



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO
HUMANO**

**ANÁLISIS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PÚBLICA PETROECUADOR**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

AUTORA:

DIANA CAROLINA VARGAS VINUEZA

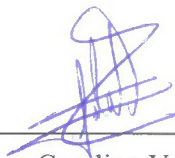
DIRECTOR:

DR. EFRAÍN ARMANDO FLORES BATALLAS

Quito, junio 2016

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Diana Carolina Vargas Vinueza, con de cédula identidad N° 1720727401 declaro que: esta investigación es de mi propia autoría y todos los resultados, conclusiones e ideas están realizados bajo mi propia responsabilidad.



Diana Carolina Vargas Vinueza

1720727401

DECLARACIÓN

Certifico que el presente trabajo lleva por título “**Análisis de la Resistencia al Cambio en el Área Administrativa de la Empresa Pública Petroecuador**”, que, para aspirar al título de **Ingeniera en Administración del Talento Humano** fue desarrollado por **Diana Carolina Vargas Vinueza**, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias Administrativas; y cumple con las condiciones requeridas por el reglamento de Trabajos de Titulación.



Dr. Efraín Flores Batallas

DEDICATORIA

Esta tesis de grado está dedicada a mis padres René y Clarita, a mi hermana Doménica, a mi familia, y a todos mis maestros; quienes fueron un pilar importante en este tiempo de estudios y que con su apoyo incondicional han hecho posible que pueda culminar esta investigación.

Carolina Vargas.

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero agradecer a Dios y al niño Jesús quienes me han bendecido y guiado siempre, y ahora me permiten llegar a este momento importante de mi vida.

Les agradezco a mis padres por todos sus esfuerzos, consejos, bendiciones en toda mi carrera universitaria y sobre todo por darme la motivación necesaria para salir adelante.

A mi hermana por ser mi compañía y cómplice siempre y por ayudarme en todo que he necesitado.

A mi familia por demostrarme su apoyo en lo que me he propuesto realizar y por preocuparse por mi bienestar y futuro.

A mis amigas y amigos que de una u otra manera siempre me han brindado su ayuda.

Y un profundo agradecimiento a la Universidad Tecnológica Equinoccial, lugar que me abrió sus puertas para mi preparación profesional, a todos mis profesores y a mi director quienes me han brindado sus conocimientos y enseñanzas, gracias por su tiempo y su paciencia.

CAROLINA

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO**PROYECTO DE TITULACIÓN**

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1720727401
APELLIDO Y NOMBRES:	Vargas Vinueza Diana Carolina
DIRECCIÓN:	Chillo Gallo Cdla. Mariscal de Ayacucho. Calle Julián Estrella y Lumbaqui S27-116
EMAIL:	caritovv66@gmail.com
TELÉFONO FIJO:	2627081
TELÉFONO MOVIL:	0984457109

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Análisis de la Resistencia al Cambio en el Área Administrativa de la Empresa Pública Petroecuador
AUTOR O AUTORES:	Vargas Vinueza Diana Carolina
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Junio 2016
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Dr. Efraín Flores Batallas
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera en Administración del Talento Humano
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	<p>Las necesidades de las empresas por las constantes exigencias del entorno, nos orienta a realizar cambios en sus estructuras, procesos, sistemas, comportamiento, cultura, y otros; esto genera en sus colaboradores resistencia al cambio, uno de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones, porque el proceso de cambios genera desconfianza o temor.</p> <p>La resistencia al cambio es una fuerza opositora que se va generando en un</p>

proceso de esta naturaleza, que puede ser considerada como algo normal, cuando están frente a cambios nuevos o desconocidos para ellos.

Es importante mencionar que el cambio es un proceso de transición en el cual se pasa de un estado a otro, generando modificaciones o alteraciones. Para poder realizar cambios en una organización se debe tener en cuenta tres etapas esenciales:

1. **Descongelamiento:** En esta etapa existe insatisfacción o desequilibrio en la organización, por lo tanto se ve la necesidad de cambiar, eliminar o reducir cualquier actividad o proceso. Se considera esta etapa necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio.

2. **Movimiento o cambio:** Consiste en fomentar nuevos valores, actitudes y comportamientos, o buscar nuevas alternativas, dejando atrás las antiguas formas de trabajar para implementar nuevos esquemas de trabajo.

3. **Re congelamiento:** En esta última etapa se debe estabilizar a la organización después del cambio realizado. Convertir a la nueva situación en algo permanente para el colaborador y la organización. No está por demás puntualizar que para que se genere esta última etapa, el proceso tuvo que pasar por un periodo de transición.

Se debe tener en cuenta estas etapas para superar la resistencia al cambio y evitar el temor o desconfianza de los colaboradores de una organización.



PALABRAS CLAVES:	Cambio, Resistencia al Cambio
ABSTRACT:	<p>The needs of enterprises by the constant demands of the environment, guides us to make changes to its structures, processes, systems, behavior, culture, and others; this generates resistance to change, one of the problems facing organizations, because the change process generates distrust or fear in partners.</p> <p>Resistance to change is an opposition force that is generated in a process of this nature, which can be considered as something normal, when they are against new or unknown changes for them.</p> <p>It is important to mention that change is a process of transition which moves from one state to another, generating modifications or alterations. To make changes to an organization should take into account three essential stages:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Defrost: At this stage there is dissatisfaction or imbalance in the Organization, therefore the need to change, remove or reduce any activity or process is seen. He is this necessary step to overcome the resistance of the people who make it difficult to change.2. Movement or change: is to promote new values, attitudes and behaviors, or look for new alternatives, leaving behind the old ways of working to implement new schemes of work.3. Re freezing: in this final stage should stabilize the Organization after the change. Convert to the new situation into something permanent for the collaborator and the organization. It is



	<p>not for others to point out that this last stage is generated, the process had to go through a period of transition.</p> <p>These stages must have in mind to overcome resistance to change and avoid the fear or mistrust of employees of an organization.</p>
KEYWORDS	Change, Resistance to Change

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f: _____

VARGAS VINUEZA DIANA CAROLINA

1720727401



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **VARGAS VINUEZA DIANA CAROLINA**, CI 1720727401 autora del proyecto titulado: **Análisis de la Resistencia al Cambio en el Área Administrativa de la Empresa Pública Petroecuador** previo a la obtención del título de **INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 20 de junio de 2016

f. _____

VARGAS VINUEZA DIANA CAROLINA

1720727401

ÍNDICE GENERAL

Contenido

CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 El Problema de Investigación	1
1.1.1 Problema a investigar.....	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico	1
1.1.3 Objeto de estudio práctico.....	1
1.1.4 Planteamiento del problema.....	1
1.1.5 Formulación del Problema	2
1.1.6 Sistematización del Problema	2
1.1.8 Objetivos Específicos.....	3
1.1.9 Justificaciones.....	3
1.2 Marco Referencial	5
1.2.1 Marco Teórico	5
1.2.2 Otras apreciaciones con respecto al cambio:.....	13
1.2.3 Marco Conceptual	19
CAPÍTULO II.....	20
MÉTODO.....	20
2.1 Nivel de Estudio.....	20
2.1.1 Método descriptivo	20
2.2 Modalidad de Investigación	20
2.3 Método de Investigación.....	21
2.4 Población y Muestra.....	22
2.5 Selección de instrumentos de investigación	23
2.6 Procesamiento de datos.....	24
2.7 Metodología Técnica Específica	24
CAPÍTULO III.....	26
RESULTADOS	26
3.1. Recolección y tratamiento de datos.....	26
3.2. Presentación y análisis de resultados de la encuesta	29

3.3. Presentación y análisis de resultados de la entrevista.....	39
3.4. Plan de mejoras.....	43
CAPÍTULOS IV.....	46
DISCUSIÓN.....	46
4.1. Conclusiones.....	46
4.2. Recomendaciones	47
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS	49

RESUMEN

Las necesidades de las empresas por las constantes exigencias del entorno, nos orienta a realizar cambios en sus estructuras, procesos, sistemas, comportamiento, cultura, y otros; esto genera en sus colaboradores resistencia al cambio, uno de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones, porque el proceso de cambios genera desconfianza o temor.

La resistencia al cambio es una fuerza opositora que se va generando en un proceso de esta naturaleza, que puede ser considerada como algo normal, cuando están frente a cambios nuevos o desconocidos para ellos.

Es importante mencionar que el cambio es un proceso de transición en el cual se pasa de un estado a otro, generando modificaciones o alteraciones. Para poder realizar cambios en una organización se debe tener en cuenta tres etapas esenciales:

1. Descongelamiento: En esta etapa existe insatisfacción o desequilibrio en la organización, por lo tanto se ve la necesidad de cambiar, eliminar o reducir cualquier actividad o proceso. Se considera esta etapa necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio.
2. Movimiento o cambio: Consiste en fomentar nuevos valores, actitudes y comportamientos, o buscar nuevas alternativas, dejando atrás las antiguas formas de trabajar para implementar nuevos esquemas de trabajo.
3. Re congelamiento: En esta última etapa se debe estabilizar a la organización después del cambio realizado. Convertir a la nueva situación en algo permanente para el colaborador y la organización. No está por demás puntualizar que para que se genere esta última etapa, el proceso tuvo que pasar por un periodo de transición.

Se debe tener en cuenta estas etapas para superar la resistencia al cambio y evitar el temor o desconfianza de los colaboradores de una organización.

Palabras clave:

Cambio, resistencia al cambio

ABSTRACT

The needs of enterprises by the constant demands of the environment, guides us to make changes to its structures, processes, systems, behavior, culture, and others; this generates resistance to change, one of the problems facing organizations, because the change process generates distrust or fear in partners.

Resistance to change is an opposition force that is generated in a process of this nature, which can be considered as something normal, when they are against new or unknown changes for them.

It is important to mention that change is a process of transition which moves from one state to another, generating modifications or alterations. To make changes to an organization should take into account three essential stages:

4. Defrost: At this stage there is dissatisfaction or imbalance in the Organization, therefore the need to change, remove or reduce any activity or process is seen. He is this necessary step to overcome the resistance of the people who make it difficult to change.
5. Movement or change: is to promote new values, attitudes and behaviors, or look for new alternatives, leaving behind the old ways of working to implement new schemes of work.
6. Re freezing: in this final stage should stabilize the Organization after the change. Convert to the new situation into something permanent for the collaborator and the organization. It is not for others to point out that this last stage is generated, the process had to go through a period of transition.

These stages must have in mind to overcome resistance to change and avoid the fear or mistrust of employees of an organization.

Key words:

Change, resistance to change

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN

1.1 El Problema de Investigación

1.1.1 Problema a investigar

Falta de análisis de la resistencia al cambio en el área administrativa de la Empresa Pública Petroecuador.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

Resistencia al cambio

1.1.3 Objeto de estudio práctico

Empresa Pública Petroecuador en el año 2015

1.1.4 Planteamiento del problema

En la Empresa Pública Petroecuador se han producido algunos cambios en estos últimos meses que han influido en el área administrativa, y su personal se ve susceptible a esto porque no puede adecuarse y estabilizarse completamente.

Como esta organización está integrada por varias personas la resistencia individual se hace notar con más frecuencia lo que hace que los cambios no sean aprovechados en su totalidad.

En la empresa los síntomas principales que ocasiona la resistencia al cambio son que los colaboradores tienen miedo a lo desconocido es decir gran parte de ellos no conoce a detalle en que consiste el cambio y por eso se produce la resistencia al cambio.

También temen a ser perjudicados es decir tienen un papel muy importante los intereses personales ya que las decisiones de cambio por lo general lo toman los directivos y en muchas ocasiones lo que quieren es reducir personal, quitar beneficios

o mejorar la productividad, es decir los objetivos organizacionales no coinciden con los objetivos personales.

Además otro síntoma es que el personal siente que el nuevo sistema les va requerir más trabajo es decir va a ser difícil implicarse en una actividad nueva porque estaban acostumbrados a una rutina diferente.

Lo antes mencionado indica que la reacción frente al cambio puede ser con frecuencia negativa o difícil de asimilar, porque siempre van a existir dudas sobre cómo afecta ese cambio o que beneficios tiene en las actividades diarias o en el futuro para la persona y la organización.

Pero teniendo en cuenta que la empresa enfrenta continuamente cambios rápidos y nuevos desafíos hay un escenario positivo y es que las actividades y los procesos se mejoran y se realizan de otra forma generando diferentes retos para la organización.

1.1.5 Formulación del Problema

¿Es necesario analizar la resistencia al cambio en el área administrativa de la Empresa Pública Petroecuador?

1.1.6 Sistematización del Problema

1.- ¿Cuáles es la situación actual y qué factores de cambio se han presentado en el área administrativa de la Empresa Pública Petroecuador?

2.- ¿Existe resistencia al cambio en el área administrativa de la Empresa Pública Petroecuador?

3.- ¿Cuáles son las causas y efectos de la resistencia al cambio al área administrativa de la Empresa Pública Petroecuador?

4. ¿Cuál sería el plan de mejoras para la resistencia al cambio que se propondría?

1.1.7 Objetivo General

Analizar la resistencia al cambio en el área administrativa de la Empresa Pública Petroecuador.

1.1.8 Objetivos Específicos

1.- Definir la situación actual y los factores de cambio que se han presentado en el área administrativa de la Empresa Pública Petroecuador.

2.- Verificar si existe o no resistencia al cambio en el área administrativa de la Empresa Pública Petroecuador.

3.- Identificar las causas y efectos de la resistencia al cambio en el área administrativa de la Empresa Pública Petroecuador.

4.- Proponer un plan de mejoras para la resistencia referida.

1.1.9 Justificaciones

La investigación permitirá contribuir al desarrollo organizacional de la Empresa Pública Petroecuador, actualmente hay cambios en sus procesos, tecnologías, comportamientos, personas y cultura, se aprecia una rutina permanente, hay opciones diferentes que les lleve cambiar esa forma monótona de todos los días, porque el entorno exige que no solo se limiten a la misma forma de ejecutar sus actividades con las mismas herramientas; sino a optar por nuevas opciones de cambio que generen mayor productividad y efectividad en sus resultados.

Lo principal que con esta investigación se pueda comunicar de manera correcta todo lo que engloba el cambio y que no es malo si se lo aprovecha de manera adecuada, dependiendo la necesidad de la organización y su personal, es decir definir que se quiere hacer y para qué va a servir, para que todas las personas involucradas participen en el cambio y no sientan afectados sus intereses personales, así van a estar dispuestos a participar en el proceso de cambio.

Se conocerá también que nivel de resistencia al cambio existe, porque no todas las personas van a estar dispuestas a cambiar ya que es visto como una amenaza directa a su puesto de trabajo, al contrario de las personas que si están dispuestas a cambiar para adquirir mayor conocimiento o nuevas formas de manejar los sistemas y procesos.

Los beneficiarios directos de esta propuesta serian: La empresa y los colaboradores; y los indirectos, el público en general.

1.2 Marco Referencial

1.2.1 Marco Teórico

El cambio es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable. Es decir, es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones. (Audirac, De León, Domínguez, López, & Puerta, 1997)

Actualmente todas las organizaciones tienen que renovar sus estrategias, objetivos, planes estratégicos y sobretodo la forma en la que se realizan sus actividades ya que cada día hay se generan cambios permanente que obligan a innovar o mejorar; esto significa que una organización que no cambia no está asegurando su permanencia en el mercado laboral y con los avances y desarrollos tecnológicos además de las nuevas destrezas y habilidades que se van generando con sistemas y procesos que incorporan una mayor fluidez de trabajo todas las personas que laboran en una organización deben adaptarse a las nuevas formas de trabajo y cambiar los conocimientos pasados.

La resistencia al cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrear consigo las modificaciones. Por tanto, se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. (Audirac, De León, Domínguez, López, & Puerta, 1997)

Los factores del cambio son “de forma integral, la Cultura de cambios involucra cuatro factores importantes”: Clima, Comportamientos, Valores y Relaciones Interpersonales. (Jover, 2010)

Los cambios se caracterizan por:

- No ser espontáneos, ni implantados arbitrariamente.

- Generan oposición consciente y/o involuntaria.
- Tienen que vencer la tendencia de las organizaciones a mantenerse estáticas, conservando hábitos y costumbres establecidas.
- Tanto los cambios internos como los externos interactúan con el entorno interno y externo y consecuentemente afectan a todos los actores con los que se relaciona.
- Ser inevitables y hay que aprender a convivir con ellos beneficiándose con su anticipación e identificando los problemas como oportunidades de perfeccionamiento.

Los enfoques del proceso de cambio, que se imponen como tendencia, no son vistas como interconexiones entre personas, sino como formas y procedimientos, a veces pudiera parecer que abstractas, si no se considerara que son llevados a cabo por unos recursos-personas. El proceso de cambio Sistémico es una disciplina integradora de los aspectos propuestos, implica un cambio profundo en la manera de pensar, de concebir, y de actuar de las personas, en consecuencia, de las organizaciones. Pero, para trabajar y desarrollar el Pensamiento Sistémico, no se debe precipitar el crecimiento, ni individual ni de la organización. (Martínez, 2006)

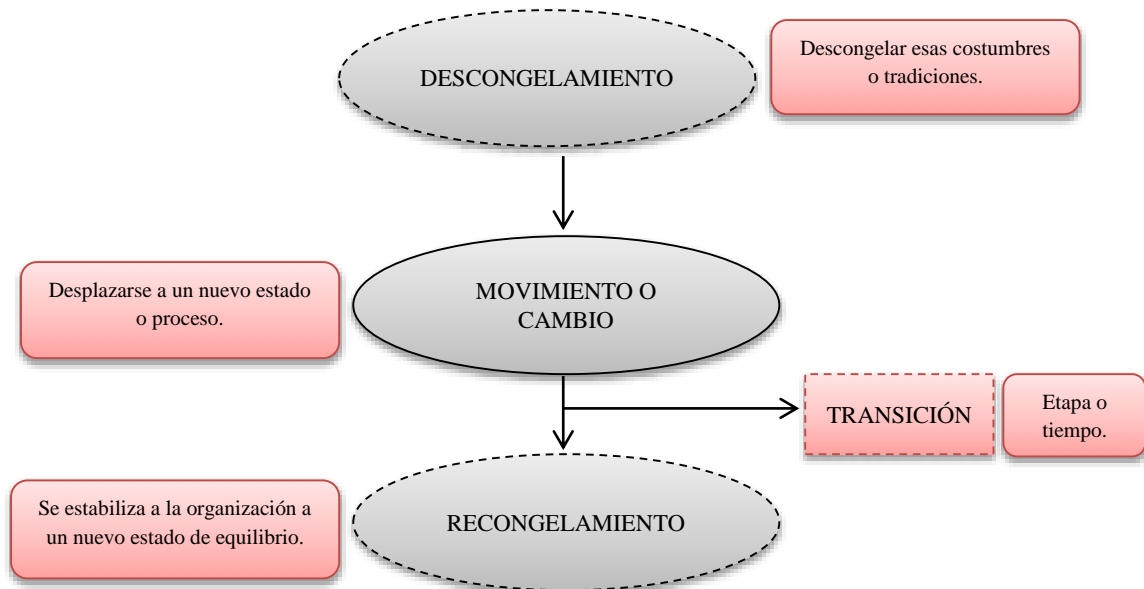
Tiene su tiempo y su límite, por las leyes de la dinámica de sistemas, su meseta con efectos estabilizadores y su fase descendiente. Si estas fases no se administran bien, se frustran los cambios ocurridos hasta entonces, y muchas veces se frustran por el efecto reforzador invertido, es decir, por presionar más y más, con la consiguiente insatisfacción de todos.

(Lewin, 1946) Establece que para completar un cambio; las organizaciones deben recorrer tres etapas las cuales consisten en:

1. **Descongelamiento** del estado de las cosas: Esfuerzos de cambio por superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos.
2. **Movimiento** a un nuevo estado: Promover el cambio, por medio de una estrategia pudiendo ser incentivos positivos.

3. **Re congelamiento** del nuevo cambio para hacerlo permanente: Estabilizar un Cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y restrictivas.

Como lo explica el siguiente gráfico:



El modelo de cambio de K. Lewin (2008). Adaptaciones de la autora.

Es importante considerar que el cambio tiene dos aspectos uno es técnico y el otro social. El aspecto técnico del cambio consiste en que va a realizar algunas modificaciones o transformaciones en las rutinas físicas del trabajo como forma de realizar las actividades con nuevas herramientas, tecnologías, procesos, técnicas y el propio espacio de trabajo. Al contrario del Aspecto social este se refiere a la forma en que las personas que están pasando por esa etapa de cambio piensan que sus relaciones sociales o laborales con sus compañeros van a modificarse o empezar a desarrollarse de una manera diferente. (Bartlett & Kayser, 1987)

Hay diferentes tipos de cambios. Los cambios reactivos surgen como una respuesta a una coyuntura externa o interna determinada. Los cambios proactivos buscan adelantarse a situaciones contextuales del entorno. Pretenden adaptarse a escenarios futuros o a superar debilidades.

En una organización siempre se verán involucradas sus áreas y las personas que trabajan ahí, junto con la misión, visión, estructura organizacional, tecnología, sistemas y procesos, que en muchas ocasiones deben ser mejorados o cambiados en su totalidad, pero no siempre el cambio será aceptado de manera positiva, ya que para la mayoría de personas puede ser visto como una amenaza o problema y pueden sentir que no se van a adaptar o que su puesta de trabajo peligra.

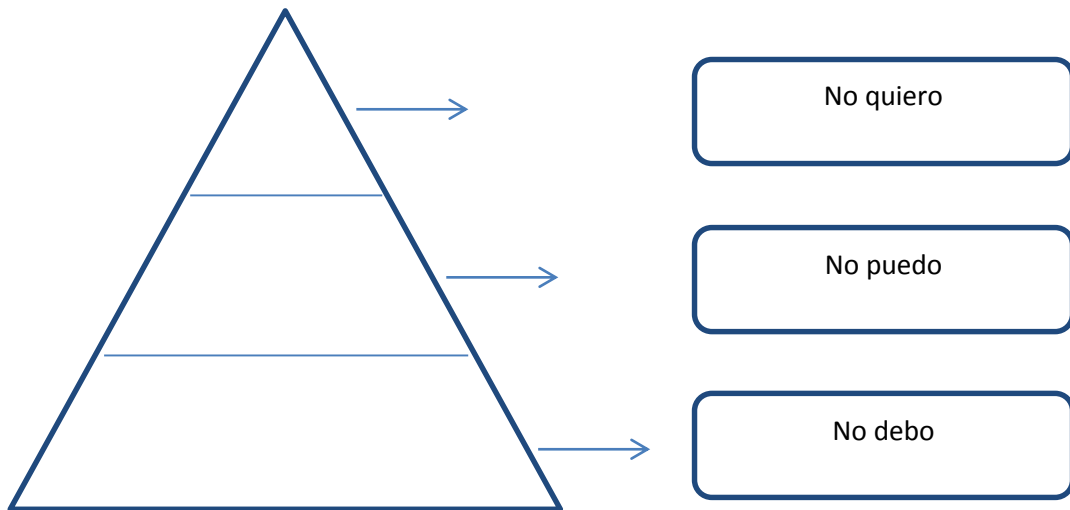
Existen muchas razones para que la gente se resista al cambio. Lo desconocido provoca temor. Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en la personalidad, percepción, necesidades e intereses, hábitos y búsqueda de mantener un *statu quo*. Todo cambio implica una transición, que es el proceso psicológico por el que atraviesa todo ser humano para aceptar la nueva situación que se impone. Todo cambio es externo, toda transición es interna. (Mezzadri & Medina, 2006),

También las personas pueden resistirse al cambio por tres momentos los cuáles son:

-No quiero: ocurre cuando se han implantado cambios en la organización y los colaboradores no quieren aceptar los cambios, porque consideran que lo que venían realizando debe continuar así.

-No puedo: el personal de una organización puede sentir que no tiene la información necesaria para aceptar esos cambios, además que hace falta una preparación o capacitación para adaptarse y poder asimilar los nuevos cambios.

-No debo cambiar: puede ocurrir en una organización que su personal no requiere esos cambios; o que las actividades, tareas y procesos no lo necesitan por el momento; es decir todo ha ido funcionando correctamente.



La autora (2016)

Es importante hablar un poco acerca de los paradigmas ya que también tienen relación con el cambio.

Los paradigmas son “un conjunto de categorías que define y orienta al comportamiento”. Es así que las personas se rigen por su comportamiento y actitudes en el entorno en el que se desenvuelven y trabajan continuamente, ya que perciben, sienten, evalúan todo lo que se encuentra en su ambiente y analizan si ello les conviene en forma individual o grupal, y si no les favorece estarán en contra de que eso se cumpla. (Chiavenato, 2010)

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que nos muestra básicamente tres aspectos:

- Habla de la importancia que el sistema concede al cambio.
- Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene.
- Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presente.

Las organizaciones están integradas por varios individuos, por lo que el efecto multiplicador de la resistencia individual, hace que la habilidad de una organización para cambiar, sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo. Sin

embargo, lo más importante es que la organización tenga dicha habilidad para cambiar, ya que si no lo hace, no sobrevivirá.

Cuando el cambio llega voluntariamente, es más fácil de asimilar, ya que generalmente existe una actitud positiva hacia ese cambio y se sabe lo que éste involucra y en qué punto la situación va a ser diferente. Cuando el cambio es impuesto por la organización, la reacción con frecuencia es negativa o es más difícil de asimilar, ya que existen dudas sobre cómo afectará el cambio en la rutina diaria o en el futuro. Muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio, la organización debe de eliminar esa amenaza, de lo contrario la organización se verá afectada.

La resistencia al cambio siempre va a producir inseguridad, miedo e incertidumbre, ya por lo general el cambio implantado no fue comunicado a tiempo ni socializado, es por ello que las personas nos sienten confianza y lo ven como su amenaza principal, cuando lo importante es hacer comprender que el cambio puede llegar a convertirse en ocasiones un factor que ayude a mejorar el funcionamiento de la empresa.

Existen dos principales razones por las que existe la resistencia al cambio:

a) La conformidad con las normas; las normas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos de un grupo, por lo que en el momento en que es necesario efectuar un cambio que se contraponen o altera las normas del grupo, lo más probable es que encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad.

b) Cultura en la organización; la cultura de un grupo y organización es lo que da unidad e identidad a la vida de éstos, por lo tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la empresa, se alteran algunos elementos de su cultura, aquí es donde surge la resistencia al cambio. Mientras más grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia. La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es el principal factor que ocasiona la resistencia. El cambio debe de

ser preparado de tal forma que provoque el menor número posible de problemas y temores.

Pero también se considera que existen varios factores que se generan con la resistencia al cambio y que pueden responder a una relación de causa-efecto, ya que por ejemplo esto se genera porque las personas muestran miedo a lo desconocido es decir no tienen toda la información adecuada sobre los nuevos cambios implantados en la organización ya que ven amenazado su status o su lugar de trabajo porque han generado confianza con sus compañeros de trabajo y con sus actividades, en general han creado una rutina la cual es muy difícil cambiar, es decir en esa parte se debe poner mucha atención para ayudar al personal a comprender que el cambio mejorará su forma de trabajar.

Otro factor es que las personas que accedan a conocer más sobre los cambios realizados pero con el tiempo sientan que les cuesta trabajo aplicarlos van a sentir miedo a fracasar y sus actividades se verán afectadas junto con los resultados que serán baja productividad y poco rendimiento.

La disminución de responsabilidades es otro factor que se genera porque los cambios pueden requerir que las personas optimicen recursos y su tiempo para poder realizar todo su trabajo sin problemas, aunque también puede existir un aumento de las responsabilidades laborales, esto depende del tipo de trabajo que se realiza ya que puede ser que las actividades requieran mejorar y cambiar.

Lo importante es tener claro que los cambios si son correctamente implantados van a ser buenos y traerán beneficios a toda la organización junto con su personal, porque se debe comprender que siempre van a existir cambios permanentes y lo principal es primero establecer que se quiere conseguir para transmitírselo a los colaboradores y vean el cambio como una oportunidad para crecer profesional y personalmente.

Cómo evitar la resistencia al cambio

La resistencia al cambio puede darse en diferentes momentos: (Lefcovich, 2001)

- Durante el proceso de diseño del cambio.

- Durante el proceso de decisión en el que se escoge el nuevo sistema organizativo.
- Durante el proceso de implementación del cambio organizativo.

En cuanto a las estrategias para “vencer” la resistencia al cambio, Michael (1983), considera que es más adecuado debilitar a las fuerzas opositoras y lograr su cooperación, que simplemente apoyarse en las fuerzas proclives al cambio. El rol de la alta gerencia es crucial para minimizar la resistencia al cambio, por cuanto su total involucramiento, le da legitimidad al proceso. Esto en ningún caso implica que la resistencia desaparece por la aplicación de la autoridad. De hecho la alta gerencia debe lograr una visión compartida, que genere verdadero compromiso en cuanto al éxito del proceso. (Gross, 2012)

Pasos que hay que dar en este sentido:

1. Organizar el máximo trabajo posible como proyectos por equipos. La estructura de proyectos por equipos tiende a ser más fluida, con estructuras de áreas de trabajo más atractivas y menos rígidas.
2. Incluir mucho personal ajeno en los equipos: la mezcla, la diversidad y la asociación puntual propicia un formato organizativo más flexible.
3. Crear rutinas y rituales internos de contactos sociales que animen la participación de cualquiera en cualquier juego. En la compañía Cisco Systems esto se llama “el liderazgo emergente”: líderes que “emergen” inesperadamente, según su energía y talento, durante un breve período, tras el cual el liderazgo cambia automáticamente de manos.
4. Contratar y ascender según la flexibilidad demostrada. Los administradores son los principales agentes de cambio en la mayoría de las organizaciones. Por las decisiones que toman y su comportamiento al modelar los papeles, pueden configurar la cultura de la organización ante el cambio. Por ejemplo, las decisiones administrativas relacionadas con el diseño estructural, los factores culturales y las políticas de recursos humanos determinan en gran parte el nivel de innovación dentro de la organización. De manera similar, las decisiones, políticas y prácticas

administrativas determinan el grado en el cual la organización aprende y se adapta a los factores ambientales cambiantes. (Alfonso, 2012)

1.2.2 Otras apreciaciones con respecto al cambio:

El modelo de cambio de Kurt Lewin:

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable.

Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el *statu quo*. (Guízar Montúfar, 2008)

Dentro de las fuerzas impulsoras podemos considerar a todos los colaboradores de la organización quienes son los encargados de asimilar el cambio y hacerlo parte de sus actividades diarias, también existe la colaboración por parte de todos los niveles de la organización, se empieza a observarse la innovación y creatividad, pueden generarse conflictos o errores; pero al final la organización se va adaptando a los cambios.

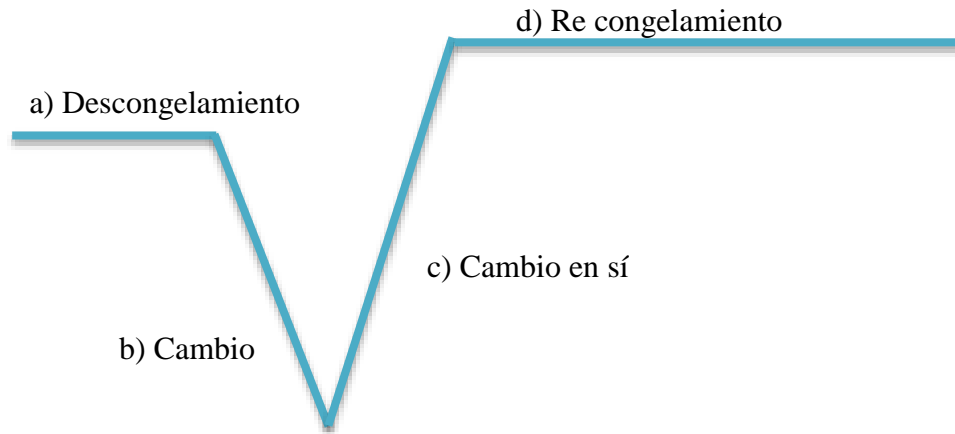
En las fuerzas restrictivas se pueden considerar la falta de cultura de aprendizaje por parte del personal, falta de motivación y retroalimentación, miedo a tomar riesgos o a realizar las actividades de manera diferente, y se empieza a generar un bajo desempeño laboral, el mismo que puede llegar a afectar seriamente a la empresa y a sus resultados.

Cuando estas dos fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un “equilibrio cuasi estacionario”. (Guízar Montúfar, 2008)

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y re congelamiento) mediante el llamado “esquema

de la raíz cuadrada” que, en efecto, este modelo es muy similar a esa operación aritmética. Como lo explica el siguiente gráfico: (Guízar Montúfar, 2008)



a) En la fase de *descongelamiento* prevalece una situación determinante; por ejemplo, creación de un sistema financiero en el que se generen todos los documentos con fecha, nombre de la persona que elaboró, aprobó y revisó, además se podría generar una firma electrónica, evitando el gasto innecesario del papel.

b) Se presenta el proceso de *cambio*, en el cual al principio se puede observar un decremento de la productividad. Es decir el personal se está acostumbrando al nuevo sistema implementado, y como se desconoce su funcionamiento, primero se está realizando una capacitación adecuada; pero mientras tanto puede existir un déficit de desempeño o simplemente el personal se resiste a ese sistema porque siente desconfianza o considera que las cosas se realizaban mejor de la otra manera.

c) Posteriormente, dentro de ese mismo proceso de cambio, se puede observar un incremento de la productividad dado que ya le es más fácil al *sujeto de cambio* asimilar el nuevo sistema, o antes existió una capacitación adecuada para conocer su funcionamiento.

d) Por último, se inicia la etapa de *re congelamiento*, en la cual el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo. Es decir los colaboradores se han ido familiarizando con este nuevo sistema financiero y además ven más práctico manejarlo.

Este programa también consta de tres fases, estrechamente relacionadas con el concepto de Kurt Lewin de descongelamiento, cambio y re congelamiento. Estas tres fases son: (Guízar Montúfar, 2008)

FASE	CARACTERÍSTICAS
A. Descongelamiento	Todo el personal de la empresa debe participar en un proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultado.
B. Reingeniería	<p>Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de procesos, lo cual implica un cambio integral de la organización.</p> <p>Se debe definir metas concretas y objetivas, cuestionar los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y a largo plazos.</p> <p>Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes, que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.</p>
C. Aseguramiento	<p>Se deben implantar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos.</p> <p>Además, se debe remunerar por resultados.</p>

Es importante considerar estos tres aspectos fundamentales para el desarrollo del proceso de cambio en la organización como se explica primero se debe desaprender es decir; olvidar cómo se realizaba antes esa actividad o función, para conocer una nueva manera de ejecutarlo, y sobretodo tener en cuenta el liderazgo situacional, como su palabra lo dice hace referencia a la situación quiere decir que por el momento que se van implementando los cambio las personas se vuelven líderes y guían a aquellos que se resisten al cambio y los ayudan a establecer un equilibrio para lograr adaptación.

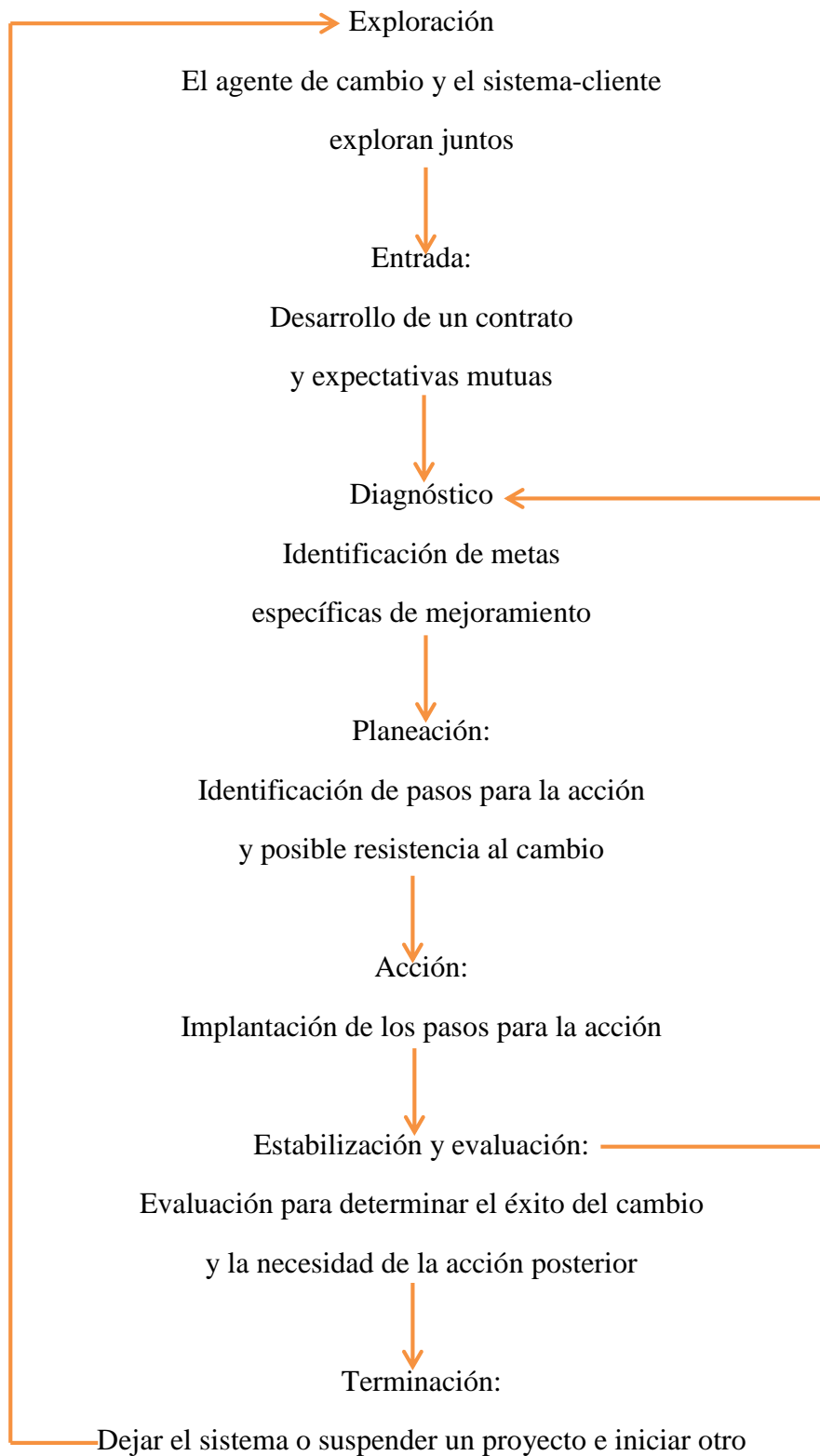
Modelo de planeación

El modelo de planeación es un intento por definir las etapas del cambio planeado. Fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley, y después modificado y perfeccionado. Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser compartida libremente entre la organización y el agente de cambio, y que esta información es útil si y sólo si puede ser convertida después en planes de acción. (Guízar Montúfar, 2008)

Los cambios deben ser comunicados a todos los miembros de la organización porque son ellos los principales agentes de cambio como los nombran sus autores. Lo importante aquí es tener en cuenta la opinión de todos los involucrados para conocer sus ideas sobre este nuevo proceso y también se les debe comunicar que con estos cambios se obtendrán beneficios para ellos y para la empresa.

En el siguiente gráfico se describen los siete pasos que sugieren los autores de este modelo, aunque es importante recalcar que no es necesario llevarlos a la práctica en forma literal, porque este modelo se puede adecuar a las necesidades de la organización.

Además es de gran importancia enfatizar que en las empresas este proceso ayuda a crear nuevas estructuras o formas de trabajo que faciliten la manera de trabajar y mejoren el desempeño laboral.



Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley.

Modelo de investigación-acción

En este modelo de amplia aplicabilidad, considerado por French, se estima el cambio planeado como un proceso cíclico que implica colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en D.O. (Guízar Montúfar, 2008)

Los tres modelos anteriores describen las fases mediante las cuales se puede implantar un cambio planeado en una organización. (Guízar Montúfar, 2008)

En ellos se reitera que la acción para implantar el cambio organizacional es precedido por un estado preliminar (llámese descongelamiento, diagnóstico o planeación de la acción), y seguido por un estado de “cierre” (llámese re congelamiento o evaluación). (Guízar Montúfar, 2008)

En todos los modelos explicados anteriormente van a existir las etapas principales que son descongelamiento, cambio o acción y re congelamiento, su nombres pueden variar pero a la final se realiza la misma función dependiendo la necesidad de la organización o como lo quiera adaptar para su mejor desarrollo.

En este modelo se recalca que todos en la organización deben involucrarse en el proceso de cambio, implantando las fases antes mencionadas y de acuerdo a como el cambio vaya siendo asimilado.

El modelo de planeación y el de investigación-acción utilizan como herramienta primordial las ciencias del comportamiento, involucran técnicas de grupo y reconocen que la interacción entre el consultor y la organización constituye una intervención que puede afectar a la empresa. (Guízar Montúfar, 2008)

Es importante mencionar que el trabajo en equipo es de gran ayuda en este proceso de cambio, además sirve para poder analizar el comportamiento que tiene cada persona frente al cambio, cómo va a realizar ese nuevo proceso y su reacción u opinión sobre los cambios.

1.2.3 Marco Conceptual

Resistencia: Se define como la oposición a la acción de una fuerza; otra acepción es la de capacidad para resistir.

Resistencia al cambio: La resistencia al cambio es la fuerza opositora que se genera al iniciar un proceso de cambio. Se refiere también a las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales.

Cambio: El cambio es un proceso, una acción o un efecto en la cual se altera el estado estable de algo.

Organización: Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Sistema: Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

En otras palabras, la resistencia al cambio implica que las personas de una organización se oponen o se niegan a nuevos cambios implantados que servirán para mejorar la forma en que realizan sus actividades diarias, y también porque sienten temor de que esos cambios afecten directamente la estabilidad de sus puestos de trabajo.

También dentro de la resistencia al cambio se involucra a la organización que es un grupo social formado por personas, tareas y procesos, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. Además se complementa con la definición de sistema porque todas las personas que se encuentran en una organización realizan tareas y actividades que están relacionadas y que sirven para cumplir objetivos, y esto se ejecuta mediante procesos que son la secuencia o los pasos que siguen los colaboradores.

CAPÍTULO II.

MÉTODO

2.1 Nivel de Estudio

2.1.1 Método descriptivo

Los estudios descriptivos son aquellos que estudian situaciones que ocurren en condiciones naturales, es decir es aquél en que la información es recolectada sin cambiar el entorno (es decir, no hay manipulación).

En la presente investigación se aplicaran los estudios descriptivos los cuales sirven para recolectar información del entorno y buscan especificar características de personas y organizaciones que están sometidos a un análisis, y en referencia al tema se va a recolectar información real sobre un grupo de personas en este caso del área administrativa de la Empresa Pública Petroecuador y el entorno en el que se desenvuelven, ya que existen influencias externas que generan esos cambios y exigencias organizacionales, además permitirá conocer que está ocasionado la resistencia al cambio y cómo se va a afrontar este problema .

Los estudios descriptivos muestran y describen al problema tal cual se presenta y sirve para conocer el comportamiento, actitudes y reacciones de los colaboradores frente a los distintos cambios presentados en la empresa.

2.2 Modalidad de Investigación

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular.

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ, ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más

seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control.

En esta investigación se utilizará la de campo, porque se centra en el estudio donde se ha suscitado el problema o el fenómeno y se aplica en el lugar real; en este caso es la Empresa Pública Petroecuador donde se va conocer la información exacta mediante la observación directa.

Es decir con la investigación de campo se conocerá la situación actual de los colaboradores frente a la resistencia al cambio, porque se va a interactuar con las personas de la organización para analizar los cambios y los efectos que ha producido en la organización; y servirá también para conocer cómo es su comportamiento y de qué manera lo están afrontando.

2.3 Método de Investigación

El método analítico se refiere al análisis de las cosas o de los fenómenos; la palabra análisis, significa examinar o descomponer una cosa. Comienza con el todo de un fenómeno y lo revisa parte por parte (descomposición o separación del todo), comprendiendo su funcionamiento y su relación intrínseca, complementándose con la parte sintética.

El método sintético se refiere a la síntesis de las cosas o de los fenómenos. El método que se utilizará en esta investigación es el analítico-sintético, porque mediante este método se descomponen todos los aspectos y elementos que están involucrados en la resistencia al cambio y esto permitirá analizar o estudiar minuciosamente sus partes o elementos que lo conforman; con el método sintético que va de lo simple a lo complejo todo lo que se analizó sobre la resistencia al cambio en partes descompuestas son integradas por la síntesis y todos los factores que intervienen en este proceso de cambio se agrupan, para conocer en forma general cómo enfrentar esta resistencia a los nuevos cambios, y en que afecta a la organización y a sus colaboradores.

Otro método que se aplicará es el inductivo es aquel que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para

su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

2.4 Población y Muestra

Población: Llamado también universo o colectivo, es el conjunto de todos los elementos que tienen una característica común. En el caso de la presente investigación la población es finita porque si se conoce el número de trabajadores que integran el área administrativa de la Empresa Pública Petroecuador, que en total son 567.

Muestra: La muestra va a ser tomada del área administrativa de la Empresa Pública Petroecuador. Para ello se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{N \times E^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

N= 567

p= 0,5

q= 0,5

e = 5%

z = 95% = 1,96

$$n = \frac{1.96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 567}{567 \times 0,05^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{3,84 \times 0,5 \times 0,5 \times 567}{567 \times 0,0025 + 3,84 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{544,32}{1,42 + 4,09}$$

$$n = \frac{544,32}{5,51}$$

$$n = 98,7$$

Por lo tanto el resultado es de 99 encuestas que deben ser realizadas en el área administrativa de la Empresa Pública Petroecuador.

2.5 Selección de instrumentos de investigación

La técnica que se usará es la encuesta que está constituida por una serie de preguntas que están dirigidas a una porción representativa de una población, y tiene como finalidad averiguar estados de opinión, actitudes o comportamientos de las personas ante asuntos específicos. Y de acuerdo al tema “Análisis de la resistencia al cambio en el área administrativa de la Empresa Pública Petroecuador”, se realizará un conjunto de preguntas a la muestra representativa del grupo de estudio, y además considerando que es una técnica de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos y del que se pretende explorar, describir, y/o explicar una serie de características.

Otra técnica que se va a utilizar es la entrevista que es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesite; si hay interpretación errónea de las preguntas permite aclararla, asegurando una mejor respuesta. Y para esta investigación se realizará una conversación formal organizada la cual permitirá conocer la situación actual del problema con mayor profundidad y obtener más información sobre el tema.

El instrumento que se aplicará es el cuestionario es aquel en el que se realizan una serie de preguntas ordenadas que buscan obtener información de parte de quien las responde, además sirve como guía de investigación, y por ello se usará para realizar una serie de preguntas estandarizadas en un formato previamente determinado para obtener más información sobre la presente investigación.

2.6 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se realizará después de haber obtenido la información o datos referentes al tema o a la problemática que sea objeto de estudio y que permita establecer deducciones sobre la base del análisis, comparaciones y relaciones. Y por lo tanto para obtener los resultados los datos se tabularán y procesaran para evaluar el cumplimiento de los objetivos.

2.7 Metodología Técnica Específica

1.- Definir la situación actual y los factores de cambio que se han presentado en el área administrativa de la Empresa Pública Petroecuador.

Metodología:

-Realizar una entrevista para determinar los factores de cambio que han afectado al área administrativa.

-Se realizará las entrevistas a cinco subgerentes que pertenecen a las siguientes áreas administrativas:

1. Subgerencia de Finanzas
2. Subgerencia de Talento Humano
3. Subgerencia de Logística y Abastecimiento
4. Subgerencia de Planificación y Control
5. Subgerencia de Tecnologías de la Información

2.- Determinar si existe o no resistencia al cambio en el área administrativa de la Empresa Pública Petroecuador.

Metodología:

-Realizar una encuestas en la empresa para identificar si realmente existe o no resistencia al cambio.

3.- Identificar las causas y efectos de la resistencia al cambio al área administrativa de la Empresa Pública Petroecuador.

Metodología:

- Preparar una entrevista para conocer cuáles son las causas y los efectos de la resistencia al cambio.

4.- Proponer un plan de mejoras para la resistencia referida.

Metodología:

-Elaboración del plan de mejoras.

CAPÍTULO III.

RESULTADOS

3.1. Recolección y tratamiento de datos

ENCUESTA IMPERSONAL (RESISTENCIA AL CAMBIO)

Sírvase por favor contestar las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible:

Pregunta 1.

¿Está usted de acuerdo en que se deban efectuar cambios en la organización?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 2.

¿Está usted de acuerdo con los cambios implantados en la organización?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 3.

¿Puede adaptarse fácilmente a los cambios?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 4.

¿Considera que con los cambios implantados se produciría inestabilidad con su trabajo?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 5.

¿Ha considerado nuevas formas para realizar su trabajo?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 6.

¿Considera que los cambios propuestos van a tener el éxito que se plantea?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 7.

¿Se siente preparado para afrontar los cambios que implante la organización?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 8.

¿Considera que los cambios propuestos le ayudarían a mejorar en su trabajo?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 9.

¿Cree usted que los nuevos cambios ayudarán a generar un mejor desempeño laboral en la organización?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 10.

¿Le gustaría que se implemente un plan de mejoras para afrontar los nuevos cambios?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. DEPENDE LA SITUACIÓN ()

Le agradecemos por su colaboración.

ENTREVISTA (RESISTENCIA AL CAMBIO)

Buenos días, le agradezco por su tiempo y por la importancia que le brinda a esta entrevista: Estoy desarrollando mi tesis de grado sobre el tema Análisis de la Resistencia al Cambio en esta organización y quiero solicitarle su valiosa colaboración respondiendo algunas preguntas sobre el tema.

Pregunta 1.

¿Cuál es la razón o las razones para la organización haya tenido que implementar nuevos cambios?

Pregunta 2.

¿Considera adecuados para los intereses de la organización los cambios implementados?

Pregunta 3.

¿Cree usted que los colaboradores puedan adaptarse a los cambios implementados?

Pregunta 4.

¿Qué efectos negativos o positivos producirían los cambios implementados?

Pregunta 5.

¿Le gustaría que se implemente un plan de mejoras para afrontar los nuevos cambios?

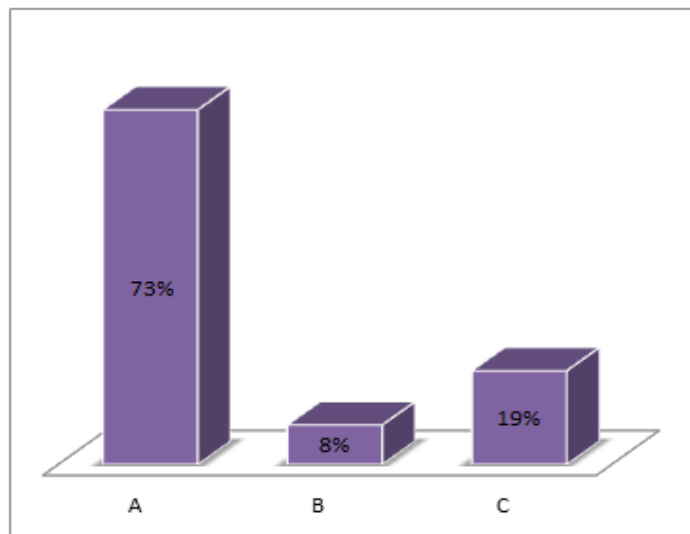
Le agradezco por su colaboración y por su tiempo, ya que esta entrevista servirá para continuar con la realización de mi tesis.

3.2. Presentación y análisis de resultados de la encuesta

Pregunta 1. ¿Está usted de acuerdo en que se deban efectuar cambios en la organización?

PREGUNTA	A. SI	B. NO	C. EVENTUALMENTE	TOTAL
1	72	8	19	99
%	73%	8%	19%	100%

A	73%
B	8%
C	19%

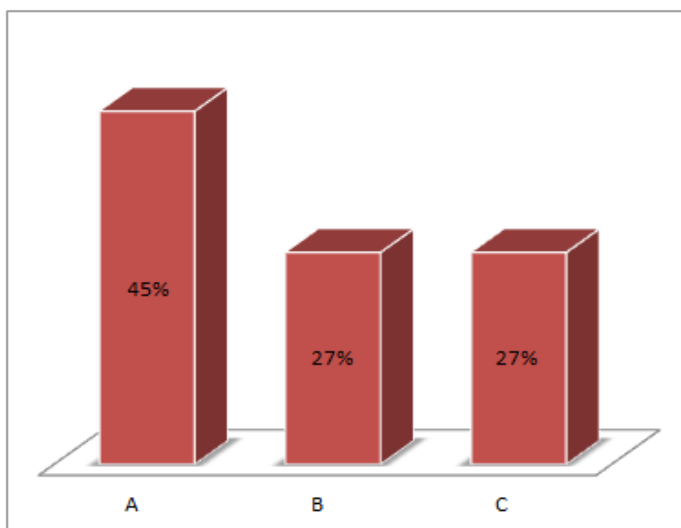


Esta pregunta sirvió para verificar si los colaboradores están de acuerdo en que la organización implemente cambios y se infiere que la mayoría de colaboradores en la Empresa Pública Petroecuador están de acuerdo que se deban realizar cambios; y, un menor porcentaje piensa que no debe haber cambios o que se implanten cambios de forma eventual.

Pregunta 2. ¿Está usted de acuerdo con los cambios implantados en la organización?

PREGUNTA	A. SI	B. NO	C. EVENTUALMENTE	TOTAL
2	45	27	27	99
%	45%	27%	27%	100%

A	45%
B	27%
C	27%

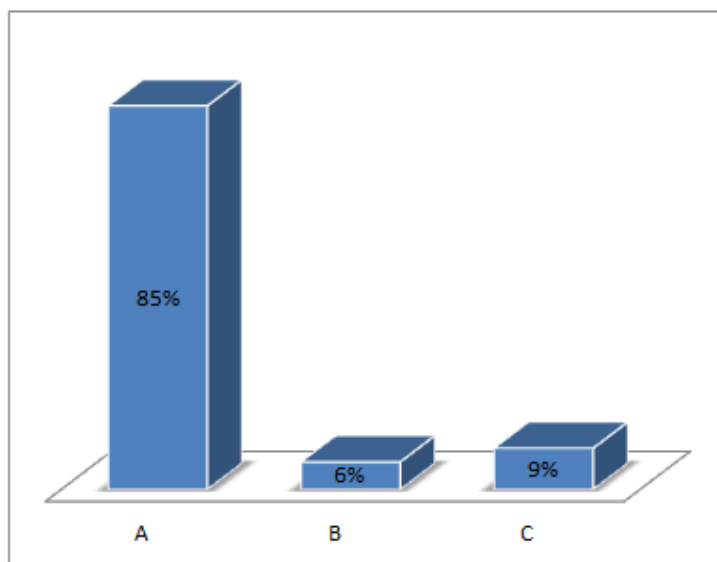


Esta pregunta sirvió para conocer la situación actual de los colaboradores de la organización frente a los nuevos cambios que se han generado y se infiere que la mayoría de colaboradores en la Empresa Pública Petroecuador están de acuerdo con los cambios implantados. La respuesta del no y eventualmente no están plenamente de acuerdo con los cambios que se deben implementar.

Pregunta 3. ¿Puede adaptarse fácilmente a los cambios?

PREGUNTA	A. SI	B. NO	C. EVENTUALMENTE	TOTAL
1	84	6	9	99
%	85%	6%	9%	100%

A	85%
B	6%
C	9%

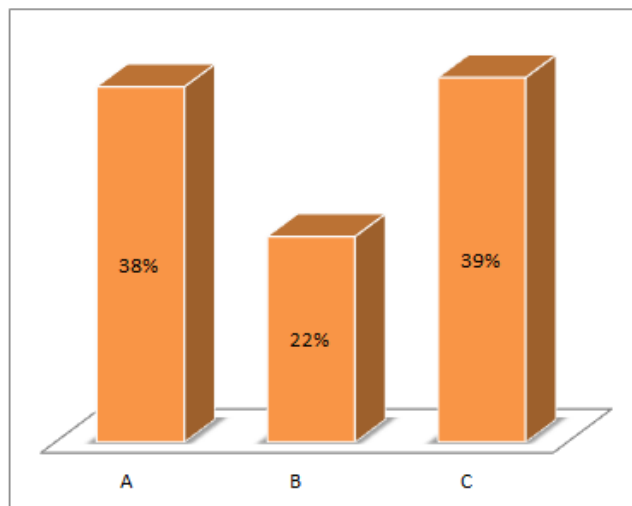


Esta pregunta se la planteó para conocer si los colaboradores pueden adaptarse al cambio fácilmente y se infiere que la mayoría de ellos pueden adaptarse a los cambios. En menor porcentaje se resisten o dependen de la situación que se presente para aceptar un cambio.

Pregunta 4. ¿Considera que con los cambios implantados se produciría inestabilidad con su trabajo?

PREGUNTA	A. SI	B. NO	C. EVENTUALMENTE	TOTAL
1	38	22	39	99
%	38%	22%	39%	100%

A	38%
B	22%
C	39%

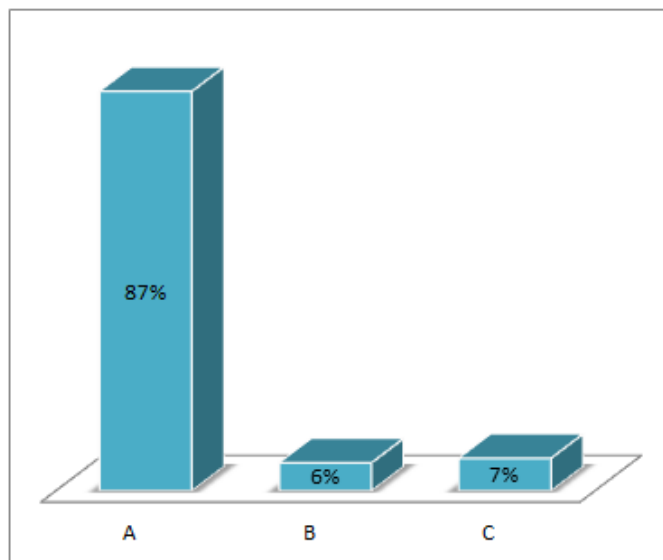


Esta pregunta sirvió para conocer si el factor de resistencia al cambio produciría inestabilidad en el trabajo, que se podría generar por la desconfianza a los cambios nuevos en la Empresa. Se infiere que la mayoría del personal siente de forma eventual inestabilidad en su trabajo, igual número de colaboradores consideran que hay inestabilidad y un menor porcentaje expresa que no.

Pregunta 5. ¿Ha considerado nuevas formas para realizar su trabajo?

PREGUNTA	A. SI	B. NO	C. EVENTUALMENTE	TOTAL
1	86	6	7	99
%	87%	6%	7%	100%

A	87%
B	6%
C	7%

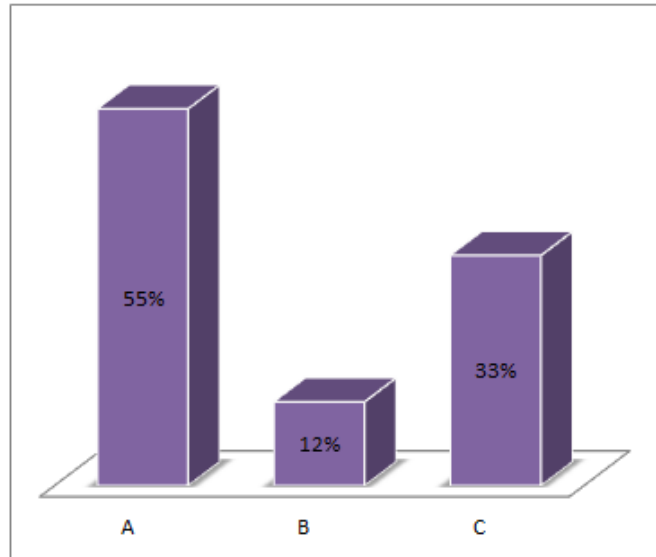


Esta pregunta sirvió para conocer si los colaboradores de la Empresa Pública Petroecuador piensan en nuevas formas de hacer su actividades y tareas, y esto puede ser un factor que lleve al cambio y que sea de beneficio para la empresa; por esto se infiere, que la mayoría del personal si considera nuevas formas de trabajar y una minoría no o talvez las funciones que realiza no lo requieren.

Pregunta 6. ¿Considera que los cambios propuestos van a tener el éxito que se plantea?

PREGUNTA	A. SI	B. NO	C. EVENTUALMENTE	TOTAL
I	54	12	33	99
%	55%	12%	33%	100%

A	55%
B	12%
C	33%

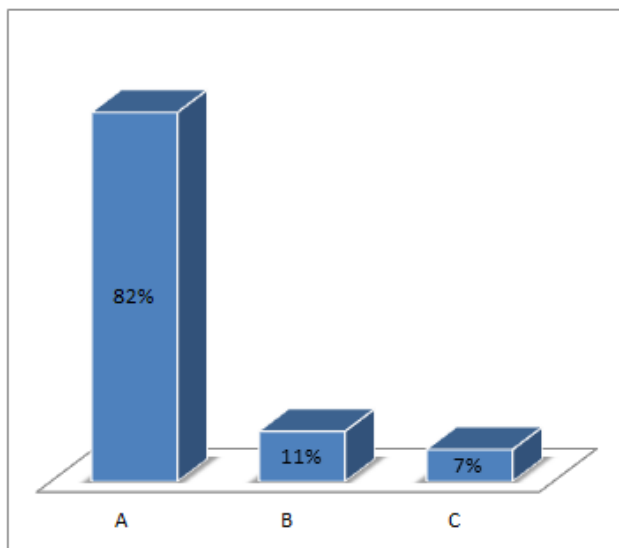


Esta pregunta sirvió para conocer si los cambios van a tener éxito en la Empresa Pública Petroecuador y si los efectos van a ser positivos. Más de la mitad del personal considera que si tendrán éxito los cambios, mientras los demás consideran que eventualmente habrá éxito, una minoría piensa que no. Se infiere que los cambios propuestos van a generar el éxito planteado.

Pregunta 7. ¿Se siente preparado para afrontar los cambios que implante la organización?

PREGUNTA	A. SI	B. NO	C. EVENTUALMENTE	TOTAL
1	81	11	7	99
%	82%	11%	7%	100%

A	82%
B	11%
C	7%

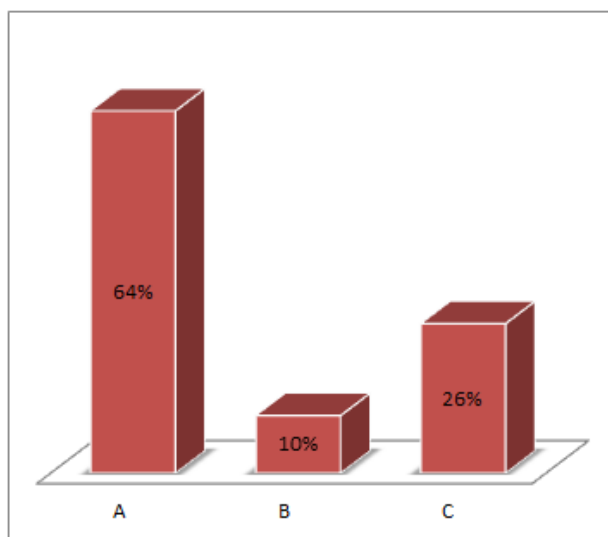


Analizadas las respuestas, se infiere que la mayoría del personal si está preparado para los cambios y un porcentaje menor no se siente listo para afrontar esta situación.

Pregunta 8. ¿Considera que los cambios propuestos le ayudarían a mejorar en su trabajo?

PREGUNTA	A. SI	B. NO	C. EVENTUALMENTE	TOTAL
I	63	10	26	99
%	64%	10%	26%	100%

A	64%
B	10%
C	26%

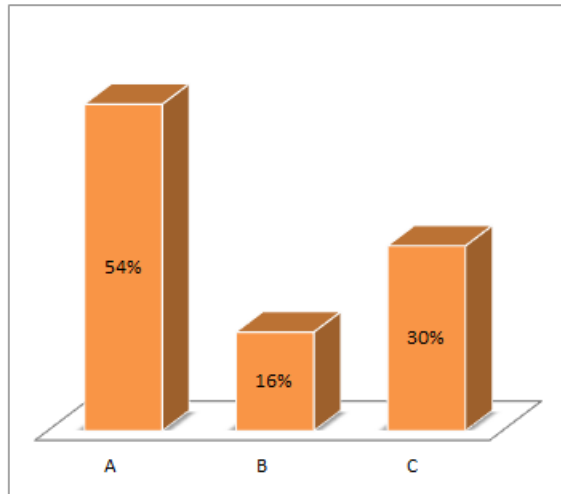


Esta pregunta sirvió para verificar si los cambios han ayudado a mejorar en su gestión a los colaboradores, de las respuestas se infiere que el mayor porcentaje piensa que los cambios han ayudado a mejorar sus actividades en el trabajo; un menor porcentaje, expresa que esos cambios no los han ayudado. El resto considera que eventualmente esos cambios los ha ayudado a mejorar en su gestión.

Pregunta 9. ¿Cree usted que los nuevos cambios ayudarán a generar un mejor desempeño laboral en la organización?

PREGUNTA	A. SI	B. NO	C. EVENTUALMENTE	TOTAL
1	53	16	30	99
%	54%	16%	30%	100%

A	54%
B	16%
C	30%

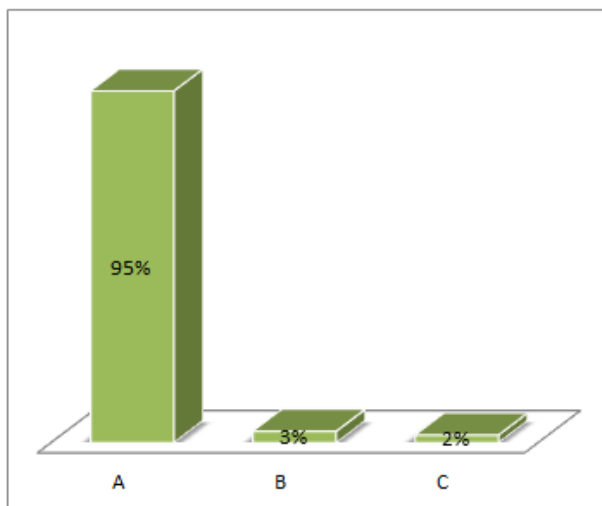


Esta pregunta sirvió para conocer si los colaboradores de la empresa piensan que los nuevos cambios van a ayudarlos en su desempeño laboral y se infiere que más de la mitad del personal piensa que los cambios si los han ayudado en su desempeño laboral, le sigue un menor porcentaje del personal que piensa que el cambio no ayudaría y otros porcentaje que considera que en forma eventual ayudaría.

Pregunta 10. ¿Le gustaría que se implemente un plan de mejoras para afrontar los nuevos cambios?

PREGUNTA	A. SI	B. NO	C. DEPENDE LA SITUACIÓN	TOTAL
1	94	3	2	99
%	95%	3%	2%	100%

A	95%
B	3%
C	2%



Se concluye que la mayoría del personal si quiere que se implemente un plan de mejoras para afrontar los nuevos cambios; un menor porcentaje, considera que no es necesario implementar ese plan, o cree que depende de la situación eventual de su trabajo.

3.3. Presentación y análisis de resultados de la entrevista

Pregunta 1. ¿Cuál es la razón o las razones para la organización haya tenido que implementar nuevos cambios?

La mayoría de los entrevistados consideran que las principales razones para implementar nuevos cambios en la organización son por las nuevas necesidades que se presentan, ya que la empresa no debe ser estática y debe enfrentar nuevos retos, también consideran que hay nuevos cambios que servirán para modernizar a la empresa ya que estamos en un país que camina a una globalización y que esta nos permite visualizar nuevas herramientas que talvez antes no las tenían, algunas de estas herramientas son: herramientas tecnológicas, herramientas de análisis de personal.

Pero fundamentalmente lo que se quiere es alcanzar mejores resultados que servirán para mejorar u optimizar los recursos, bajar los costos, aumentar los ingresos y beneficios para la empresa, evitando que el trabajo se vuelva repetitivo y que el personal tenga miedo a nuevos retos.

Pregunta 2. ¿Considera adecuados para los intereses de la organización los cambios implementados?

En esta pregunta los entrevistados piensan que todos los cambios realizados en la empresa se han implementado en base a estudios y a necesidades; ya que todo cambio es importante porque va a beneficiar a toda la organización y ayudará a que los procesos sean más ágiles y eficaces

También consideran que todo nuevo aprendizaje suma a la responsabilidad de seguir creciendo no solamente como empresa sino a nivel de cada uno de los funcionarios.

Uno de los entrevistados piensa que si los resultados que se quieren obtener son ventajosos para la empresa y para el país está bien a cualquier costo que eso signifique para el bien de los trabajadores, y si además la empresa logra resultados que beneficien a sus ingresos.

Pregunta 3. ¿Cree usted que los colaboradores puedan adaptarse a los cambios implementados?

Los entrevistados consideran que si es un poco complicada la adaptación al cambio teniendo en cuenta que siempre va a existir resistencia o miedo por parte de los colaboradores pero lo importante es capacitarles y socializar los cambios para que conozcan las nuevas herramientas, procesos y sistemas, y adquieran una nueva experticia y un nuevo aprendizaje ya que si hay una debida información de cómo son estos cambios el personal se va a involucrar en estos cambios.

Otros entrevistados consideran que si puede haber una falta de adaptación porque en los últimos años ha efectuado cambios drásticos en el personal, y la gente en la empresa tenía un promedio de edad de unos 48 a 50 años, por lo que no están predispuestos a nuevos cambios, y no tienen la capacidad o la suficiente experiencia frente a un cambio de sistema, proceso, o nuevas actividades.

Pregunta 4. ¿Qué efectos negativos o positivos producirían los cambios implementados?

Los efectos negativos que los entrevistados consideran son la dinámica de aprendizaje, especialmente porque las personas han estado acostumbrados a hacer de una forma o de otra un proceso, porque siempre un cambio implica que se debe cambiar la mentalidad las personas que están haciendo el trabajo y eso es difícil porque hay personas que no se adaptan a los nuevos cambios, siempre están pensando en los procesos anteriores

Otro efecto negativo es requerimiento de menor personal, puede ser un aspecto fundamentalmente que se requiera menos gente para hacer una misma actividad ya que se implica a la automatización de los sistemas, y puede ser más ágil o más rápido, y por lo tanto se requiere menos personal.

Los efectos positivos que se mencionan son nuevas experiencias, agilizar trámites, poder tabular la manera como lo llevábamos antes versus la que tenemos actualmente, poder implementar y analizar los tiempos de ejecución de cada una de estas prácticas, tanto las pasadas como las futuras y poder dejar las más óptima para la empresa y que traiga beneficios que se va a obtener al utilizar estas nuevas herramientas o estos nuevos procesos.

Pregunta 5. ¿Le gustaría que se implemente un plan de mejoras para afrontar los nuevos cambios?

Todos los entrevistados mencionan que si es importante implementar un plan de mejoras ya que todo cambio debe traer un plan que ayude de forma paulatina y que no se hagan cambios bruscos, porque si no se puede perder todo y en vez ayudar a hacer mejor la gestión se puede causarles un caos y se va a perder todo lo que se había tenido.

También consideran que deben existir capacitaciones al personal que deben ser incluidos en el plan para que los cambios sean afrontados de la mejor manera y ayuden a que sus colaboradores se adapten fácilmente y conozcan que esto traerá beneficios para toda la organización.

De acuerdo a esto se establecen las siguientes causas y efectos de la resistencia al cambio:

CAUSAS DEL CAMBIO	EFECTOS DEL CAMBIO
Actividades y tareas repetitivas	Necesidad de implementar nuevas herramientas de trabajo
Lentitud en los procesos y en la toma de decisiones	Insatisfacción por parte del cliente interno y externo de la organización
Falta de capacitación y socialización del proceso de cambio	Desconocimiento y desconfianza frente a los nuevos cambios
Requerimiento de menor personal para el cumplimiento de la actividades	Despido de personal en la organización
Falta de un plan de mejoras para afrontar el cambio	Implementación de un plan de mejoras

De acuerdo al objetivo específico número se establecen los siguientes factores internos y externos de la resistencia al cambio:

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Inestabilidad Laboral	Exigencias políticas
Desconfianza	Globalización
Reducción de Actividades	Nuevas tecnologías
Conocimiento de nuevos procesos y sistemas	Competencia laboral
Implementación de nuevas funciones	
Miedo o temor a los nuevos cambios	
Cumplimiento de nuevos objetivos	

De acuerdo al objetivo específico número dos de la presente investigación se concluye que en la empresa si existe resistencia al cambio por parte de los colaboradores y algunos de los factores son:

FACTORES
Nuevas herramientas de trabajo
Tecnología
Reducción de personal
Falta de capacitaciones
Falta de un plan de mejoras

3.4. Plan de mejoras

Preguntas	Contingencia	Plan de acción	Responsables
1. ¿Está usted de acuerdo en que se deban efectuar cambios en la organización?	No hay una apertura total a que se efectúen cambios en la organización.	- Socializar en todos los niveles los cambios propuestos, tratando de que se comprenda que esos cambios procuran el éxito organizacional.	- Subgerentes del Área Administrativa.
2. ¿Está usted de acuerdo con los cambios implantados en la organización?	Se considera que no hay aceptación total de los cambios por parte de los colaboradores.	- Realizar reuniones periódicas con los colaboradores para explicar en qué consisten esos cambios y como enfrentarlos.	- Jefes de cada Área
3. ¿Puede adaptarse fácilmente a los cambios?	Falta de disponibilidad del personal para adaptarse a los cambios.	- Motivar a los colaboradores para que comprendan que el cambio trae beneficios para todos y buscar mecanismos que faciliten la adaptación a los cambios propuestos.	- Jefes de cada Área
4. ¿Considera que con los cambios implantados se produciría inestabilidad con su trabajo?	No hay apertura en todos los colaboradores, que permita entender plenamente que los cambios no producirán	- Buscar mecanismos que permitan que los colaboradores salgan de su zona de confort. (Asignar nuevas	- Jefes de cada Área

	inestabilidad en su trabajo.	tareas sobre la base del perfil de cada uno de ellos). - Que los colaboradores sientan que al hacer nuevas y mejores actividades no están siendo estabilizados en su trabajo.	
5. ¿Ha considerado nuevas formas para realizar su trabajo?	Falta de iniciativa por parte de los colaboradores.	- Establecer nuevas formas de trabajo, sobre la base de una actualización de los procesos y sus flujos.	- Jefes de cada Área - Colaboradores
6. ¿Considera que los cambios propuestos van a tener el éxito que se plantea?	No todos los colaboradores consideran que el cambio va a tener el éxito que se espera.	- Cuando se cuente con los resultados de los cambios propuestos, socializarlos con colaboradores y directivos.	- Subgerentes del Área Administrativa.
7. ¿Se siente preparado para afrontar los cambios que implante la organización?	Falta de preparación por parte de los colaboradores frente a los cambios.	- Dictar talleres de motivación que les haga comprender a los colaboradores que deben estar preparados para los cambios permanentes.	- Subgerentes del Área Administrativa.
8. ¿Considera que los cambios propuestos le ayudarían a mejorar en su	Se considera que los cambios propuestos no van a ayudar a mejorar sus actividades y tareas.	- Sobre la base de los resultados anteriores se podrá determinar que los cambios	- Subgerentes del Área Administrativa. - Colaboradores

trabajo?		propuestas ayudan a mejorar en su trabajo.	
9. ¿Cree usted que los nuevos cambios ayudarán a generar un mejor desempeño laboral en la organización?	Con los nuevos cambios se considera que el desempeño laboral no mejorará.	- Determinar y socializar que los nuevos cambios generan mejor desempeño laboral. (Periodo de transición)	- Subgerentes del Área Administrativa.
10. ¿Le gustaría que se implemente un plan de mejoras para afrontar los nuevos cambios?	Falta de un plan de mejoras para afrontar los nuevos cambios que se han ido implementando.	- Implementación de un plan de mejoras.	- Subgerentes del Área Administrativa.

CAPÍTULOS IV.

DISCUSIÓN

4.1. Conclusiones

1. La situación actual de la empresa, frente a los nuevos cambios y desafíos del entorno, aún no han generado la confianza suficiente para que los colaboradores se adapten a ellos, es por esto que existen diversos factores en el área administrativa de la empresa como son: el miedo al cambio, las nuevas dinámicas de aprendizaje, el manejo de nuevos sistemas y procesos, disminución de actividades que pueden requerir menos personal, que todavía no han sido asimilados.
2. Existe resistencia al cambio en algunos colaboradores de la empresa, esto se ha generado porque no se han acostumbrados a los cambios del entorno, o las actividades que realizan no lo requieren. Esa resistencia se manifiesta en tres momentos: no quiero, no puedo, o no debo cambiar.
3. Se han identificado las causas y efectos que se han producido por la resistencia al cambio; sobre la base de las necesidades de actualización y porque las exigencias son cada vez más fuertes para la empresa, es por esto que se han ido implementando nuevos cambios en la organización, ya que los sistemas y procesos deben ser actualizados y mejorados.
4. Como consecuencia de lo anterior se producen diversos efectos en la resistencia al cambio como son: desconfianza por parte de los colaboradores porque consideran que su desempeño laboral se afectará, además no logran adaptarse porque piensan que sus actividades deben ser siempre realizadas de la misma manera y porque estos cambios podrían generar una inestabilidad laboral.
5. Los colaboradores de la empresa consideran adecuado que se implemente un plan de mejoras para afrontar la resistencia a los cambios, porque esto ayudará en su desempeño, pero sobretodo en el conocimiento de lo que implican los cambios, para conocer en que afectarán y que beneficios traerá para ellos y para la empresa.

4.2. Recomendaciones

1. Establecer mecanismos que concienticen a los colaboradores de la empresa, que los cambios son necesarios para su crecimiento personal, profesional y empresarial; enfrentando esos miedos e incógnitas sobre que traerán estos cambios, explicando que el mundo actual se debe someter constantemente a innovaciones que generan cosas nuevas y sobretodo que hagan que los procesos sean más efectivos.
2. Explicar en qué consiste cada acción nueva que se vaya a implementar, ya que la resistencia al cambio se puede solventar con la socialización del proceso del cambio propuesto.
3. Involucrar a los beneficiarios en los cambios referidos, dando a conocer que las nuevas tecnologías, la competencia y todo el entorno; obligan a que se den esos cambios, para evitar que los colaboradores piensen que estos cambios van a generar efectos negativos o inestabilidad en su trabajo.
4. Aplicar el plan de mejoras presentado, para que los colaboradores de la empresa sepan cómo afrontar, conocer y llevar el proceso de cambio hasta su adaptación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, E. (2012). *Resistencia al cambio. Por qué se da y cómo gestionarla*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/resistencia-al-cambio-porque-se-da-y-como-gestionarla/>
- Audirac, C., De León, V., Domínguez, A., López, M., & Puerta, L. (1997). *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Bartlett, A., & Kayser, T. (1987). *Cambio de la Cultura Organizacional*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración. Tendencias y Estrategias. Los nuevos Paradigmas*. Mc Graw Hill.
- Gross, M. (2012). *Los proyectos de Cambio Organizacional: Resistencia, Métodos, Gerencia*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/20120705-los-proyectos-de-cambio-organizacional-resistencia-metodos-gerencia>
- Guízar Montúfar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México, DF.: McGraw Hill Interamericana.
- Jover, I. (2010). *Procesos de cambio organizacional*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/procesos-cambio-organizacional/>
- Lefcovich, M. (2001). *Superando la resistencia al cambio*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/superando_la_resistencia_al_cambio
- Lewin, K. (1946). *Modelo de tres Etapas*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/equipo3creativos/Home/fase-4---implementacion/fase4tema4/modelo-de-tres-etapas>
- Martínez, T. (2006). *Enfoque sistémico para el cambio y el aprendizaje organizacional*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/enfoque-sistemico-cambio-y-aprendizaje-organizacional/>
- Mezzadri, J., & Medina, C. (2006). *Un ejemplo de resistencia al cambio*. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1850-15322006000300009&lang=pt
- Peter, T. (2003). *Las pequeñas grandes cosas*. Obtenido de <http://www.leadersummaries.com/ver-resumen/las-pequenas-grandes-cosas>
- Retarnal, G. (2002). *Cambio y Resistencia al Cambio*. Obtenido de <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST253.htm>
- Soto, B. (2015). *La cultura empresarial*. Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/4848/la-cultura-empresarial/>
- Suárez, R., De la Rosa, A., Jimenez, B., & Acevedo, J. (2015). *El desafío de la empresa innovadora*. Quito: Gráficas Iberia.

ANEXOS



ENCUESTA IMPERSONAL (RESISTENCIA AL CAMBIO)

Sírvase por favor contestar las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible:

Pregunta 1.

¿Está usted de acuerdo en que se deban efectuar cambios en la organización?

- A. SI (x)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 2.

¿Está usted de acuerdo con los cambios implantados en la organización?

- A. SI (x)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 3.

¿Puede adaptarse fácilmente a los cambios?

- A. SI (x)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 4.

¿Considera que con los cambios implantados se produciría inestabilidad con su trabajo?

- A. SI (x)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 5.

¿Ha considerado nuevas formas para realizar su trabajo?

- A. SI (x)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 6.

¿Considera que los cambios propuestos van a tener el éxito que se plantea?

- A. SI (x)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 7.

¿Se siente preparado para afrontar los cambios que implante la organización?

- A. SI (x)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 8.

¿Considera que los cambios propuestos le ayudarían a mejorar en su trabajo?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 9.

¿Cree usted que los nuevos cambios ayudarán a generar un mejor desempeño laboral en la organización?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 10.

¿Le gustaría que se implemente un plan de mejoras para afrontar los nuevos cambios?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. DEPENDE LA SITUACIÓN ()

Le agradecemos por su colaboración.





ENCUESTA IMPERSONAL (RESISTENCIA AL CAMBIO)

Sírvase por favor contestar las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible:

Pregunta 1.

¿Está usted de acuerdo en que se deban efectuar cambios en la organización?

- A. SI (✓)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 2.

¿Está usted de acuerdo con los cambios implantados en la organización?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE (✓)

Pregunta 3.

¿Puede adaptarse fácilmente a los cambios?

- A. SI (✓)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 4.

¿Considera que con los cambios implantados se produciría inestabilidad con su trabajo?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE (✓)

Pregunta 5.

¿Ha considerado nuevas formas para realizar su trabajo?

- A. SI (✓)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 6.

¿Considera que los cambios propuestos van a tener el éxito que se plantea?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE (✓)

Pregunta 7.

¿Se siente preparado para afrontar los cambios que implante la organización?

- A. SI (✓)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 8.

¿Considera que los cambios propuestos le ayudarían a mejorar en su trabajo?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE (✓)



Pregunta 9.

¿Cree usted que los nuevos cambios ayudarán a generar un mejor desempeño laboral en la organización?

- A. SI (✓)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 10.

¿Le gustaría que se implemente un plan de mejoras para afrontar los nuevos cambios?

- A. SI (✓)
- B. NO ()
- C. DEPENDE LA SITUACIÓN ()

Le agradecemos por su colaboración.





ENCUESTA IMPERSONAL (RESISTENCIA AL CAMBIO)

Sírvase por favor contestar las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible:

Pregunta 1.

¿Está usted de acuerdo en que se deban efectuar cambios en la organización?

- A. SI (✓)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 2.

¿Está usted de acuerdo con los cambios implantados en la organización?

- A. SI (✓)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 3.

¿Puede adaptarse fácilmente a los cambios?

- A. SI (✓)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 4.

¿Considera que con los cambios implantados se produciría inestabilidad con su trabajo?

- A. SI (✓)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 5.

¿Ha considerado nuevas formas para realizar su trabajo?

- A. SI (✓)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 6.

¿Considera que los cambios propuestos van a tener el éxito que se plantea?

- A. SI (✓)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 7.

¿Se siente preparado para afrontar los cambios que implante la organización?

- A. SI (✓)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 8.

¿Considera que los cambios propuestos le ayudarían a mejorar en su trabajo?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 9.

¿Cree usted que los nuevos cambios ayudarán a generar un mejor desempeño laboral en la organización?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 10.

¿Le gustaría que se implemente un plan de mejoras para afrontar los nuevos cambios?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. DEPENDE LA SITUACIÓN ()

Le agradecemos por su colaboración.





ENCUESTA IMPERSONAL (RESISTENCIA AL CAMBIO)

Sírvase por favor contestar las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible:

Pregunta 1.

¿Está usted de acuerdo en que se deban efectuar cambios en la organización?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 2.

¿Está usted de acuerdo con los cambios implantados en la organización?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 3.

¿Puede adaptarse fácilmente a los cambios?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 4.

¿Considera que con los cambios implantados se produciría inestabilidad con su trabajo?

- A. SI ()
- B. NO (X)
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 5.

¿Ha considerado nuevas formas para realizar su trabajo?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 6.

¿Considera que los cambios propuestos van a tener el éxito que se plantea?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 7.

¿Se siente preparado para afrontar los cambios que implante la organización?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 8.

¿Considera que los cambios propuestos le ayudarían a mejorar en su trabajo?

- A. SI
- B. NO
- C. EVENTUALMENTE

Pregunta 9.

¿Cree usted que los nuevos cambios ayudarán a generar un mejor desempeño laboral en la organización?

- A. SI
- B. NO
- C. EVENTUALMENTE

Pregunta 10.

¿Le gustaría que se implemente un plan de mejoras para afrontar los nuevos cambios?

- A. SI
- B. NO
- C. DEPENDE LA SITUACIÓN

Le agradecemos por su colaboración.





ENCUESTA IMPERSONAL (RESISTENCIA AL CAMBIO)

Sírvase por favor contestar las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible:

Pregunta 1.

¿Está usted de acuerdo en que se deban efectuar cambios en la organización?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 2.

¿Está usted de acuerdo con los cambios implantados en la organización?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE (X)

Pregunta 3.

¿Puede adaptarse fácilmente a los cambios?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 4.

¿Considera que con los cambios implantados se produciría inestabilidad con su trabajo?

- A. SI ()
- B. NO (X)
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 5.

¿Ha considerado nuevas formas para realizar su trabajo?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 6.

¿Considera que los cambios propuestos van a tener el éxito que se plantea?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 7.

¿Se siente preparado para afrontar los cambios que implante la organización?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 8.

¿Considera que los cambios propuestos le ayudarían a mejorar en su trabajo?

- A. SI
- B. NO
- C. EVENTUALMENTE

Pregunta 9.

¿Cree usted que los nuevos cambios ayudarán a generar un mejor desempeño laboral en la organización?

- A. SI
- B. NO
- C. EVENTUALMENTE

Pregunta 10.

¿Le gustaría que se implemente un plan de mejoras para afrontar los nuevos cambios?

- A. SI
- B. NO
- C. DEPENDE LA SITUACIÓN

Le agradecemos por su colaboración.





ENCUESTA IMPERSONAL (RESISTENCIA AL CAMBIO)

Sírvase por favor contestar las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible:

Pregunta 1.

¿Está usted de acuerdo en que se deban efectuar cambios en la organización?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE (✓)

Pregunta 2.

¿Está usted de acuerdo con los cambios implantados en la organización?

- A. SI ()
- B. NO (✓)
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 3.

¿Puede adaptarse fácilmente a los cambios?

- A. SI (✓)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 4.

¿Considera que con los cambios implantados se produciría inestabilidad con su trabajo?

- A. SI (✓)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 5.

¿Ha considerado nuevas formas para realizar su trabajo?

- A. SI (✓)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 6.

¿Considera que los cambios propuestos van a tener el éxito que se plantea?

- A. SI ()
- B. NO (✓)
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 7.

¿Se siente preparado para afrontar los cambios que implante la organización?

- A. SI ()
- B. NO (✓)
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 8.

¿Considera que los cambios propuestos le ayudarían a mejorar en su trabajo?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE (✓)



Pregunta 9.

¿Cree usted que los nuevos cambios ayudarán a generar un mejor desempeño laboral en la organización?

- A. SI ()
- B. NO (✓)
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 10.

¿Le gustaría que se implemente un plan de mejoras para afrontar los nuevos cambios?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. DEPENDE LA SITUACIÓN (✓)

Le agradecemos por su colaboración.





ENCUESTA IMPERSONAL (RESISTENCIA AL CAMBIO)

Sírvase por favor contestar las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible:

Pregunta 1.

¿Está usted de acuerdo en que se deban efectuar cambios en la organización?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE (X)

Pregunta 2.

¿Está usted de acuerdo con los cambios implantados en la organización?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 3.

¿Puede adaptarse fácilmente a los cambios?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 4.

¿Considera que con los cambios implantados se produciría inestabilidad con su trabajo?

- A. SI ()
- B. NO (X)
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 5.

¿Ha considerado nuevas formas para realizar su trabajo?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 6.

¿Considera que los cambios propuestos van a tener el éxito que se plantea?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 7.

¿Se siente preparado para afrontar los cambios que implante la organización?

- A. SI (X)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()



Pregunta 8.

¿Considera que los cambios propuestos le ayudarían a mejorar en su trabajo?

- A. SI (x)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 9.

¿Cree usted que los nuevos cambios ayudarán a generar un mejor desempeño laboral en la organización?

- A. SI (x)
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE ()

Pregunta 10.

¿Le gustaría que se implemente un plan de mejoras para afrontar los nuevos cambios?

- A. SI (x)
- B. NO ()
- C. DEPENDE LA SITUACIÓN ()

Le agradecemos por su colaboración.





ENCUESTA IMPERSONAL (RESISTENCIA AL CAMBIO)

Sírvase por favor contestar las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible:

Pregunta 1.

¿Está usted de acuerdo en que se deban efectuar cambios en la organización?

- A. SI
- B. NO
- C. EVENTUALMENTE

Pregunta 2.

¿Está usted de acuerdo con los cambios implantados en la organización?

- A. SI
- B. NO
- C. EVENTUALMENTE

Pregunta 3.

¿Puede adaptarse fácilmente a los cambios?

- A. SI
- B. NO
- C. EVENTUALMENTE

Pregunta 4.

¿Considera que con los cambios implantados se produciría inestabilidad con su trabajo?

- A. SI
- B. NO
- C. EVENTUALMENTE

Pregunta 5.

¿Ha considerado nuevas formas para realizar su trabajo?

- A. SI
- B. NO
- C. EVENTUALMENTE

Pregunta 6.

¿Considera que los cambios propuestos van a tener el éxito que se plantea?

- A. SI
- B. NO
- C. EVENTUALMENTE

Pregunta 7.

¿Se siente preparado para afrontar los cambios que implante la organización?

- A. SI
- B. NO
- C. EVENTUALMENTE

Pregunta 8.

¿Considera que los cambios propuestos le ayudarían a mejorar en su trabajo?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE

Pregunta 9.

¿Cree usted que los nuevos cambios ayudarán a generar un mejor desempeño laboral en la organización?

- A. SI ()
- B. NO ()
- C. EVENTUALMENTE

Pregunta 10.

¿Le gustaría que se implemente un plan de mejoras para afrontar los nuevos cambios?

- A. SI
- B. NO ()
- C. DEPENDE LA SITUACIÓN ()

Le agradecemos por su colaboración.

