

Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial

Resistance to Organizational Change in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Industrial Sector

*Soraya Zuinaga de Mazzei**

Resumen

El propósito de este artículo es presentar los aspectos más destacados de una investigación que tuvo por objetivo general identificar las variables que inciden en la resistencia al cambio organizacional en pequeña y mediana empresa (PyME), dedicada a la producción de materiales de seguridad e higiene industrial ubicada en el estado Miranda. Se parte de diferentes teorías para su sustentación, como las planteadas por Lewin (1951), Shein (1985), Prochaska y Di Clemente (1992) entre otros; el enfoque del estudio fue positivista con estudio de la realidad objetiva, de naturaleza no experimental descriptiva. La población estuvo integrada por 80 empleados de la empresa Seguntex C.A y la muestra fue de 40 empleados escogidos por género, edad, escolaridad y nivel jerárquico. La técnica de recolección de la información fue el cuestionario estructurado en Escala de Likert bajo 15 ítems y se utilizó la estadística descriptiva para analizar el resultado de los datos. Se concluye que la falta de canales de comunicación entre la gerencia y los empleados es lo que produce mayor resistencia al cambio frente a las transformaciones que Seguntex C.A comenzó a experimentar desde el 2012 y que afectó de manera negativa el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa.

Palabras clave: Cambio organizacional, resistencia, pequeña y mediana empresa (PyME), desempeño laboral.

Recibido: Octubre 2013 • Aceptado: Enero 2014

* Licenciada en Estudios Internacionales, Magister Scientiarum en Seguridad y Defensa Nacional, Doctoranda en Gerencia, Universidad Yacambú, Profesora Asociado en situación de jubilación del IAEDEN, Acreditada en el Programa de Estímulo a la Investigación e Innovación (PEII), Nivel A1. San Antonio de Los Altos, Venezuela. Correo electrónico: smazzei@gmail.com

Abstract

The purpose of this article is to present the highlights of an investigation whose general objective was to identify the variables that affect resistance to organizational change in small and medium enterprises (SMEs), dedicated to the production of materials for industrial safety and hygiene in the state of Miranda. It is supported by different theories, such as those proposed by Lewin (1951), Shein (1985), Prochaska and Di Clemente (1992), among others. The approach of this non-experimental, descriptive study was positivist with a study of objective reality. The population consisted of 80 employees from the company Seguntex C.A.; the sample included 40 employees chosen by gender, age, schooling and hierarchical level. The data collection technique was the questionnaire structured with a Likert scale consisting of 15 items; descriptive statistics were used to analyze the data results. Conclusions are that the lack of communication channels between management and employees produced greater resistance to change in the light of the transformations Seguntex C.A began to experience starting in 2012 and this negatively affected the job performance of company employees.

Keywords: Organizational change, resistance, small and medium-sized enterprises (SMEs), job performance.

Breve reseña de la problemática

Las organizaciones en algunos casos tienen modelos de trabajo que se hacen rutinarios y que están tan arraigados en sus trabajadores que muchas veces es difícil de cambiarlas, bien sea por la comodidad que estas actividades producen en los empleados o por la falta de incentivo en realizar otro tipo de actividades que en algunos casos no son motivadas ni impulsadas desde la gerencia.

En este sentido, Chiavenato (2004) sostiene que para hacer un cambio dentro de una organización, el primer paso es cambiar la mentalidad de las personas y disponer las medidas necesarias para efectuar el cambio en los trabajadores. Asimismo, es indispensable preparar el ambiente psicológico que sea propicio al cambio donde la gerencia tendrá un rol fundamental para las transformaciones que se puedan gestar en lo sucesivo en el ambiente laboral.

No obstante, las reformas organizacionales pueden conducir al origen de resistencia a los cambios en los trabajadores, influyendo directamente en su desenvolvimiento, en el funcionamiento de la organización y en la obtención de los resultados para la misma.

Desde esa perspectiva, sino se presentara alguna alteración o en todo caso si no hubiera alguna resistencia al cambio, el denominado comportamiento organizacional entonces adquiriría las características de un azar caótico (Robbins, 2004).

En este sentido, no puede existir un cambio exitoso en la organización si no hay una transformación en la conducta de sus miembros, ya que este proceso

siempre va acompañado de modo alguno de resistencia, puesto que el mismo representa un grado de estrés o esfuerzo de adaptación y por esto las personas tienden a reaccionar con conductas defensivas, ante situaciones que perciben como amenazantes a su status quo.

Como lo explica Marshak (2007), muchas personas dentro de la empresa reaccionaran inicialmente con rabia o enfado ante el anuncio de cualquier gestación de cambio, eso es normal y predecible, y la vez no sería razonable esperar una actitud distinta o diferente a esa. Lo inteligente para la gerencia es reconocer que los empleados están manifestando una reacción típicamente normal y que de un modo u otro necesita ser reconocida y atendida de manera urgente para buscar una solución conjunta antes que tenga consecuencias mayores con incidencia directa sobre la productividad y el clima organizacional dentro de la empresa.

Con la velocidad del cambio, la investigadora ha considerado que la complejidad organizacional y de los negocios, en estas épocas de sobrecarga de información, requieren procesos de toma de decisiones y solución a problemas de forma más eficiente, se parte entonces del principio que el cambio es un continuo y sistemático proceso reflexivo, sobre la experiencia y realidad cotidiana de cada organización; este movimiento busca convertir la experiencia organizacional en aprendizaje y no un campo de batalla para frenar el avance de la organización.

En este caso, las pequeñas y medianas empresas (PyMES) están reconociendo en Venezuela que actualmente para mantenerse competitivas ante los requerimientos de un mercado contraído y lleno de escollos, deben en algunos casos jugar con recursos limitados y por sus propias dimensiones dar respuestas a las demandas más crecientes del mercado de bienes y servicios venezolano y del entorno mismo.

A través de esta investigación se pretendió indagar si en algunas pequeñas o medianas empresas; por su acrónimo (PyMES) pudiese existir una tendencia negativa, en algunos casos que afecto a los trabajadores, en cuanto a su desempeño laboral, y que variables interactuaron en una forma determinante en ella, todo por la necesidad de cambios como resultado dentro de la empresa u organización, se tomo como caso de estudio a la empresa Seguntex C.A ubicada en el estado Miranda, con más de 20 años de tradición.

Esta organización se ha dedicado durante un gran espacio de tiempo, al servicio integral y competitivo en el suministro de uniformes y artículos de protección personal, para que se cumplan a cabalidad con las exigencias de las normativas industriales, con el fin de apoyar acciones preventivas y de higiene industrial en grandes empresas. Es importante destacar que contempla con una fuerza laboral de 80 empleados comprendidos entre la presidencia, gerencia media y empleados. En este caso la investigadora se planteó describir el fenómeno de la resistencia al cambio dentro de la empresa partiendo por identificar las variables que están incidiendo de manera negativa sobre el personal adscrito a la nomina de la empresa Seguntex C.A.

Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial

La problemática analizar se centralizó en el cambio organizacional de la gerencia por la adquisición de nuevas maquinarias para el bordado industrial con tecnología de avanzada así como, nuevos procesos e innovación en las tecnologías de información y comunicación en cuanto al intranet e internet, y a la adopción de un nuevo organigrama de funciones, esto como una novedosa forma de hacer negocio a como estaban acostumbrados desde que la empresa abrió sus puertas en 1993, con el fin de responder a las demandas crecientes, enfrentar la competencia y fabricar productos de calidad.

Cabe destacar que los cambios organizacionales realizados por la directiva de la empresa, se estaban planteando desde Julio de 2012, debido a las necesidades del mercado, a la demandan de su plantilla de clientes, y sobre todo al miedo a la competencia, esta información fue suministrada en entrevista informal con la investigadora.

Sin embargo, a pesar de los cambios, la cartera de clientes se vio reducida en menos de un año y esto impactó de manera significativa a los directivos de Seguntex C.A, quienes mostraron preocupación tanto por lo que ocurría en el entorno exterior con su mercado y clientes, así como por la reacción de los empleados de la empresa ante la serie de transformaciones que estaban obligados a dar dentro en un corto y mediano plazo dentro de la organización.

Lo anteriormente señalado creó conflictos interpersonales entre empleados y gerentes de primera línea inicialmente, situación esta que causo inquietud y alarma entre los directivos de la empresa, ya que se había visto afectado el desempeño laboral de muchos trabajadores en diferentes niveles y por ende la productividad de la organización.

En opinión de Trader-Leigh (2002), aunque la gran mayoría de los cambios conllevan resistencia, esta reacción se produce aún con mayor fuerza en aquellos casos en los que los cambios propuestos alteran los valores relacionados con el orden existente.

En esta vinculación resistencia - desempeño laboral, precisamente, estriba la particular importancia que reviste la comprensión del fenómeno de la resistencia en las organizaciones actuales.

Esto puede ser debido a varias motivaciones causales: la primera de ellas es que a veces los trabajadores no tienen suficiente información sobre el cambio y tienden a demorar el cambio; la segunda los empleados tienen suficiente información sobre el cambio, pero resisten al cambio sólo porque perciben que no pueden cambiar y la tercera, que los empleados conozcan lo suficiente sobre el cambio, se sientan capaces de realizarlo, pero no quieren cambiar, ya que consideran que no les conviene perder alguna cuota de poder o estatus dentro de la organización (Gross, 2013).

La Dirección de Talento Humano de Seguntex C.A mostró preocupación por diversas situaciones ocurridas dentro de la empresa como el retardo en la entrega a tiempo de los pedidos para su distribución, a demás de los reposos, despidos, faltas injustificadas y renuncias, la evaluación de desempeño laboral realiza-

das por ellos en el primer trimestre 2013 arrojó datos desalentadores en comparación al último trimestre del 2012.

Una revisión teórica del cambio organizacional

En cuanto a la búsqueda y referencia obligada de numerosos autores relacionados con la temática investigada en este caso han propuesto modelos específicos para estudiar los procesos de cambio dentro de las organizaciones y empresas, y la forma sistemática que debe realizarse para evitar o disminuir la problemática conducta de resistencia al cambio, por lo que aquí sólo describiremos brevemente algunos de los más difundidos, tanto en las organizaciones como a nivel individual, con objeto de contar con algunas referencias que puedan ser utilizadas al analizar los trabajos relacionados con el tema que nos ocupa en esta investigación.

Uno de los primeros y más conocidos modelos fue desarrollado por Lewin (1951), explicado a continuación como el modelo de las tres etapas en donde se establece el descongelamiento, cambio y congelamiento como un proceso que lleve al cambio dentro de cualquier organización de hoy. Sus ideas del cambio organizacional se plantean en base a las siguientes afirmaciones: a) lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerzas opuestas y b) el status quo de cualquier cosa que esté sucediendo justo ahora, es el resultado de fuerzas que empujan en direcciones opuestas.

Cummings y Worley (2007) sostienen que Lewin propuso como una alternativa más efectiva el disminuir las fuerzas mantenedoras del status quo antes de reforzar o incorporar nuevas fuerzas de apoyo, de manera de evitar un incremento en la resistencia. Lewin establece el cambio como un proceso de tres etapas bien definidas:

- Descongelamiento: Es el período en el cual resulta necesario comenzar a rechazar las ideas o prácticas que deseen ser alteradas, con el propósito de que sea posible aprender nuevas. En un sentido más teórico esto significa atenuar las fuerzas mantenedoras del equilibrio y abandonar patrones de conducta, lo cual no ocurre con facilidad.
- Cambio: En esta etapa se debe trabajar en modificar la estructura y los procesos para buscar nuevas conductas, valores y actitudes; Según Cummings, T. y Worley, C. (ob.cit) se enseñan nuevas ideas y prácticas que se deseen instalar.
- Recongelamiento: Esta etapa busca encontrar nuevamente un estado de equilibrio. Esto se refuerza mediante mecanismos de soporte que refuerzan el nuevo estado como la cultura, normas, política y estructura dentro de la organización

En este sentido, el método de Lewin propone un esquema de cambio muy general, pero está orientado en cuanto al camino que se debe seguir en todo proceso de transformación cultural en etapas, que deben irse consolidan-

Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial

do una tras otra dentro de la organización, independientemente del tamaño que esta comprenda.

Por otra parte, hay otros aportes que deciden modificar la concepción teórica de Lewin, especificando los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio, y lo denominó la teoría del cambio planificado (Shein 1985).

En este sentido, Manes (2004) explica la teoría del cambio planificado de Shein partiendo del supuesto que las organizaciones deben lograr continuamente adaptación externa e integración interna incorporando a las tres etapas planteadas por Lewin algunas conjeturas que corresponden guiar y facilitar el proceso:

- Cualquier cambio en el proceso implica no sólo aprender algo nuevo sino en este caso olvidarse de algo que ya está muy integrado en la personalidad y en las relaciones sociales de cada individuo.
- Ningún cambio se logra a menos que haya motivación suficiente para que este opere. Si la motivación no existe, provocarla puede ser una de las mayores inconvenientes en el proceso de cambio.
- Los cambios organizacionales, es decir, las nuevas estructuras, procesos, sistemas de incentivos, entre otros, acontecen sólo gracias a cambios que se operan en miembros claves de la organización, por lo tanto el cambio organizacional siempre está mediatizado por los cambios individuales.
- La mayoría de los cambios que operan en una persona adulta implican cambios de actitud, valores e imágenes que la gente tiene de sí misma; el abandono del tipo de respuestas que la persona está acostumbrada a dar en estas cuestiones es, al principio, inherentemente doloroso y amenazante.
- El cambio es un ciclo de etapas múltiples muy parecido al ciclo de adaptación; y todas las etapas deben ser negociadas en alguna forma antes de que se pueda decir que un determinado cambio se ha dado.

Otras de las teorías que bien se ajustan a esta etapa de cambio en la empresa, tienen su origen en el análisis de problemas de hábitos y de salud en el individuo, considerados en este caso como el alcoholismo, la drogadicción, entre las más importantes que se pueden mencionar, y que en este caso que nos ocupa son tomadas como eje central también para estudiar los fenómenos de actitudes y comportamientos dentro de una organización, como bien se explica en el Modelo Transteórico o de Etapas de Cambio de Prochaska y Di Clemente (Lizzati 2008), en donde este modelo teórico tiene que ver con la disposición de los individuos al cambio o en todo caso a su intento de cambiar hacia comportamientos saludables.

De igual modo, el modelo ofrece una serie de estrategias completas de diagnóstico y acción para avanzar en el proceso, pero su aplicación depende de la etapa en que se encuentre la persona, así una estrategia puede ser provechosa para una etapa pero para la otra no, la clave de todo esto es saber en qué etapa se encuentra la persona, evaluarla y en función a ello elegir la estrategia más adecuada y pasar a la siguiente etapa.

En este sentido, su premisa es que el cambio de comportamiento, es un proceso y no un acto en sí mismo. Como parte de este proceso se identifican cinco etapas diferentes:

- Precontemplación: Es la etapa en la cual no hay ninguna intención de cambiar el comportamiento en un futuro próximo.
- Contemplación: Es el estado en que las personas son conscientes de que existe un problema y piensan seriamente superarlo pero aún no se han comprometido a pasar a la acción.
- Decisión/Determinación: Es la etapa que combina intención y criterio de comportamiento. Los individuos en esta etapa intentarán pasar a la acción.
- Acción: Es la etapa en la que cada individuo modifica su comportamiento, experiencias o entorno con el fin de superar sus problemas. Acción implica cambios de comportamiento más visibles y requiere un considerable compromiso de tiempo y energía.
- Mantenimiento: Es la etapa en la cual las personas trabajan para prevenir una recaída y consolidar los resultados obtenidos durante la acción.

Igualmente señala que este proceso no es lineal, sino más bien circular; es decir, las personas no pasan por estas etapas y las superan, sino que pueden entrar y salir en cualquier momento del proceso, y con frecuencia reanudarlo. Esto puede ser trabajado con dinámicas grupales dentro de la organización por supuesto dirigidas por expertos o coaching en el tema.

Desde la perspectiva de otros autores sobre el cambio organizacional y la resistencia al cambio, Macrì *et al.* (2002) justifican la resistencia sobre la base del conflicto ineludible que tiene lugar entre la dirección, que decide el cambio, y los actores que tienen la responsabilidad de llevarlo a cabo, en este caso los empleados, explica que la confrontación se hace inevitable.

Cuando esto ocurre la resistencia al cambio puede adoptar diversas formas: pasiva, dificultades para aprender, encubierta, manipular en contra del cambio de forma oculta, y activa o explícita, cometer errores, sabotaje deliberado, entre otras (Young, 2000).

Por otra parte, Menguzzato (2009) señala que las normas, conductas y rutinas de una organización son las formas de hacer toda la vida, que se transmiten por manuales, procesos o procedimientos establecidos o bien verbalmente entre los distintos miembros de las generaciones que han pasado por ellas y convertirse en una alta ventaja competitiva pero también pudiesen representar una fuente de retroceso, freno al cambio estratégico y hasta de resistencia.

En este caso, se haría necesario inventariar los manuales o procedimientos, clasificarlos y realizar un proceso de transformación claro en este sentido ya sea para mantener aquellos que interesan a la empresa o en todo caso erradicar aquellos que bloquean el cambio.

Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial

Sin embargo, en un mundo en continuo movimiento, donde el cambio se ha convertido en un dato a considerar en cualquier planteamiento empresarial, los sistemas operacionales en la calidad total no pueden dejarse inamovibles (Sánchez-Galán, 2011). La llamada reingeniería o procedimientos de adecuar los procesos antiguos a los nuevos conocimientos es un arma importante para luchar contra el estancamiento de los métodos o la obsolescencia de las actividades en la empresa u organización.

La naturaleza de las organizaciones a veces tiende a resistirse al cambio en su gestión. Para asegurarse la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones generan en algunos casos enérgicas defensas contra el cambio, con frecuencia los empleados que laboran en ella se oponen por intereses ya creados y que obstruye ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos, departamentos y direcciones establecieron y han sido aceptados a los largo del tiempo y aquel que se atreve a cambiarlas se convierte en el “enemigo”.

Metodología

En esta investigación el objetivo se orientó a identificar las variables que incidieron en la resistencia al cambio organizacional en la empresa Seguntex C.A. En cuanto a los objetivos específicos se formularon los siguientes: a) Conocer el nivel de comunicación existente entre la gerencia y los empleados en relación a la gestión del cambio organizacional que efectúa la empresa; b) Determinar la incertidumbre a la que están sometidos los empleados producto del cambio organizacional en la empresa y c) Establecer hasta qué punto los empleados están dispuestos a mantener el status quo dentro de la empresa.

Igualmente es un estudio planteado desde el paradigma cuantitativo de naturaleza no experimental descriptivo. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

De acuerdo a Hernández *et al.* (2010) la investigación **no** experimental es

sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural. p. 150

La población seleccionada en este caso estuvo conformada por directivos, ejecutivos y empleados del área operativa de la empresa donde la nómina estaba constituida por 80 trabajadores.

Primeramente la Dirección de Talento Humano de la empresa suministro a la investigadora el número de renuncias, despidos justificados, retardos injustificados y reposos de los empleados en el segundo trimestre del 2012 y el segundo trimestre del 2013 en base a una población estimada de 80 empleados. Se procedió hacer una tabla comparativa por sexo y jerarquía para observar su comportamiento antes del cambio organizacional en la empresa y posterior a la gestión del cambio y se presentó a través de la estadística descriptiva de la siguiente manera:

Tabla 1
Datos del Comportamiento Organizacional. 2do trimestre de 2012

	Sexo		Jerarquía			Totales	%
	M	F	Directivo	Ejecutivo	Operativo		
Despidos Justificados	0	0	0	0	1	1	1,25
Reposos	1	2	0	1	1	5	6,25
Retardos Injustificados	3	4	0	4	6	17	21,25
Renuncias	0	0	0	0	0	0	0
Total	4	6	0	5	8	23	28,75

Fuente: Elaboración propia en base datos suministrados por la Dirección de Talento Humano de Seguntex C.A (2012).

Tabla 2
Datos del Comportamiento Organizacional. 2do trimestre de 2013

	Sexo		Jerarquía			Totales	%
	M	F	Directivo	Ejecutivo	Operativo		
Despidos Justificados	2	4	0	2	4	12	15
Reposos	8	6	2	4	8	28	35
Retardos Injustificados	9	5	0	1	13	28	35
Renuncias	1	1	0	2	0	4	5
Total	20	18	2	9	25	74	92,5

Fuente: Elaboración propia en base datos suministrados por la Dirección de Talento Humano de Seguntex C.A (2013).

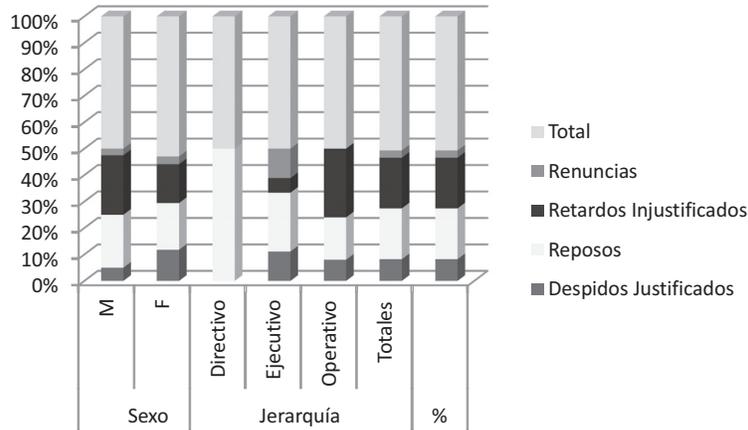
En relación a lo expresado en la Tabla 1 se ve reflejado como 23 personas de la empresa que corresponden un 28% del total representan el personal que se vio involucrado en renuncias, despidos justificados, retardos injustificados y reposos, antes de producirse el cambio a nivel organizacional; en cuanto a la Tabla 2 arroja un resultado de 74 empleados de la empresa, entre ellos directivos, ejecutivos y

Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial

personal operativo de la empresa que representa un 92,5 % del total de empleados, que estuvo involucrado en el periodo reseñado, en renunciaciones, despidos justificados, retardos injustificados y reposos, posterior a la aplicación de la gestión del cambio organizacional en la empresa.

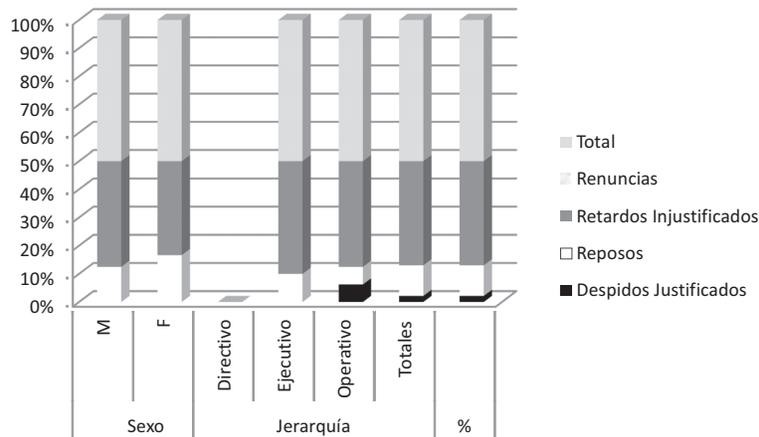
A continuación se presentan en gráficas de barras los resultados de las de las Tablas 1 y 2 en donde se refleja la reacción de los empleados antes y después de realizarse los cambios introducidos por la gerencia.

Gráfica 1
2do trimestre de 2012



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2
2do trimestre 2013



Fuente: Elaboración propia.

Procedimientos para la recopilación de datos

Seguidamente se escogió una muestra no probabilística de manera intencional de 40 empleados, que representaban el 50% del personal representada en forma socio demográfica para ser aplicado luego un cuestionario estructurado de 15 ítems bajo la Escala de Likert.

Tabla 3
Distribución Socio Demográfica de los empleados
en la Empresa Seguntex C.A.

	Masculino		Femenino	
Género	10		30	
Rango de Edad	15-20 años	21-30 años	31-40 años	41-50 años o más
	6	15	10	9
Nivel Jerárquico	Directivo		Ejecutivo	Operativo
	3		6	31
Escolaridad	Primaria a Diversificado		Bachiller	Téc. Sup. o Universit.
	8		19	13

Fuente: Elaboración propia, en base a la población escogida en la empresa Seguntex C.A para ser aplicado el cuestionario.

La Escala de Likert permite medir actitudes, en este caso, se emplea para calcular el grado en que se da una actitud o disposición de quien responde, sujetos o individuos en los contextos sociales particulares.

El objetivo es agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal, para poder luego operar con ellos, como si se tratará de datos cuantitativos para poder analizarlos correctamente. Cada 5 ítems o preguntas, se corresponden a una variable que se derivan de los tres (03) objetivos específicos de la investigación.

La escala escogida fue la siguiente: 5 Totalmente de Acuerdo. 4 Parcialmente de Acuerdo. 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo. 2 En Desacuerdo y 1 Totalmente en Desacuerdo. Las puntuaciones de 1 a 5 significan el grado de acuerdo-desacuerdo con que cada individuo responde a cada ítem. En relación a la validez de contenido, se realizó a través de expertos sobre la construcción de cuestionarios y otros instrumentos de recolección de información, con base en la determinación de la forma y el contenido en la redacción de los ítems y su vinculación directa con los objetivos específicos de la investigación.

Igualmente como anteriormente se señaló el tipo de muestreo utilizado, es el no probabilístico, ya que no se fundamentó en el azar sino en el juicio personal de la investigadora para seleccionar a los sujetos claves de la muestra, estos fueron determinados con conocimiento y cuidados razonables. Dentro de este tipo de

Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial

muestreo específicamente fue usado el de conveniencia. Dado el tipo de muestreo y el estudio la tasa de respuesta fue del 100%.

A continuación en la siguiente tabla se define la variable dependiente y las variables independientes con sus respectivas definiciones que se convirtieron en un medio de influencia para la redacción de cada uno de los ítems o preguntas del cuestionario:

Tabla 4
Definición de Variables Dependiente e Independientes

Variable Dependiente	Variables Independientes	Nº de Ítems relacionados
Resistencia al cambio: consiste en las conductas de un empleado diseñadas para desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral. Robbins (2004)	V1 Información: es un conjunto de datos con significado determinado. El significado reduce la incertidumbre y aumenta el conocimiento respecto a algo. Chiavenato (2004)	1, 2, 3 4, 5
	V2 Incertidumbre: es la condición que impera cuando una persona no cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas. De hecho, la persona tal vez ni siquiera pueda definir el problema y mucho menos identificar soluciones alternativas y posibles resultados. Azo (2013)	6,7,8,9,10
	V3 Mantenimiento del Status Quo: se debe a la resistencia a modificar los esquemas aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas. Lefcovich (2006)	11,12,13,14 y 15

Fuente: Elaboración propia en base a las variables que influyeron en la elaboración de los ítems del cuestionario.

Análisis e interpretación de la información suministrada

El cuestionario fue aplicado a la muestra escogida de los empleados en reunión convocada por la Dirección de Talento Humano de la empresa (40 empleados) de diferentes rangos o jerarquía y una vez respondidos todos se procedió a promediar las respuestas en términos porcentuales y se calculó la media, que permitió encontrar el valor promedio en cada ítem basado en la frecuencia de respuesta (Tablas 5 a 7).

La media promedio de la frecuencia en la respuesta Totalmente en Desacuerdo de la Tabla 5 donde está representada la **Variable1 Comunicación en la Empresa** fue la más alta 24,8 %, lo que indica que un gran número de empleados está en total desacuerdo en la forma que se está manejando la política comunicacional dentro de la empresa, relacionada con el cambio organizacional. Asimismo, la media promedio en la respuesta Totalmente en Desacuerdo de la Tabla 6 donde está reflejada la **Variable2 Incertidumbre en la Empresa**, fue la más alta 17,6 %; en este sentido se expresa que un número significativo de trabajadores

Tabla 5
VI Comunicación en la Empresa

Ítems	TA	PA	NAND	PD	TD	Total
1. La difusión en los cambios que se pretenden dar se ha realizado de una manera satisfactoria.	8	2	6	4	20	40
2. Existe conocimiento de los nuevos cambios en el área tecnológica y de producción.	1	6	3	1	29	40
3. Estoy enterado de los nuevos cambios en el organigrama de la empresa.	2	4	3	4	27	40
4. Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la empresa (jefe-empleado, empleado-jefe).	10	6	4	2	18	40
5. Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión o sugerencia.	6	1	2	1	30	40
MEDIA	5,4	3,8	3,6	2,4	24,8	40

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6
V2 Incertidumbre en la Empresa

Ítems	TA	PA	NAND	PD	TD	Total
6. Me familiarizo con los cambios que se pretenden instaurar en la empresa	6	2	1	1	30	40
7. Crees que tiene dominio de los nuevos cambios tecnológicos y de producción	4	1	3	6	26	40
8. Me siento mejor si estos cambios nunca se hubiesen efectuado.	26	1	1	1	11	40
9. Necesitas de aprendizaje producto de los nuevos cambios en la empresa	22	4	4	1	9	40
10. Tienes miedo de no dominar el cambio propuesto en la empresa	24	1	2	1	12	40
MEDIA	16,4	1,8	2,2	2	17,6	40

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7
V3 Mantenimiento del Status Quo

Ítems	TA	PA	NAND	PD	TD	Total
11. Soy consciente que cambiar las formas de realizar una tarea es perder el tiempo.	20	3	2	2	13	40
12. Prefiero cumplir con las funciones de la forma habitual que lo hago que probar nuevos procedimientos.	24	4	1	6	5	40
13. Me cuesta adaptarme a nuevas formas de realizar las tareas que hago habitualmente.	24	1	10	1	4	40
14. Estoy cómodo (a) con las formas como hago mi trabajo habitualmente	10	4	4	1	21	40
15. Considero un reto asumir el cambio	12	2	10	1	15	40
MEDIA	18	2,8	5,4	2,2	11,6	40

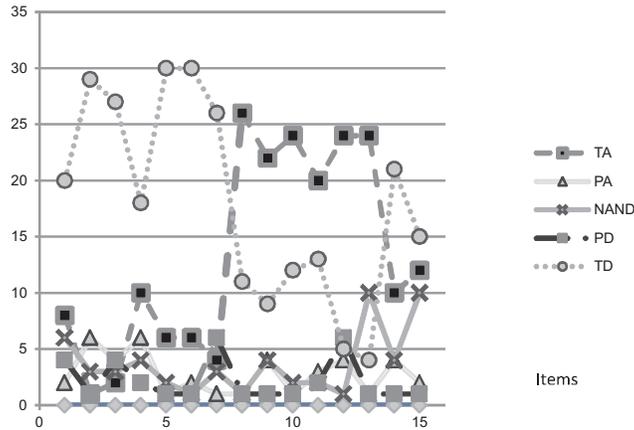
Fuente: Elaboración propia.

desconoce, no se sienten preparados y tiene miedos a los cambios que se están generando en la empresa. En cuanto a la media promedio de la frecuencia en la respuesta Totalmente De Acuerdo de la Tabla 7 que refleja la **Variable3 Mantenimiento del Status Quo en la Empresa**, fue la más elevada 18%, esto responde a que muchos empleados consideran que prefieren mantenerse como han estado siempre sin ninguna alteración, cambios ni avances y retos que afrontar en la empresa.

Luego del análisis de los resultados expresados en el cuestionario en escala de Likert aplicada a los empleados de esta PyME y expuestos en el Gráfico 3 se evidencia que nivel del Totalmente en Desacuerdo como respuesta a la Variable 1 Comunicación en la Empresa es una de las que tiene la mayor ponderación y está ejerciendo una gran influencia e incidencia sobre la resistencia al cambio en la empresa.

Se puede enfatizar que la falta de comunicación ya sea para establecer los cambios en los distintos canales empleado-jefe y viceversa no están funcionando correctamente.

Gráfica 3
Proyección de las Respuestas de los 15 Ítems



Fuente: Elaboración propia.

Consideraciones finales

Toda empresa por muy pequeña o grande que sea, si se determina a gestionar cambios a nivel de toda la organización, debe prepararse para éstos y no tomar de sorpresa a todos aquellos que conforman la masa laboral y el timón productivo de la misma.

Como muy bien se expone sobre cuáles son los canales formales e informales en la comunicación dentro de la empresa; el primero a considerar es aquel que debería ser establecido por la organización para el correcto fluir de la comunicación, fundamentada en sus cuatro direcciones: descendente, ascendente, horizontal y transversal. (Diez, 2006)

Por su parte, los canales informales de comunicación son los establecidos por determinadas personas que forman parte de la organización u empresa y tienen intereses particulares que los llevan a provocar una distorsión en los mensajes que fluyen por los canales formales, generando como consecuencia, situaciones de descontento o inestabilidad a través de la propagación de rumores que distorsionan la realidad objetiva por toda la organización, desvirtuando el verdadero sentido de los cambios propuestos.

En lo anterior los líderes gerenciales tienen una responsabilidad fundamental para reconducir estos contextos conflictivos y evitar situaciones de caos más aun cuando se piensan generar cambios a nivel de la estructura organizativa y que también implica a personas, procesos y tecnologías.

Gestionar el cambio sin antes participar de ello a la fuerza laboral de una empresa u organización, puede conducir a circunstancias negativas como las reflejadas en esta PyME, donde los cambios a efectuar para adaptarse a las nuevas realidades y demandas del entorno no fueron clarificados por la gerencia, consti-

Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial

tuyéndose la variable comunicación en la empresa como un elemento clave desencadenante de la resistencia al cambio organizacional.

La empresa objeto de esta investigación debe considerar la creación de canales de comunicación con su personal y animarlos en la comprensión sobre por qué es necesario el cambio y cuáles son las ventajas que conllevaría la adopción de nuevos procesos para la organización, evitando la incertidumbre y los hábitos que originalmente se mantenían en la empresa hace 20 años; la modernidad es necesaria a la luz de la globalización y de las dinámicas del entorno para adecuarse al presente y prepararse para el futuro, luchando así en forma concreta contra el desconocimiento y la desinformación entre sus empleados.

Finalmente, se enfatizan las apreciaciones de Martínez (2013) que bien se ajustan a la realidad de este estudio y explica que aún hay personas que no han entendido su nueva función de líderes y directivos de la empresas, y no comprenden que la visión actual es mucho más amplia que la de antes, y donde la comunicación ejerce un rol fundamental y que deben escuchar tanto como hablar, que deberían estar preparados para captar y traducir los objetivos de su empresa u organización y convertirlos en objetivos de su área, departamento o dirección, en todos los espacios ya que se está en un mundo del conocimiento y de la información extensiva que fluye de manera dinámica y que hoy en día la ecuación de éxito en cualquier empresa es:

Comunicación —> Eficacia + Motivación

Cuanto mayor sea el nivel circulante de información relevante e importante, mayor será la implicación del grupo, mejor la capacidad de análisis del equipo de trabajo y la acción será realizada en un menor tiempo posible y con mayor calidad, esta es una de las claves de la empresa que se adapta junto a sus empleados a cambiar su gestión con éxito.

Referencias bibliográficas

- Azo, Manuel (2013). Certidumbre, Incertidumbre y Riesgo. Extraído de: <http://manuelazo.wordpress.com/2013/01/14/caracteristicas-principales-de-los-sig/> Consulta: 17/02/2013.
- Cummings, Thomas. y Worley, Christopher (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Thomson 8va edición. México
- Chiavenato, Idalberto (2004). **Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones**. Thomson. México.
- Díez, Sara (2006). **Técnicas de Comunicación. La Comunicación en la Empresa**. Ideaspropias Editorial. España.
- Dirección de Talento Humano de Seguntex C.A (2012). **Datos del comportamiento organizacional en la empresa**. Venezuela.

- Dirección de Talento Humano de Seguntex C.A (2013). **Datos del comportamiento organizacional en la empresa.** Venezuela.
- Gross, Mario (2013). Psicología y procesos de la gestión de la resistencia al cambio organizacional. Extraído de: <http://manuelgross.bligoo.com/20130722-psicologia-y-procesos-de-la-gestion-de-la-resistencia-al-cambio-organizational> Consulta: 28/07/2013,
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar (2010). **Metodología de la Investigación.** Mc Graw Hill, 5ta Edición. México.
- Lefcovich, Mauricio (2006). Superando la Resistencia al Cambio. Extraído de: <http://www.degerencia.com/mlefcovich> Consulta: 17/09/2013.
- Lewin, Kurt (1951). **Field Theory in social science.** Harper & Row. USA.
- Lizzati, Santiago (2008). **El Cambio del Comportamiento en el Trabajo.** Editorial Granica S.A. Argentina.
- Macri Diego Maria, Tagliaventi María Rita, Bertolotti Fabiola (2002) Grounded theory for resistance to change in a small organization. **Journal of Organizational Change Management.** Vol 15, N° 3, (Pp. 292-310).
- Manes, Juan Manuel (2004). **Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional.** Granica. Argentina.
- Marshak, Robert (2007). **Cambio Organizacional: trabas, contratiempo y dificultades más habituales.** Ediciones Deusto. España.
- Martínez, María del Carmen (2013). **La Gestión Empresarial. Equilibrando Objetivos y Valores.** Ediciones Díaz de Santos S.A. España.
- Menguzzato, Martina (2009). **La Dirección de Empresas ante los retos del siglo XXI: Homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras.** Ediciones de la Universitat de Valencia. España.
- Prochaska, James O. & DiClemente, Carlo C. (1992). **Stages of change in the modification of problem behaviors.** Academic Press. USA.
- Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional.** Prentice Hall. Edición 10. México.
- Sánchez-Galán, Juan (2011). **La Empresa Humana. Las Organizaciones Empresariales y el Hombre.** Tomo I. Editorial Visión Libros. España.
- Schein, Edgar (1985). **Organizational culture and leadership: A dynamic view.** Jos-sey-Bass. USA.
- Trader-Leigh, Karyn E (2002). Case study: identifying resistance in managing change. **Journal of Organizational Change Management.** Vol. 15, N° 2, (Pp.138-155).
- Young, Ann (2000) I'm just me: A study of managerial resistance. **Journal of Organizational Change Management** Vol. 13, N° 4, (Pp. 375-398).