentar los cambios coyunturales o estructurales de la economía, la política o el esquema de integración social, no obstante, es muy importante que estos cuenten con la cooperación de todos los integrantes de la empresa.

El proceso de cambios en las organizaciones no es fácil, estos se pueden exponer a una serie de resistencias por parte de las personas. Al respecto, Newstrom (2007) señala que "existen tres tipos de resistencia al cambio, que actúan en conjunto para producir la actitud general de un empleado hacia él" (p. 340). Los tres tipos se expresan por medio de tres usos diferentes de la palabra "lógico", estos son la resistencia lógica, la psicológica y sociológica.

Otro aspecto importante de acotar son los elementos que causan resistencia al cambio, al respecto Cenzo y Robbins (2003), señalan cuatro; la inercia, porque los trabajadores prefieren la manera antigua de hacer las cosas. La oportunidad, porque el cambio organizacional es una oportunidad de abordar un desarrollo organizacional que busque adecuar a la empresa para enfrentar los cambios experimentados en el contexto externo como lo sociopolítico y económico, tanto como a nivel interno, hacia el cambio de actitud de los trabajadores.

Además de los dos elementos señalados, está la sorpresa, sí el cambio es repentino, la resistencia puede ser la reacción inicial, porque los trabajadores no se lo esperan, por tanto, lo pueden asumir como una descortesía, generando una actitud de resistencia hacia los nuevos cambios. Por último, esta la presión de los compañeros, según De Cenzo y Robbins (2003), "en ocasiones, los equipos de trabajos se resisten a las ideas nuevas. Incluso si los miembros individuales no se oponen mucho a un cambio que haya sugerido la administración, el equipo puede agruparse para oponerse" (p. 105), de allí que la presión de los compañeros se refleje como un aspecto importante de resistencia a los cambios en la empresa.

La tercera dimensión que se abordó fue el proceso de cambio organizacional, según Newstrom (2007), el cambio organizacional "es cualquier alteración que ocurre en el ambiente laboral y que afecta la forma en que los empleados deben actuar" (p. 341), tal situación se da a través de un proceso que pasa por tres etapas, la del descongelamiento, la fase del cambio como tal y la recongelación.

La segunda variable estudiada fue el desarrollo organizacional, el cual según Chiavenato (2007), "es el esfuerzo a largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional (p. 327). Esta variable consta de dos dimensiones, la primera relacionada con los elementos del desarrollo organizacional, los cuales, según Wendell, y Cecil (1996) citado por Velásquez, (2005), son nueve; el esfuerzo a largo plazo, debido a la necesidad de estar claro en el tiempo que amerita realizar cambios en las estructuras organizacionales. Luego está el guiado y apoyo por la alta gerencia, porque es de vital importancia la colaboración de la gerencia y supervisores hacia los trabajadores.

En tercer lugar, está el proceso de visión, según Velásquez, (2005), se refiere a “aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente y compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización” (p. 18). Seguidamente se menciona los procesos de delegación de autoridad, según el autor (ob. cit.), “el proceso de desarrollo organizacional necesita cambios estructurales” (p. 19), por lo tanto, cada decisión tiene que contar con la legitimidad total y es allí donde el tema de la autoridad se torna importante.

Además de los señalado, se deben mencionar los procesos de aprendizaje, según Newstrom (2007), “estos son aquellos procesos de interacción, de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual, del equipo y de la organización” (p. 93). Los procesos de resolución del problema, la administración y colaboración de la cultura organizacional, por último, el papel consultor – facilitador del gerente y supervisores.

La segunda dimensión de la variable, son los fundamentos de desarrollo organizacional, este para llevarse a cabo responde a ciertos fundamentos que permiten la configuración de estos, al respecto, existen diferentes posiciones o enfoques, uno de estos es el de Newstrom (2007), quien señala la orientación de sistemas y entender la causalidad. La primera se refiere a que la empresa no está aislada, la misma se desenvuelve en un contexto complejo. La segunda se refiere a la necesidad de que los gerentes y trabajadores puedan comprender los factores externos e internos que afectan a la organización.

MATERIALES Y MÉTODOS

El paradigma, según Kuhn citado en Rodríguez (2003), “es una red de compromisos conceptuales, teóricos, instrumentales y metodológicos” (p. 23). En este sentido, en la presente investigación se asume el paradigma positivista, este según el autor (ob. cit.) “la investigación social aparece, pues, dentro de los límites filosóficos y conceptuales del positivismo” (p. 25), por lo tanto, dicho paradigma se puede aplicar en investigaciones ubicadas en áreas sociales.

En cuanto al enfoque, Durán, Marín, Apalmo y Ferrer (2011), “la finalidad, los fundamentos, la relación sujeto – objeto, el estilo y la aproximación a la realidad, van a estar explicitadas en el enfoque que

le dé el investigador” (p. 40), en cuanto a la realidad de los aspectos mencionados se determina el enfoque que se asume para la investigación, puede ser cuantitativo, cualitativo o mixto. Tomando en cuenta lo señalado, para la presente investigación, se asume el paradigma cuantitativo, debido a que la relación sujeto-objeto de estudio mantiene las distancias, el primero no se involucra emocionalmente en el proceso. Los datos recabados se cuantifican y procesan para dar resultados totalmente objetivos.

Tipo y Diseño de la investigación

El tipo de investigación, de acuerdo a Rosario y Camacho (2015), se fundamenta en el nivel de profundidad del estudio. En este sentido, según la profundidad del siguiente estudio, la investigación fue de tipo descriptiva, la cual, para Hernández, Fernández y Baptista (2003), es aquella que permite describir situaciones y eventos, porque su objetivo es medir características específicas en un momento determinado y con la mayor precisión posible. Por tal motivo, la investigadora detalla los hallazgos obtenidos en la empresa FIBASA, en relación a las variables cambio organizacional y desarrollo organizacional.

Sobre el diseño, el mismo fue de campo no experimental, la cual según Rosario y Camacho (2015), “en este tipo de diseño se recolecta la información directamente de la fuente sin realizar ningún tipo de manipulación de variables” (p. 105). En tal sentido, la investigadora se dirigió hasta la empresa FIBASA, con la finalidad de obtener la información directamente de fuentes primarias.

Población

Para Arias (2006), la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81). Al respecto, la población estuvo conformada por 25 trabajadores de la empresa FIBASA. Es importante mencionar que en algunos casos no se toma muestra. En este sentido, según Ramírez citado en Rosario y Camacho (2015), señala población finita “es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, estadísticamente se considera que la población es finita cuando está conformada por menos de cien mil elementos” (p. 109). Por lo tanto, la población se considera finita porque el total de trabajadores es de 25, además, son fácilmente identificable y ubicables, para aplicar el instrumento de recolección de datos a todos, por tanto, no se muestrea y se aplicó el criterio de población censal.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos, es uno de los aspectos más importantes del proceso investigativo, porque de ello dependen los resultados. En este sentido, se menciona que se hace uso de una técnica, que según Hurtado (2007) tienen que ver con los procedimientos utilizados para recoger la información de campo; entre las que están: la revisión documental, observación, encuesta y técnicas sociométricas.

En esta investigación se utilizó como técnica la encuesta, la cual según Balestrini (2002), se utiliza en aquellos estudios que se dedican a la observación de la realidad, y exigen respuestas concretas y directas de los sujetos investigados. En este orden, Arias (2006), señala “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular” (p. 72). Al respecto, la encuesta permitió a la investigadora recoger la información directamente de los trabajadores de la empresa.

Sobre el instrumento, este debe responder al ¿con que se recogen los datos?, según Arias (2006) “es cualquier recurso, dispositivo o formato, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 66). Tomando en cuenta lo expresado, en esta investigación se aplicó una escala tipo Likert, con cinco alternativas de respuestas: siempre (S), casi siempre (CS), a veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N).

Validación y Confiabilidad de la Investigación

La validez se define según Palella y Martins (2006), como “la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p. 172). Para esta investigación, se utilizó el juicio de experto, debido a que tres de estos revisaron el instrumento y lo validaron para ser aplicado.

La confiabilidad según Hurtado (2007), “se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado” (p. 438). El criterio que se utilizó para determinar la confiabilidad es el Coeficiente de Alfa de Cronbach, que según Hernández, Fernández y Baptista (2003) es aquel que:

...requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (p. 242)

En este sentido, se tomó una muestra piloto a la cual se le aplicó el instrumento ya validado y se calculó a través de un software estadístico el Coeficiente de Alfa de Cronbach, este arrojó un resultado mayor a 0,80 se consideró como confiable.

Técnicas de análisis y procesamiento de datos

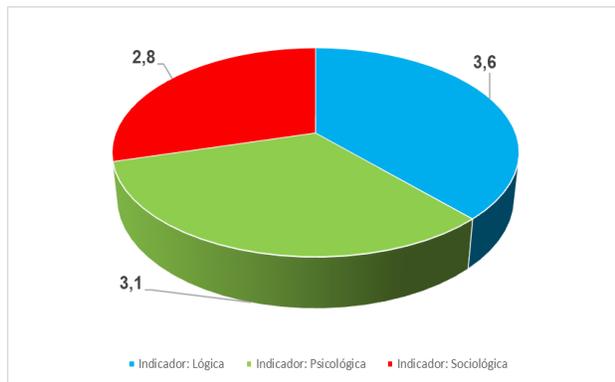
En esta fase de la investigación se procede a ordenar y procesar la información, esto se hizo utilizando estadística descriptiva a través de una hoja de cálculo (Excel), para automatizar el proceso. Para la representación gráfica se utilizó las gráficas de torta. Es importante señalar la manera de calcular el valor de la escala, con la cual se analizaron los resultados, para ello, siguiendo lo expresado por Hernández y otros (2003), se puede realizar de varias maneras, una de ellas es la siguiente: se suman los valores asignados a las alternativas y se dividió entre la cantidad de estas.

RESULTADOS Y DISCUSIONES

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación con sus respectivos análisis. Para ello se elaboraron cuadros y gráficos, en los primeros se presentan los datos obtenidos por cada uno de las dimensiones con sus respectivos indicadores incluyendo los ítems, en los gráficos solo se muestran los resultados de los indicadores, esto con la finalidad de presentar una mejor visualización de la realidad observada, además, permite un mejor análisis.

Para el cálculo de los resultados de una escala se pueden utilizar varios métodos, lo importante es que los resultados sean los correctos. Para este caso se procedió de la siguiente manera: En primer lugar se establece el punto medio entre el valor mayor de la escala que es 5 y el menor que es 1. Para ello se suman todos los valores y se divide entre las opciones o alternativas disponibles; $5+4+3+2+1 = 15 / 5 = 3$. Por tanto este es el punto medio, de tal manera que la lectura de los resultados indica que los valores menores a 3 son desfavorables y los mayores son favorables.

Gráfico 1. Tipos de resistencia al cambio. Fuente: Elaboración propia. (2019).



Variable: Cambio organizacional
Dimensión: Tipos de resistencia

En el gráfico 1 se expresan los resultados relacionados con la dimensión tipos de resistencia al cambio. En este sentido, en el indicador resistencia lógica el resultado es favorable (3,6), porque a los trabajadores se les dificulta adaptarse a nuevos esquemas organizativos, además, tienen una percepción negativa en los cambios sobre la forma de trabajar.

En este sentido, Newstrom (2007), plantea que la “resistencia lógica, surge del tiempo y el esfuerzo requeridos realmente para adaptarse al cambio, incluyendo las nuevas obligaciones laborales que deben aprenderse, incluyendo nuevos esquemas organizativos” (p. 340). De acuerdo a lo expresado y comparado con los resultados en el gráfico 1, se puede inferir que existe resistencia lógica en los trabajadores de la empresa, porque se les hace difícil aceptar nuevos esquemas y formas de trabajar.

El segundo indicador es la resistencia psicológica, en este el resultado también fue favorable (3,1), debido a que los trabajadores sienten temor a lo desconocido y consideran que los cambios realizados por la gerencia pueden amenazar su puesto de trabajo.

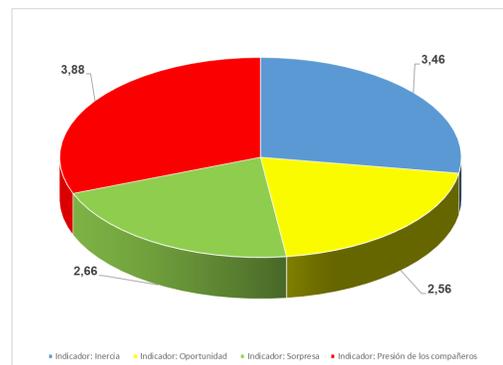
En cuanto a este tipo de resistencia, Sarcos (2011) señala que los trabajadores pueden “tener temor a lo desconocido, desconfiar del liderazgo, sentir que su seguridad y autoestima están amenazadas. Aunque la administración crea que estos sentimientos no se justifican, son reales para los empleados y los administradores deben reconocerlo, aceptarlo y manejarlos”. (p. 20). Desde esta perspectiva, la opinión de los trabajadores de la empresa Figrorífico Industrial Santa Bárbara S.A. (FIBASA) dan muestra de presen-

tar resistencia psicológica al cambio, porque sienten temor a lo desconocido, piensan que nuevas transformaciones en la empresa pueden significar una amenaza para su estabilidad laboral.

Con relación al indicador resistencia psicológica, el resultado fue desfavorable (2,8) debido a que en la empresa no se incluyen valores que estén contra sus creencias, sin embargo, a dichos trabajadores se les dificulta la aceptación de nuevos esquemas de pensamiento, esto puede ser un inconveniente para que los trabajadores acepten el cambio.

Al respecto de lo señalado, Sarcos (2011), plantea que en razón de que los valores sociales son fuerzas poderosas en el ambiente, deben considerarse con cautela. Estos valores son las coaliciones políticas, los valores de sindicatos laborales e incluso valores comunitarios diferentes. Estos señalamientos muestran que en los trabajadores de la empresa Figrorífico Industrial Santa Bárbara S.A. (FIBASA) no existe una resistencia sociológica, porque la organización no incluye en sus políticas, valores contrarios a las creencias de estos, por tanto, no se presentan conflictos internos en estos que activen resistencia hacia algún cambio en la empresa.

Gráfico 2. Elementos del cambio organizacional. Fuente: Elaboración propia. (2019)



Variable: Cambio organizacional
Dimensión: Elementos

En el gráfico 2 se presentan los resultados correspondientes a la dimensión, elementos del cambio organizacional, la cual cuenta con cuatro indicadores; la inercia, oportunidad, sorpresa y presión de los compañeros. En el primer indicador, inercia, el resultado es favorable (3,46), lo que refleja que dicho elemento está presente en los trabajadores de la empresa, debido a que estos prefieren se mantenga la

situación como esta, porque según ellos, la manera antigua de hacer las cosas es mejor.

En este sentido, De Cenzo y Robbins (2003), señalan que “la manera antigua de hacer las cosas es cómoda y fácil, por lo que la gente no quiere sacudir las cosas e intentar algo nuevo” (p. 102), de allí que los trabajadores de la empresa Frigorífico Industrial Santa Bárbara S.A. (FIBASA), prefieran mantener el statu quo y con eso evitar cualquier tipo de cambio, lo cual muestra claramente que la inercia es un elemento del cambio que puede afectar cualquier intento de actualización de los procesos productivos.

El segundo indicador es, oportunidad, al respecto, el resultado fue desfavorable (2,56), tal situación se presenta porque los trabajadores que no es la ocasión de realizar cambios en la empresa, además, no creen que nuevos esquemas de trabajo implique mejores desempeños.

En este orden, es importante mencionar según De Cenzo y Robbins (2003), que “si los gerentes o empleados están demasiado ocupados o sujetos a muchas tensiones, o si las relaciones entre dirección o trabajadores son difíciles, el momento no es adecuado para introducir nuevas propuestas” (p. 103), esto implica realizar cambios cuando las condiciones se presenten, que sean actas en relación a la receptividad de los trabajadores, sin embargo, los resultados observados en el gráfico 2 dejan ver que no hay un contexto de oportunidad favorable para incluir cambios, sin antes sensibilizar a los trabajadores para que sean más receptivos.

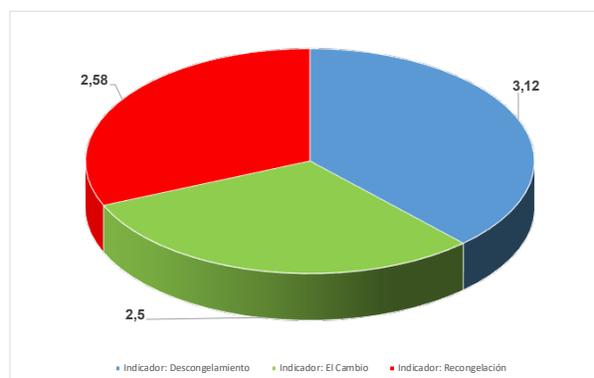
El tercer indicador es, sorpresa, este dio un resultado desfavorable (2,66), lo que implica que dicho elemento no está presente en los trabajadores de la empresa, debido a que no se realizan cambios repentinos, además, no realizan sin notificarlos, en la mayoría de los casos.

Estos son positivo porque eliminaría el primer rechazo al cambio, al respecto los autores (ob. cit.), señalan que un “aspecto clave de la oportunidad y la receptividad es la sorpresa” (p. 104). Esto, debido a que sí el cambio es repentino, la resistencia puede ser la reacción inicial, porque los trabajadores no se lo esperan, por tanto, lo pueden asumir como una descortesía, por tanto, el hecho que en la empresa Frigorífico Industrial Santa Bárbara S.A. (FIBASA), la mayoría de los cambios son anunciados, se elimina la sorpresa y la resistencia inicial.

El cuarto indicador es la presión de los compañeros, su resultado fue favorable (3,8), esto implica que las personas que los acompañan en el contexto laboral de la empresa implican una resistencia al cambio, porque estos se resisten a lo nuevo, además, se presiona a los compañeros para que se resistan a los cambios.

Al respecto, De Cenzo y Robbins (2003), señalan que “en ocasiones, los equipos de trabajos se resisten a las ideas nuevas. Incluso si los miembros individuales no se oponen mucho a un cambio que haya sugerido la administración, el equipo puede agruparse para oponerse” (p. 105). Desde esta perspectiva, los resultados observados en el gráfico 2 reflejan una presencia de la presión de los compañeros como un elemento de resistencia al cambio en la empresa.

Gráfico 3. Proceso del cambio organizacional. Fuente: Elaboración propia. (2019)



Variable: Cambio organizacional

Dimensión: Proceso

En este gráfico se abordan los resultados de la tercera dimensión de la variable cambio organizacional, este es el proceso. Al respecto se observan tres indicadores, en el primero de ellos, la etapa de descongelamiento el valor obtenido fue favorable, implicando que el cambio tiene aspectos característicos de dicha etapa. Esto se da porque los trabajadores han abandonado sus ideas por la incorporación de nuevas en el proceso de cambio, sin embargo, estos consideran que no es necesario cambiar la manera habitual de hacer las cosas.

Según Newstrom (2007), el descongelamiento el individuo ha de darse cuenta de que una conducta habitual suya no da los resultados esperados o que una determinada creencia no es válida. Cuando muestra una conducta habitual efectiva y las cosas marchan bien no hay motivo para cambiarla, por lo

tanto, se presenta la intensión del cambio, por falta de resultados de la realidad experimentada.

Al comparar estos señalamientos del autor (ob. cit.) con los resultados obtenidos en el gráfico 3, se puede inferir que el proceso del cambio en la empresa Frigorífico Industrial Santa Bárbara S.A. (FIBASA) tiene características de la etapa descongelamiento, porque existe en los trabajadores la perspectiva de la necesidad de un cambio, no obstante, es importante mencionar que en los gráficos 1 y 2 se presentan algunos elementos que reflejan resistencia al cambio por parte de los trabajadores, pero hay una diferencia entre estas circunstancias y las de considerar la necesidad de cambiar la manera como se realizan las tareas diariamente.

La segunda etapa del proceso es el cambio, al respecto, los resultados obtenidos son desfavorables (2,5), lo cual indica que no se está en esta etapa, debido a que los trabajadores no se sienten motivados a realizar cambios en sus esquemas organizativos, debido a varias causas, pero la falta de motivación por parte de la gerencia puede ser la principal.

Para Newstrom (2007), la etapa del cambio “es el paso en el que se aprenden las nuevas ideas y prácticas. Este paso implica ayudar a un empleado a pensar, razonar, y a desempeñarse en nuevas formas, es allí donde se puede gestionar el desarrollo organizacional” (p. 341). El individuo despierta a la motivación para el cambio. No obstante de estos señalamientos, los resultados observados en el gráfico 3 reflejan falta de motivación por parte de la gerencia para que los trabajadores adopten los cambios necesarios en la estructura organizativa de la empresa.

La tercera y última etapa es la recongelación, este indicador arrojó un resultado desfavorable (2,58), esto indica que la empresa no presenta características de esta etapa del proceso de cambio, porque los trabajadores consideran que las condiciones de trabajo no son las más adecuadas y que la empresa no ha realizado las actualizaciones suficientes en sus esquemas organizativos.

Para Bateman (2005), la etapa de recongelación implica que los trabajadores aceptan los esquemas organizativos y de trabajo existentes, en este sentido, los resultados observados en el gráfico 3 muestran que en la empresa Frigorífico Industrial Santa Bárbara S.A. (FIBASA), quienes laboran allí sienten cierta inconformidad con las condiciones y esquemas de trabajo, por tanto, es necesario que se modifiquen

algunas cosas, de lo contrario se afectará cualquier intento de llevar a cabo cambios en los procesos productivo, así como en la estructura organizacional.

Gráfico 4. Elementos del desarrollo organizacional.
Fuente: Elaboración propia. (2019)



Variable: Desarrollo organizacional
Dimensión: Elementos

En el gráfico 4 se presentan resultados correspondientes a la dimensión elementos del desarrollo organizacional el cual cuenta con 9 indicadores. Al respecto, en el primero, esfuerzo a largo plazo, el valor obtenido es favorable (3,6). Esto se da porque los trabajadores se sienten dispuestos a esperar largo tiempo para la ejecución de los cambios necesarios en la empresa y las estrategias a largo plazo no le causan agotamiento.

Para Newstrom (2007), el desarrollo organizacional, “necesita cambios que en la mayoría de los casos llevan mucho tiempo” (p. 18), es por ello que se necesita un esfuerzo a largo plazo, de lo contrario, al no ver los cambios de manera inmediata puede causar desmotivación y con ello disminución de las actividades dirigidas a la ejecución de las estrategias correspondientes.

En este sentido, los resultados obtenidos y reflejados en el gráfico 4, muestran que los trabajadores están dispuestos a asumir esfuerzos a largo plazo, esto, tal vez porque la sorpresa les causa cierta incomodidad, incertidumbre, pero cuando se menciona el largo plazo, refleja cierta estabilidad y tiempo para asumir los cambios sin grandes traumas.

En relación al indicador guiado y apoyado por la gerencia, el resultado es desfavorable (2,6), esto indica que la percepción de los trabajadores es la falta de apoyo por parte de la gerencia, debido a la falta de guía, además, la poca preocupación mostrada por que los cambios no afecten a los trabajadores.

Para Newstrom (2007), “el cambio en la organización debe ser guiado por la alta gerencia, esta debe guiar y apoyar los proyectos y estrategias dirigidas al mejoramiento de los aspectos organizacionales” (p. 93). Este compromiso debe darse desde el inicio de los cambios hasta el fin de estos, con la intención de asegurar el éxito de la empresa en su nuevo proceso.

No obstante de estos señalamientos, en la empresa Figrorífico Industrial Santa Bárbara S.A. (FIBASA) no se observa apoyo de la gerencia hacia los trabajadores, en el sentido de servirles como guía para emprender los cambios en la estructura organizacional de manera coordinada y compartida entre todos los integrantes de la organización.

En cuanto al indicador proceso de visión, el resultado es desfavorable (2,28) porque hay debilidad en la empresa referente a la claridad de la dirección de esta. Los trabajadores consideran que la gerencia no brinda información a los trabajadores sobre su visión de negocios, además, no da a conocer a los integrantes de la organización los objetivos estratégicos.

Según Velásquez, (2005), el proceso de visión, se refiere a “aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente y compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización” (p. 18). El problema se presenta cuando la gerencia no informa a los integrantes de la empresa de sus objetivos estratégicos, así como la visión de negocios, por tanto, es difícil que los trabajadores contribuyan al desarrollo organizacional si presentan desconocimiento de los aspectos mencionados.

En cuanto al proceso de delegación de autoridad, el resultado es favorable (3,68), lo cual muestra claridad en los trabajadores sobre este aspecto. Tal aseveración se hace, porque los encuestados manifestaron que conocen claramente a su jefe inmediato, además, la gerencia le informa a los trabajadores sobre la estructura jerárquica de esta.

De acuerdo con Velásquez, (2005), “el proceso de desarrollo organizacional necesita cambios estructu-

rales” (p. 19), por lo tanto, cada decisión tiene que contar con la legitimidad total y es allí donde el tema de la autoridad se torna importante. En este sentido, los resultados mostrados en el gráfico 4 dejan ver que el proceso de delegación de autoridad es conocido por los trabajadores de la empresa, quienes identifican claramente a su jefe inmediato.

Otro indicador es procesos de aprendizajes, el resultado es desfavorable (2,72) debido a que la empresa presenta dificultades en la capacitación del personal sobre nuevos esquemas de trabajo, además, no se ofrece a estos programas de capacitación. Para Newstrom (2007), el proceso de aprendizaje en la empresa “son aquellos procesos de interacción, de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual, del equipo y de la organización” (p. 93). Esto se logra con la creación de una estructura organizativa con un plan de desarrollo de personas.

Lo expresado refleja la importancia de un programa de aprendizaje en las organizaciones, esto es el inicio de un plan de desarrollo organizacional, sin embargo, en la empresa Figrorífico Industrial Santa Bárbara S.A. (FIBASA) se está fallando en este aspecto de allí la necesidad de elaborar proyectos de desarrollo organizacional donde se incluya la capacitación de su personal.

El indicador procesos de resolución del problema muestra resultados favorables (3,64), esto se presenta porque trabajadores siguen una metodología para solucionar los problemas que se presentan en su trabajo, además, la gerencia le guía en este sentido, por lo tanto, este elemento de desarrollo organizacional se encuentra presente en la empresa Figrorífico Industrial Santa Bárbara S.A. (FIBASA).

Para Newstrom (2007), el proceso de resolución de problemas se “refiere a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno” (p. 94). Al comparar estos señalamientos con los resultados observados en el gráfico 4 se puede decir que en la empresa estudiada se presenta un proceso de resolución de conflictos, esto es positivo para el desarrollo organizacional porque se puede gestionar más eficazmente el proceso de cambio que se puede presentar.

El siguiente indicador es la administración y colaboración de la cultura organizacional. En este caso,

los resultados son desfavorables (2,88), esto porque a la mayoría de los trabajadores les cuesta identificar claramente los valores de la organización, además, existen algunas dudas sobre la existencia de una cultura propia de la misma.

Al respecto, según Newstrom (2007), la administración y colaboración de la cultura organizacional “esto significa que todos, no sólo unos cuantos, tienen un interés en hacer que la organización funcione” (p. 94). Igual que los procesos de visión, delegación de autoridad, aprendizaje y resolución de problemas, son oportunidades para el desarrollo organizacional, también lo es la administración de la cultura.

No obstante, de lo señalado, en la empresa Frigorífico Industrial Santa Bárbara S.A. (FIBASA), se presentan dificultades para que los trabajadores logren identificar una cultura organizacional propia, aunque el resultado estuvo cerca del valor (3) medio entre lo considerado favorable o desfavorable, los postulados teóricos son claros, el autor (ob. cit.), insiste en que debe ser la mayoría de los trabajadores quienes conozcan y compartan los valores organizacionales.

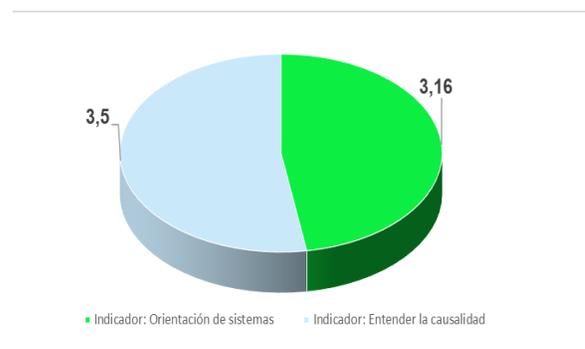
Otro indicador es el papel consultor y facilitador, el resultado fue favorable, debido a la percepción de los trabajadores sobre el papel de su jefe inmediato como consultor, estos consideran que su jefe le guía en cómo mejorar su trabajo, además, se sienten apoyados por su jefe inmediato. Para Velásquez, (2005), el papel del jefe sobre los trabajadores “es muy activo, comúnmente, se considera que esa persona llevará su objetividad, su neutralidad y sus conocimientos a la situación, podrá beneficiar a los líderes en la planificación y puesta en práctica de las iniciativas del desarrollo organizacional” (p. 19).

Para ello, los directores o líderes de las organizaciones tienen que estar claro sobre el desarrollo organizacional que se propone realizar, lo cual implica una guía activa de los gerentes y supervisores sobre sus trabajadores, esto se está presentando en la empresa Frigorífico Industrial Santa Bárbara S.A. (FIBASA), porque el personal de esta siente que sus jefes los guían en relación a las tareas diarias.

El último indicador es, teoría y tecnología de las ciencias de la conducta, este obtuvo un resultado favorable (3,62), debido a que en la empresa se realizan estudios sobre su estructura organizativa, además, esta cuenta con equipos de última tecnología.

Para Velásquez, (2005), esto se “refiere a los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, cómo funcionan y cómo pueden funcionar mejor” (p. 20). El Desarrollo Organizacional aplica los conocimientos y la teoría. Tal situación amerita que se realicen estudios objetivos sobre la realidad de la organización en cuanto a su estructura organizativa. Esta experiencia se observa en la empresa Frigorífico Industrial Santa Bárbara S.A. (FIBASA), lo cual se infiere de acuerdo a los resultados observados en el gráfico 4 donde los trabajadores manifiestan que en dicha organización se usan equipos de última tecnología.

Gráfico 5. Fundamentos del desarrollo organizacional. Fuente: Elaboración propia. (2019)



Variable: Desarrollo organizacional
Dimensión: Fundamentos

En el gráfico 5 se observan los resultados correspondientes a la dimensión fundamentos del desarrollo organizacional, esta cuenta con dos indicadores, en el primero de ellos, orientación de sistemas, el resultado fue favorable (3,16), debido a que los diferentes departamentos de la empresa interactúan coordinadamente y la empresa funciona por medio de equipos de trabajo.

Según Newstrom (2007), el cambio “es tan frecuente en la sociedad moderna que las organizaciones necesitan de todas sus partes trabajen juntas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que el cambio genera” (p. 95). Algunas empresas han crecido tanto que es difícil mantener un esfuerzo coordinado entre sus partes. En este sentido, los resultados observados en el gráfico 5 muestran que en la empresa el Frigorífico Industrial Santa Bárbara S.A. (FIBASA), se presenta una orientación hacia los sistemas, porque hay una coordinación entre los diferentes departamentos.

En el indicador entender la causalidad, el resultado fue favorable (3,5), porque los trabajadores identifican claramente las causas de los principales problemas que enfrenta y consideran es necesario aumentar los niveles de productividad. Para Newstrom (2007), "una contribución de la orientación de un sistema es ayudar a los administradores a considerar sus procesos organizacionales como una modelo de tres tipos de variables: causales, de intervención y de resultado final" (p. 95). Las variables causales son las más importantes porque afectan tanto a las variables de intervención como a las del resultado final.

En este sentido, los trabajadores de la empresa Frigorífico Industrial Santa Bárbara S.A. (FIBASA), pueden reconocer los aspectos causales de los principales problemas existente en esta, ahora, para dichos trabajadores es importante aumentar la productividad, hecho que pasa por mejorar los procesos administrativos y productivos, formular un plan de desarrollo organizacional, lo cual implica cambios que los gerentes y trabajadores deben asumir.

CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados, se puede concluir que el proceso del cambio se encuentra en la etapa del descongelamiento, sin embargo, se presentan factores lógicos y psicológicos que causan resistencia. Además, hay inercia en los trabajadores y presión entre los compañeros que afecta la posibilidad de realizar cambios en la estructura organizacional.

En relación a los elementos del desarrollo organizacional, hay algunos que favorecen la puesta en marcha un programa al respecto. Estos son, el esfuerzo a largo plazo, porque los trabajadores están dispuestos a asumir la responsabilidad de un proceso lento, tal vez debido a la percepción que de esta manera no se asumen riesgos para ellos. A esto se agrega el reconocimiento por parte de los miembros de la organización de la jerarquía existente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARIAS, F. (2006).** Metodología de la Investigación. Editorial Globo. México, D.F.
- ARIAS, F. (2010).** Metodología de la Investigación. 5ta. Edición. Editorial Globo. México, D.F.
- ARIAS, F. (2012).** Metodología de la Investigación. Editorial Globo. México. México 6ta. Edición.
- BALESTRINI, M. (2002).** Como se elabora el Proyecto de investigación. Caracas, Vzla. Editorial BL. Consultores Asociados.
- BATEMAN, TH. (2005).** Administración. Un Nuevo Panorama Competitivo. McGraw Hill. México.
- BATEMAN, T. (2004).** Administración. Una Ventaja Competitiva. (4ta ed.) México, D.F. Mc Graw Hill.
- CAMARENA, (1994).** ABC del Desarrollo Organizacional. México. Trillas.
- CASTELLANO, H. (2000).** Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto.
- CHIAVENATO, I. (2007).** Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill
- DE CENZO, D. Y ROBBINS, S. (2003).** Administración de recursos humanos. (1era ed.) México: Limusa.
- DESSLER, G. (2001).** Administración de Personal. (8va ed.) México: Prentice Hall.
- DURAN, A., APALMO, M., MARÍN, M. Y FERRER, L. (2011).** Normas para la elaboración y presentación de trabajos de grado, UNESUR.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. Y BATISTA, P. (2003).** Metodología de la Investigación. Tercera Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- HURTADO, J. (2007).** El Proyecto de Investigación. Quinta Edición. Caracas, Venezuela.
- KOONTZ, H. (1981).** Introducción a la Administración. México. McGraw Hill.
- KOONTZ, H. Y WEIHRICH, H. (2007).** Administración, una perspectiva global. 7ma. edición. McGraw Hill, Edición. México.
- NEWSTROM, D. (2007).** Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial McGraw Hill. Sexta edición, México, D. F.

- ORDOÑEZ, M. (2016).** Gerencia del cambio para el establecimiento de una cultura organizacional formal. Universidad Rafael María Baralt. Cabimas.
- PALELLA S. Y MARTINS F. (2006).** Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas. Venezuela.
- PEÑA, O. (2014).** El Desarrollo Organizacional como estrategia para el éxito organizacional de los Consejos Comunales. Universidad Fermín Toro. Mérida.
- ROBBINS, S. (2003).** Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. (7ma ed.). México D.F, México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- RODRÍGUEZ, J. (2003).** Paradigmas, enfoques y métodos en la investigación educativa. Revista de Investigación, UNMSM. Volumen / Nro 12. Perú.
- ROSARIO, M. Y CAMACHO, C. (2015).** Apuntes metodología de la investigación. Dirección de Publicaciones, Universidad Nacional Experimental Sur del Lago, Santa Bárbara del Zulia.
- SARCOS, Y. (2011).** Gerencia del Cambio como estrategia para el Mejoramiento del Clima Organizacional de las Unidades Integrales Agrícolas Socialistas de la UNESUR. Universidad Fermín Toro. UFT. Mérida.
- STONER, J. (1996).** Administración. Editorial, Prentice Hall. México,
- VELÁSQUEZ, L. (2005).** Propuesta para la implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional basado en el cambio planificado, en la Coordinación de Asistencia Administrativa de obras públicas. Trabajo de Grado Modalidad Pasantía como requisito para Optar al Título de Licenciado en Administración Industrial.
- VALDEZ, M. (2017).** Empoderamiento y desarrollo organizacional. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. Postgrado en Psicología Industrial.
- WENDELL, F. Y CECIL B. (1996).** Desarrollo Organizacional. Editorial, Prentice Hall. México