

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo, se presentan, analizan y se explican los resultados obtenidos de la investigación realizada. Los cuales constituyen el producto de la aplicación del cuestionario de recolección de datos dirigido a la población objeto de estudio, personal administrativo y directivos de las empresas mixtas del estado Zulia. Este proceso se realizó siguiendo el orden establecido en la formulación de los objetivos específicos que guiaron el estudio. Los datos se presentaron en un conjunto de cuadros de distribución de frecuencia, porcentaje, medias aritméticas y medidas de variabilidad, con la finalidad de realizar los análisis estadísticos respectivos, permitiendo contrastarlos con las bases y enfoques teóricos que sirvieron de fundamento a la investigación.

#### **1.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

De este modo, primeramente se identifican las fuerzas que promueven el cambio organizacional en los empleados de las empresas mixtas del Estado Zulia; se identifican las fuerzas que se resisten al cambio organizacional en los empleados de las empresas mixtas del Estado Zulia; se determinan las etapas del cambio organizacional en los empleados de las empresa mixtas del Estado Zulia; se determina el comportamiento resiliente del personal de

las empresas mixtas del Estado Zulia; se identifican los componentes de la resiliencia en los empleados de las empresas mixtas del Estado Zulia ; se determinan las bases de la resiliencia en los empleados de las empresas mixtas del Estado Zulia y se establece la relación entre el cambio organizacional y la resiliencia de los empleados de las empresas mixtas del Estado Zulia.

**Objetivo 1:** Identificar las fuerzas que promueven el cambio organizacional en los empleados de las empresas mixtas del Estado Zulia.

Es de hacer notar que la dimensión fuerzas que promueven el cambio organizacional, a su vez esta conformada por las subdimensiones: fuerzas externas y fuerzas internas. En cuanto a la subdimensión fuerzas externas se tiene que esta constituida por los indicadores: económicas, sociales y políticas.

**Variable:** Cambio Organizacional

**Dimensión:** Fuerzas que promueven el Cambio Organizacional

**Subdimensión:** Fuerzas Externas

**Tabla 2**  
**Fuerzas que promueven el Cambio Organizacional**

Alternativas	INDICADORES			Tendencia
	Económicas	Sociales	Políticas	
	%	%	%	%
Totalmente en Desacuerdo	0,83	0,00	0,00	0,28
En Desacuerdo	3,61	0,00	4,17	2,59
Ni en Desacuerdo ni en Acuerdo	42,78	28,33	26,39	32,50
De Acuerdo	43,33	49,17	40,28	44,26
Totalmente de Acuerdo	9,44	22,50	29,17	20,37
<b>Media del ind</b>	3,57	3,94	3,94	3,82
<b>Desviación</b>	0,74	0,68	0,82	0,75

Fuente: González, (2011)

En este sentido, fueron analizados 06 ítems para lo cual se obtuvieron los resultados en la tabla 2, la cual muestra con respecto al indicador fuerzas externas económicas, que las respuestas obtenidas se concentran en que un 43,33% de la población abordada esta De Acuerdo que la situación económica del país influyo en el cambio del esquema de gestión de asociaciones estratégicas al de empresas mixtas y que el cambio al modelo de empresas mixtas proporcionara un mayor aporte al desarrollo económico social, mientras el 42,78% manifestó no estar Ni en Desacuerdo Ni en Acuerdo con estos planteamientos, el 9,44% manifestó estar Totalmente de Acuerdo y el 4,44% restante se orienta hacia las opciones En Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo.

Como se puede evidenciar más del 52 %(43,33% + 9,44%) de las respuestas están aglomeradas en función de opciones positivas y casi un 43% en una opción neutral. Esta situación demuestra una media de 3,57; índice, éste, que en el baremo se ubica en la categoría: De Acuerdo. También se puede observar, cónsono con lo discutido, que la dispersión de los datos no es amplia, al contrario se concentra en los rangos ya caracterizados.

No obstante, el resultado, sería conveniente investigar más sobre la actitud del 42,78% de los empleados que no toma una definición determinada, es necesario que los empleados se involucren determinantemente en el proceso de cambio organizacional.

Por otra parte, y con referencia al indicador fuerzas externas sociales, se obtuvo que el 49,17% del personal administrativo y directores, manifestaron estar De Acuerdo en que los cambios sociales que acontecen en el país determinaron el proceso de transformación a empresas mixtas y que el proceso de transformación a empresas mixtas propicia beneficios sociales para los empleados; mientras tanto, el 28,33% se ubico en la alternativa NI en Acuerdo Ni en Desacuerdo con relación a las afirmaciones planteadas y el 22,50% escogió la opción Totalmente de Acuerdo.

Como se puede observar, el 71,67% de las opiniones de los empleados son positivas (49,17%+22,50%) y un 28,33% se ubican en una posición neutral. El estudio de la media demuestra un valor de 3,94, índice que en el baremo se ubica en la categoría de De Acuerdo, correspondiéndose con el resultado obtenido. La desviación estándar se ubica en 0,68 lo que verifica que no hay una dispersión alta de las puntuaciones, respecto a la media.

Con respecto a las fuerzas externas políticas, se tiene que un 40,28% de los encuestados manifestó estar De Acuerdo en que el cambio de un sistema político capitalista a uno socialista incidió en el proceso de transformación a empresas mixtas y que las empresas transnacionales hubiesen podido continuar funcionando con el esquema de asociaciones estratégicas en el actual sistema político socialista; mientras tanto el 29,17% manifestó estar Totalmente de Acuerdo, el 26,39% se ubicó en la alternativa Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo y el 4,17% manifestó estar En Desacuerdo con las afirmaciones planteadas.

Esto evidencia que un 69,45%(40,28%+29,17%) de la población encuestada está definido en que las fuerzas externas de carácter político, ciertamente, gestionan cambios organizacionales. Con respecto a la media se obtiene un valor de 3,94; valor éste que se corresponde, en el baremo, a una categoría de De Acuerdo. De igual manera, la desviación estándar se nivela en 0,82, indicador de que existe una aglomeración de los datos o puntuaciones alrededor de las opciones ya analizadas.

Por consiguiente las tres fuerzas anteriores, presenta los siguientes valores: el 44,26% está asociado a la respuesta De Acuerdo; el 32,60 está vinculado a la respuesta Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo y un 20,37% se orienta hacia la opción Totalmente de Acuerdo. La media global se ubica en 3,82, nivelándose en el intervalo De Acuerdo, y la desviación se establece en 0,82, indicativo de que los datos o puntuaciones están concentrados alrededor de las opciones ya analizadas.

Con respecto a la subdimensión Fuerzas Internas, se observa que se subdivide en tres indicadores, a saber: Procesos, Actividades y Comportamiento.

**Variable:** Cambio Organizacional

**Dimensión:** Fuerzas que promueven el Cambio Organizacional

**Subdimensión:** Fuerzas Internas

**Tabla 3**  
**Fuerzas Internas**

Alternativas	INDICADORES			
	Procesos %	Actividades %	Comportamiento %	Tendencia %
Totalmente en Desacuerdo	0,00	0,00	0,00	0,00
En Desacuerdo	0,00	1,39	0,00	0,46
Ni en Desacuerdo ni en Acuerdo	35,28	29,72	33,89	32,96
De Acuerdo	51,11	46,39	46,11	47,87
Totalmente de Acuerdo	13,61	22,50	20,00	18,70
<b>Media del ind</b>	3,78	3,90	3,86	3,85
<b>Desviación</b>	0,67	0,74	0,72	0,71

Fuente: González, (2011)

Se puede observar en la tabla 3 con respecto al indicador Procesos que un 51,11% de la población encuestada, está De Acuerdo en que la forma como se ejecutaban los procesos en la empresa bajo el esquema de asociaciones estratégicas resultaba eficiente y la transformación a empresas mixtas ha determinado en una mayor productividad de los procesos; de igual manera un 35,28 se ubica en una posición neutral y un 13,61% afirma estar Totalmente de Acuerdo, con lo planteado.

Vale decir, un 64, 72% está orientado hacia respuestas positivas (51,11%+13,61%), La media de este indicador se establece en 3,78,

correspondiente a la categoría De Acuerdo. Asimismo, la desviación estándar se coloca en 0,68, indicativo de concentración de los datos alrededor de las opciones ya comentadas.

Con relación al indicador Actividades, las respuestas de los encuestados se orientan en que un 46,39% esta De Acuerdo que observo diferencias en la forma como se desarrollaban anteriormente las actividades y como consecuencia del proceso de transformación a empresas mixtas actualmente es mejor el desenvolvimiento de las actividades; mientras tanto un 29,72% manifestó estar Ni en Desacuerdo Ni De Acuerdo y 22,50% se sitúa en Totalmente de Acuerdo., con las situaciones planteadas en el cuestionario.

Como puede verse, un 68,89%(46,39%+ 22,50%), reconoce que las actividades organizacionales se llevan a cabo de mejor manera, en las empresas mixtas. La media se coloca en 3,90 valor representativo de la categoría De Acuerdo. De igual manera, los datos no se presentan dispersos, por el contrario giran alrededor de las opciones indicadas.

En referencia al indicador Comportamiento, se tiene que el 46,11% de los encuestados esta De Acuerdo que fue afectado su comportamiento como resultado del proceso de transformación a empresa mixta y que desarrollo comportamientos que le permitieron enfrentar con éxito las dificultades asociadas al proceso de transformación a empresas mixtas, mientras que el 33,89% tiene una preferencia por Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo; asimismo, el 20,00% tendió hacia Totalmente de Acuerdo, con las

afirmaciones planteadas. La media ofrece un valor de 3,86, significativo de las opiniones recogidas. De igual manera, la desviación estándar indica un valor de 0,71, ratio que refleja una alta concentración de los datos.

Ahora bien, los valores, con respecto a la sub dimensión Fuerzas Internas, se manifiestan de la siguiente manera: La opción De Acuerdo, recibe el 47,87% de aceptación; la alternativa Ni en Desacuerdo Ni en Acuerdo, el 32,96% y el escenario Totalmente de Acuerdo, oscila en 18,70% de aceptación. De acuerdo a ello, las respuestas positivas se colocan en un 66,57.

**Objetivo 2:** Identificar las fuerzas que se resisten al cambio organizacional en los empleados de las empresas mixtas del Estado Zulia.

En ese propósito, la variable Cambio Organizacional tiene una dimensión: Fuerzas que inhiben el cambio organizacional; la cual, a su vez, se desglosa en dos subdimensiones: Resistencia Individual y Resistencia Organizacional. La subdimensión Resistencia Individual está constituida por tres indicadores, a saber: Personalidad, hábitos y Temor a lo desconocido.



**Variable:** Cambio Organizacional

**Dimensión:** Fuerzas que inhiben el Cambio Organizacional

**Subdimensión:** Resistencia individual

**Tabla 4**  
**Resistencia individual**

<b>INDICADORES</b>				
<b>Alternativas</b>	<b>Personalidad</b>	<b>Hábitos</b>	<b>Temor a lo desconocido</b>	<b>Tendencia</b>
	%	%	%	%
Totalmente en Desacuerdo	0,00	0,00	0,00	0,00
En Desacuerdo	0,00	1,39	0,00	0,46
Ni en Desacuerdo ni en Acuerdo	26,11	21,67	27,78	25,19
De Acuerdo	49,72	50,56	47,50	49,26
Totalmente de Acuerdo	24,17	26,39	24,72	25,09
<b>Media del ind</b>	3,98	4,02	3,97	3,99
<b>Desviación</b>	0,70	0,73	0,72	0,72

Fuente: González, (2011)

A este respecto, la tabla 4 contiene los datos concernientes a estos tres indicadores y los cuales fueron obtenidos tras la aplicación del instrumento. Con respecto al indicador Personalidad, los valores resultantes indican que un 49,20% de los encuestados asume que se siente identificado con los cambios efectuados y que sus impresiones fueron tomadas en consideración a los efectos de realizar el cambio organizacional. No obstante, el 26,11 % de los encuestados no asume ninguna posición(ni en desacuerdo, ni de acuerdo); mientras que el 24,17% está asociado a la respuesta Totalmente de acuerdo. La media obtiene una valoración de 3,98 y el nivel de dispersión de los datos es pequeño.

Con relación al indicador Hábitos se tiene que el 50,56% de las personas encuestadas opina que vio afectado los hábitos asociados a su trabajo por el proceso de cambio y los hábitos que debió desarrollar como consecuencia del proceso de transformación le ha permitido adaptarse a los nuevos patrones que exige la transformación de empresas asociativas a empresas mixtas. El 26,39% está totalmente de acuerdo con la anterior premisa, el 21,67% no opina nada al respecto y el 1,39 esta en Desacuerdo. La media, en consonancia con este resultado se ubica en un valor de 4,02, asociado a la categoría de "De Acuerdo". Asimismo, la desviación estándar se posiciona en 0,73, valor significativo de una baja dispersión de los datos.

Respecto al indicador: Temor a lo Desconocido, el 47,50% dijo haber experimentado incertidumbre ante el proceso de transformación a empresa mixta y que tal situación afectó su desempeño laboral; el 27,78% manifestó una posición neutral y el 24,72 manifestó estar totalmente de acuerdo en que el temor a lo desconocido le afectaba su desempeño. La media genera un valor de 3,97 y la desviación estándar se ubica en 0,72.

La subdimensión resistencia individual adquiere las siguientes valoraciones: el 49,26% de los encuestados afirma que ha logrado desarrollar actitudes de personalidad y hábito. El 25,19 se mantiene en una posición neutral y el 25,09, está totalmente de acuerdo. La media se coloca en 3,99, cónsono con las respuestas expuestas y el grado de dispersión de los datos se mantiene bajo al ubicarse en 0,72, lo que indica que los datos se mantienen alrededor de los resultados expuestos.

La sub dimensión: Resistencia Organizacional se desglosa en los indicadores: Diseño Organizacional, Cultura Organizacional y Limitaciones de Recursos.

**Variable:** Cambio Organizacional

**Dimensión:** Fuerzas que inhiben el Cambio Organizacional

**Subdimensión:** Resistencia Organizacional

**Tabla 5**  
**Resistencia Organizacional**

INDICADORES				
Alternativas	Diseño Organizacional %	Cultura Organizacional %	Limitaciones de recursos %	Tendencia %
Totalmente en Desacuerdo	0,00	0,00	0,00	0,00
En Desacuerdo	7,78	9,44	14,72	10,65
Ni en Desacuerdo ni en Acuerdo	25,28	34,44	45,83	35,19
De Acuerdo	41,94	38,61	23,06	34,54
Totalmente de Acuerdo	25,00	17,50	16,39	19,63
<b>Media del ind</b>	3,84	3,64	3,41	3,63
<b>Desviación</b>	0,87	0,86	0,93	0,88

Fuente: González, (2011)

Con respecto al indicador Diseño Organizacional se tiene, según tabla 5, que el 41,94% de los encuestados señaló que está De Acuerdo en que el diseño imperante en la organización dificultaba el cambio, y que hubo de ser necesario ajustes en el mismo, para adaptarlo a las necesidades de la transformación deseada. El 25,28% se mantuvo neutral; el 25,00% se inclinó por Totalmente de acuerdo y el 7,78% se mostró en desacuerdo. La media se colocó en 3,84 asociado a la categoría "De Acuerdo" y la desviación se mostró un poco más dispersa,(0,87) en comparación con los indicadores ya analizados.

En cuanto al indicador: Cultura Organizacional, se tiene que el 38,61% afirmó que la cultura organizacional se caracteriza por ser flexible y adaptarse a los cambios organizacionales. El 34,44% mostró una actitud neutral; el 17,50 se asoció a la respuesta totalmente de acuerdo y el 9,44% dijo estar en desacuerdo. La media se ubica en 3,64 valor vinculado a la categoría de "De Acuerdo". La desviación tiende a dispersarse un poco, aunque no en forma considerable, al posicionarse de un valor igual a 0,86. Como puede verse el 56,11% asume una posición positiva, en cuanto califican a la cultura imperante como capaz de flexibilizarse ante los cambios propuestos.

En cuanto al indicador Limitaciones de Recursos los encuestados señalaron en un 45,83% que Ni está en desacuerdo Ni de Acuerdo en que las empresas mixtas dispusieron de los recursos necesarios para enfrentar el cambio y que el uso de los recursos requeridos dio una orientación adecuada al proceso de transformación a empresa mixta ; el 23,06% sostiene que está de Acuerdo; el 16,39% afirma estar totalmente de acuerdo y el 14,72%, no está de acuerdo. La media se valoriza en 3,41 "Ni en desacuerdo Ni de acuerdo". Asimismo, la desviación estándar tiende a dispersarse con un valor de 0,93. La media se ubica en 3,63, "De Acuerdo" y con una dispersión de 0,88 lo que refleja una tendencia leve a desagregarse.

**Objetivo 3:** Determinar las etapas del cambio organizacional en los empleados de las empresas mixtas del Estado Zulia.

La dimensión de la variable Cambio Organizacional es Etapas del Cambio Organizacional. Y se descompone en la subdimensión: Etapas del Cambio Organizacional Esta subdimensión, a su vez, se operacionaliza en los indicadores: Descongelamiento, Movimiento y recongelamiento.

**Variable:** Cambio Organizacional

**Dimensión:** Etapas del Cambio Organizacional

**Subdimensión:** Etapas del Cambio Organizacional

**Tabla 6**  
**Etapas del Cambio Organizacional**

INDICADORES				
Alternativas	Descongelamiento	Movimiento	Descongelamiento	Tendencia
	%	%	%	%
Totalmente en Desacuerdo	0,00	0,00	0,00	0,00
En Desacuerdo	3,33	6,67	6,67	5,56
Ni en Desacuerdo ni en Acuerdo	45,56	26,94	43,06	38,52
De Acuerdo	43,61	42,78	32,50	39,63
Totalmente de Acuerdo	7,50	23,61	17,78	16,30
<b>Media del ind</b>	3,55	3,83	3,61	3,67
<b>Desviación</b>	0,66	0,82	0,84	0,77

Fuente: González, (2011)

Con respecto al indicador: Descongelamiento se tienen los siguientes guarismos: según la tabla N° 6, el 45,56% de los encuestados Ni está de acuerdo ni está en desacuerdo, en el sentido de expresar si la gerencia ejerció un conjunto de acciones para lograr la identificación de los empleados con el nuevo modelo de empresas y si ofreció información clara y oportuna sobre el proceso de cambio. El 43,61% afirma que si está de acuerdo; el 7,50% dice que está totalmente de acuerdo y el 3,33% asegura estar en

desacuerdo. La media se ubica en 3,55, valor que se compagina con la categoría De Acuerdo. Y la desviación estándar se coloca en 0,66, el valor más bajo hasta ahora obtenido, lo que significa que los datos giran alrededor de las opciones mayoritarias en preferencia.

En relación con el indicador: Movimiento el 42,78% de los encuestados señaló que fue considerada su participación en el proceso de cambio de las empresas mixtas, el 26,94% se situó en una posición neutral; el 23,61% afirmó que Totalmente de acuerdo y el 6,67% aseveró estar en desacuerdo. La media se valoriza en 3,83 lo que ubica a este indicador en la categoría de "De Acuerdo". El nivel de dispersión se amplió un poco, con respecto al anterior indicador, al pasar de 066 a 082, producto de que los datos están un poco más diseminados..

Al analizar el indicador: Recongelamiento, se tiene que el 43,06% de los encuestados asegura que, Ni está de acuerdo Ni está en desacuerdo, en que los resultados obtenidos se compaginan con los objetivos de la nueva organización, tampoco saben si se ejecutaron las acciones necesarias para que el cambio producido redundara en beneficios para la empresa. El 32,50% está de acuerdo; el 17,78% está totalmente de acuerdo y el 6,67% está en desacuerdo. La media se nivela en 3,61 representativo de la categoría "De Acuerdo". Asimismo la dispersión de los datos tiende a ampliarse un poco al ascender a 0,84, lo cual pudiera deberse a la diseminación leve que presentan los datos.

La tendencia en la subdimensión etapa del cambio organizacional, ofrece las siguientes puntuaciones: el 39,63% se ubica en la opción De Acuerdo; el 38,52% se coloca en la alternativa Ni de acuerdo Ni en desacuerdo; el 16,30% se sitúa en la categoría totalmente de acuerdo y el 5,56% en la opción en desacuerdo

**Objetivo 4:** Determinar el comportamiento resiliente de los empleados de las empresas mixtas del Estado Zulia.

En este sentido se incorpora la variable Resiliencia Organizacional, la cual se operacionaliza en la subdimensión Características de la Resiliencia organizacional, conteniendo, a su vez, cinco indicadores: Positivos, Flexibilidad, Concentración, Organización, Proactividad y Adaptación.

**Variable:** Resiliencia Organizacional

**Dimensión:** Comportamiento Resiliente

**Subdimensión:** Características del personal Resiliente

**Tabla 7**

**Características del personal Resiliente**

Alternativas	INDICADORES			
	Positivos %	Concentración %	Flexibilidad %	Organización %
Totalmente en Desacuerdo	0,00	0,00	0,00	0,00
En Desacuerdo	10,56	11,94	3,33	14,17
Ni en Desacuerdo ni en Acuerdo	43,89	41,11	49,72	28,89
De Acuerdo	33,61	31,39	35,28	38,33
Totalmente de Acuerdo	11,94	15,56	11,67	18,61
<b>Media del ind</b>	3,47	3,51	3,55	3,61
<b>Desviación</b>	0,83	0,86	0,73	0,87

Fuente: González, (2011)

... continuación

**Tabla 7**

**Características del personal Resiliente**

<b>Alternativas</b>	<b>Proactividad</b>	<b>Adaptación</b>	<b>Tendencia</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente en Desacuerdo	0,00	0,00	0,00
En Desacuerdo	7,78	0,00	7,96
Ni en Desacuerdo ni en Acuerdo	33,61	30,28	37,92
De Acuerdo	42,22	50,28	38,52
Totalmente de Acuerdo	16,39	19,44	15,60
<b>Media del ind</b>	3,67	3,89	3,62
<b>Desviación</b>	0,82	0,69	0,80

Fuente: González, (2011)

En cuanto se refiere al indicador: Positivos, según la tabla N° 7, el 43,89% de los encuestados señala que ni está de acuerdo Ni en desacuerdo, sobre si ha logrado superar los obstáculos que supone el proceso de transformación de las empresas mixtas y si es posible que el proceso de transformación derive en beneficios para el desarrollo de su trabajo; el 33,61% estima que si está de acuerdo; el 11,94% está totalmente de acuerdo y el 10,56 se muestra en desacuerdo. La media se ubica en 3,47 valor distintivo de la categoría “De Acuerdo” y la dispersión de los datos se muestra levemente ampliada, como consecuencia de la distribución de las puntuaciones.

Con respecto al indicador Concentración el 41,11 % argumentó que Ni esta de Acuerdo Ni está en Desacuerdo en si inicialmente estuvo consciente respecto a los resultados que se obtendría producto del cambio a empresas mixtas y si tuvo pérdida de concentración ante los obstáculos que supone



este proceso; Por su parte, el 31,39% estuvo de acuerdo; el 15,56% estuvo totalmente de acuerdo y el 11,94% dijo estar en desacuerdo. La media se ubicó en 3,51, señal de estar anclado en la categoría "De Acuerdo". Asimismo, la dispersión de los datos se muestra un poco más elevada que el indicador anterior, al pasar de 0,83 a 0,83.

En relación con el indicador Flexibilidad, el 49,72% de la población encuestada estuvo Ni de acuerdo Ni en desacuerdo, en que pudo adecuar su desempeño según el ritmo que imponía el proceso de transformación y si recibió de la gerencia la receptividad que el momento requería; el 36,28% argumentó estar de acuerdo; el 11,67% afirmó estar totalmente de acuerdo y el 3,33% aseguró estar en desacuerdo. La media se colocó en un valor de 3,55, lo que equivale estar situado en la categoría "De Acuerdo". La desviación estándar mejora al notarse más concentrados los datos alrededor de las propuestas mayoritaria, al pasar de 0,86 a 0,73.

Con respecto al indicador Organización el 38,33% de los empleados consultados afirmó que asumió un comportamiento coherente en función del proceso de transformación y dispuso de las estrategias necesarias para hacer frente a ese desafío; el 28,89% se mostró en una posición neutral; un 18,81% dijo estar totalmente de acuerdo y el 14,17% afirmó estar en desacuerdo. La media obtuvo una valoración de 3,61, lo que ubica a este indicador en la categoría de "De Acuerdo". No obstante, la desviación estándar se muestra levemente dispersa en comparación con el anterior indicador,

Referente al indicador Proactividad, el 42,22% de los empleados dice estar de acuerdo en que tomó las iniciativas en el momento adecuado para hacerle frente a la situación planteada y además la gerencia tomó en consideración sus acciones en tal dirección; el 33,61% de los encuestados se mostró en una posición neutral; 16,39 asumió estar totalmente de acuerdo y el 7,78% se mostró en desacuerdo. La media osciló en 3,67, valor que ubica a este indicador en la categoría de "De Acuerdo". La desviación estándar mejoró levemente, con respecto al indicador anterior al pasar de 0,87 a 0,82, verificándose que se tiende a una mayor concentración de los puntajes.

Respecto al indicador Adaptación, el 50,28% de los encuestados afirmó que está de acuerdo en que logró adaptarse a las condiciones asociadas al desempeño de su trabajo y determinadas por el proceso de transformación, en forma adecuada; el 30,28 se mostró neutral y el 19,44% aseveró estar totalmente de acuerdo. La media se ubicó en 3,89, valor que posiciona a este indicador en la categoría "De Acuerdo". La desviación estándar exhibe el valor más bajo de esta subdimensión al ubicarse en 0,69, indicativo del nivel de concentración de los datos.

La tendencia global de la subdimensión analizada demuestra que el 38,52% de los empleados se mostró de acuerdo en que acusaron un comportamiento resiliente ante el proceso de transformación de empresas asociativas a empresa mixtas.; el 37,92 se mostró indeciso; el 15,60% dijo estar totalmente de acuerdo y el 7,96 afirmó estar en desacuerdo.

**Objetivo 5:** Identificar los componentes de la resiliencia en los empleados de las empresas mixtas del Estado Zulia.

En este sentido, se visualiza la dimensión Componentes de la Resiliencia, la cual se operacionaliza en la subdimensión desafíos de la Resiliencia y, ésta a su vez, se desglosa en los indicadores: Cognitivos, Estratégicos, Políticos e Ideológicos.

**Variable:** Resiliencia Organizacional

**Dimensión:** Componentes de la Resiliencia

**Subdimensión:** Desafíos de la Resiliencia

**Tabla 8**  
**Desafíos de la Resiliencia**

<b>Alternativas</b>	<b>Cognitivos</b>	<b>Estratégicos</b>	<b>Político</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente en Desacuerdo	0,00	0,00	0,00
En Desacuerdo	10,56	9,17	2,50
Ni en Desacuerdo ni en Acuerdo	44,44	41,94	42,50
De Acuerdo	26,39	38,61	36,39
Totalmente de Acuerdo	18,61	10,28	18,61
<b>Media del ind</b>	3,53	3,50	3,71
<b>Desviación</b>	0,91	0,77	0,76

Fuente: González, (2011)

... continuación

**Tabla 8**  
**Desafíos de la Resiliencia**

<b>Alternativas</b>	<b>Ideológico</b>	<b>Tendencia</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente en Desacuerdo	0,00	0,00
En Desacuerdo	11,39	8,40
Ni en Desacuerdo ni en Acuerdo	30,56	39,86
De Acuerdo	37,78	34,79
Totalmente de Acuerdo	20,28	16,94
<b>Media del ind</b>	3,67	3,60
<b>Desviación</b>	0,79	0,81

Fuente: González, (2011)

En relación al indicador Cognitivos se tiene, en la tabla 8, que el 44,44% de los empleados sostiene una posición neutral (ni en acuerdo ni en desacuerdo), sobre si la idea preconcebida sobre el proceso de cambio influyó decisivamente en el proceso de adaptación, permitiéndole desarrollar sus valores y creencias en pro de la nueva realidad; el 26,39% se mostró de acuerdo; el 18,61% afirmó estar totalmente de acuerdo y el 10,56% se mostró en desacuerdo. La media presentó un valor de 3,53, característico de la categoría "De Acuerdo". Por su parte, la dispersión de los datos alcanza su nivel más alto en la investigación, lo cual es producto de la distribución de los datos en las diferentes opciones.

Del análisis del indicador Estratégicos, se tiene que el 41,94 de los encuestados respondió neutralmente con respecto a si durante el proceso de transformación se divulgó la misión y la visión de la nueva realidad

empresarial; el 38,71% asumió la posición de acuerdo; un 10,28% se posicionó de la opción totalmente de acuerdo y el 2,50% estuvo en desacuerdo. La media se estableció en 3,50, valor característico de la categoría “De Acuerdo”. La desviación estándar se observa reducida en comparación con el indicador anterior, al pasar de de 0,91 a 0,77.

Con relación al indicador Políticos, los datos demuestran que el 42,50% de los empleados adopta una posición neutral respecto al aprovechamiento de las oportunidades derivadas del entorno político y se realizó un manejo adecuado de los elementos burocráticos, a propósito del proceso de transformación; el 36,39% opinó estar de acuerdo; el 18,61 afirmó estar totalmente de acuerdo y el 2,50% se mostró en desacuerdo. La media se coloca en 3,71, valor significativo de la categoría “De Acuerdo”. La dispersión de los datos se ubica en 0,76, ligeramente inferior al indicador anterior.

En referencia al indicador Ideológico se tiene que el 37,78% de los empleados cree que el proceso de cambio propicio en el personal las fuerzas para el logro de los objetivos de emprendimiento asociados al esquema de empresas mixtas y que la ideología imperante influyó determinadamente en el logro del proceso de transformación propuesto; el 30,56% se mantuvo en una posición neutral; el 20,28% está totalmente de acuerdo y el 11,39% estuvo en desacuerdo. La media ostenta un valor de 3,67, característico de la categoría “De Acuerdo”. Asimismo, la dispersión de los datos se ubica en

0,79, significando una dispersión levemente superior a la expresada por el indicador anterior.

En relación con la tendencia de esta subdimensión se tiene que 39,86% de los encuestados emite una opinión neutral; el 34,79% está asociado con la opción de acuerdo; el 16,94% está adherido a la alternativa totalmente de acuerdo y un 8,40% dice estar en desacuerdo. Vale decir, que un 51,73% (34,79%+ 16,94%) está definido en que están presentes, en los empleados de las empresa mixtas del Estado Zulia, los componentes de la sub dimensión Desafíos de la Resiliencia. La media se ubica en 3,60 característico de la categoría “De Acuerdo”. La dispersión de los datos se nivela en 0,81.

**Objetivo 6:** Determinar las bases de la resiliencia en las empresas mixtas del Estado Zulia.

En esta dirección, se tiene la dimensión Bases de la resiliencia, la cual se operacionaliza en la subdimensión Bases de la resiliencia y ésta, a su vez, está constituida por los indicadores: Existencia de objetivos, Enfrentar la realidad y Búsqueda de sentidos.

**Variable:** Resiliencia Organizacional

**Dimensión:** Bases de la Resiliencia Organizacional

**Subdimensión:** Bases de la Resiliencia Organizacional

**Tabla 9**  
**Bases de la Resiliencia Organizacional**

INDICADORES				
Alternativas	Existencia de Objetivos %	Enfrentar la Realidad %	Búsqueda de Sentido %	Tendencia %
Totalmente en Desacuerdo	0,00	0,00	0,00	0,00
En Desacuerdo	7,78	2,78	15,00	8,52
Ni en Desacuerdo ni en Acuerdo	43,61	39,72	39,17	40,83
De Acuerdo	35,56	41,39	27,22	34,72
Totalmente de Acuerdo	13,06	16,11	18,61	15,93
<b>Media del ind</b>	3,54	3,71	3,49	3,58
<b>Desviación</b>	0,80	0,75	0,95	0,83

Fuente: González, (2010)

Con referencia al indicador Existencia de objetivos, la tabla N° 9, muestra lo siguiente: el 43,61% de los empleados está en una posición neutral en cuanto a si los objetivos planteados al comienzo del proceso de cambio se corresponden con los obtenidos y permitió que los objetivos organizacionales de la empresa se complementaran con las de los trabajadores; el 36,56% afirma que está de acuerdo; el 13,06% se anota en la opción totalmente de acuerdo y el 7,78% no está de acuerdo. la media se establece en 3,54, valor característico de la categoría "De acuerdo". La desviación se observa en 0,80, lo que hace pensar que los datos se encuentran alrededor de las propuestas mayoritarias.

Respecto al indicador Enfrentar la realidad, se tiene que 41,39% de los empleados dice estar de acuerdo con que se contó con la dirección necesaria para llevar a cabo el proceso de transformación de las empresas mixtas; el 39,72% está en una posición neutral; el 16,11% se encuentra totalmente de acuerdo y el 2,78% dice no estar de acuerdo. La media se establece en 3,71, valor que se corresponde con la categoría "De acuerdo". La dispersión de los datos se encuentra en 0,75, girando alrededor de las propuestas mayoritarias.

Con respecto al indicador Búsqueda del sentido, se tiene que el 39,17% no sabe que opinar si el proceso de transformación a empresas mixtas lo exhibió como una oportunidad para lograr sus metas y si se sintió identificado con los valores organizacionales de las empresas mixtas; el 27,22% está de acuerdo; el 18,61% está totalmente de acuerdo y un 15% se inclina por estar en desacuerdo. La media se coloca en 3,49, valor que se identifica con la categoría "De acuerdo". La dispersión asume un alto valor, 0,92, toda vez que los datos se distribuyen más equitativamente en las opciones propuestas.

En relación con la tendencia de esta sub dimensión el 40,83% de los encuestados se encuentra en una posición neutral; el 34,72% afirmó que está de acuerdo; un 15,93% se encuentra totalmente de acuerdo y el 8,52% está en desacuerdo. La media se ubica en 3,58, representativo de la categoría "De acuerdo". La dispersión se coloca en 0,83.



**Objetivo 7:** Establecer la relación existente entre las variables cambio organizacional y resiliencia organizacional.

**Tabla 10**

**Correlación: Cambio organizacional y Resiliencia organizacional**

Cambio Organizacional ( X )	Resiliencia Organizacional (Y)	DX	DY	DX.DY	DX2	DY2
3,83	3.62	0,06	0,02	0,0012	0,0036	0,0004
3.81	3.60	0,04	0	0	0,0016	0
3.67	3.58	-0,1	-0,02	0,002	0,01	0,0004
<b>3,77</b>	<b>3,60</b>			<b>0,0032</b>	<b>0,0152</b>	<b>0,0008</b>
MEDIAS					SUMATORIAS	

$$r = \frac{\sum Dx.Dy}{\sqrt{\sum Dx^2 \cdot \sum Dy^2}} = 0.92$$

Existen varias pruebas que se pueden realizar para determinar la correlación entre dos variables, entre ellas está la correlación de Pearson, pues bien, esta prueba fue realizada a la investigación arrojando como resultado una correlación de 0,92, indica que la relación existente entre ambas variables es perfectamente positiva, es decir en la medida que se fue desarrollando el cambio organizacional en las Empresas mixtas del Estado Zulia, se fue incrementando la Resiliencia en los empleados de las mismas, lo que se traduce en una fuerte correlación entre el cambio y la resiliencia organizacional.

## 2.- DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Al identificar las fuerzas que promueven el cambio organizacional en los empleados de las empresas mixtas del Estado Zulia, se evidencia en cuanto a las fuerzas externas e internas que la tendencia de los resultados permitieron conocer que las mismas si tienen significancia en el cambio organizacional incidiendo como elemento a considerar en el paso de un tipo de empresa asociativas a un tipo de empresas mixtas, por consiguiente las fuerzas económicas, sociales, políticas, los procesos, las actividades y el comportamiento de los empleados promovieron este cambio organizacional.

Lo antes expuesto está en concordancia con lo planteado por los autores Invancevich, Konopaske y Matteson (2006), al expresar que las fuerzas para el cambio se clasifican por conveniencia en dos grupos: externas e internas. Las fuerzas externas trascienden el control de la administración; las internas operan dentro de la empresa y están por lo general dentro del control de la administración. Las organizaciones rara vez emprenden un cambio significativo si no hay una fuerte conmoción en su ambiente. De este modo, el ambiente externo abarca muchas fuerzas económicas, tecnológicas y sociales o políticas que puedan desencadenar el proceso de cambio.

Los competidores presentan nuevos productos, aumentan su publicidad, bajan sus precios o incrementan su servicio al cliente, La explosión del conocimiento ha introducido nueva tecnología para casi toda

función del negocio, y finalmente, la relación entre el gobierno y las empresas se vuelve mucho más estrecha al paso que unas regulaciones se imponen y otras se relajan. Para comprender las implicaciones de las fuerzas externas se requieren procesos de aprendizaje organizacional

Así mismo, estos autores afirman que quienes estudian y practican el cambio organizacional concuerdan en que estos activadores ambientales son necesarios pero no suficientes para iniciar el cambio. De este modo, el cambio también involucra a los administradores que están conscientes de él y actúan en consecuencia. Las fuerzas internas para el cambio que surgen dentro de la organización se pueden rastrear con frecuencia a problemas de proceso y de comportamiento. Los problemas de proceso abarcan las fallas en la toma de decisiones y las comunicaciones: no se toman decisiones, o se toman demasiado tarde, o son deficientes. Las comunicaciones se interrumpen, son redundantes o tan sólo son inadecuadas, entre otras.

En relación a las fuerzas que se resisten al cambio organizacional en los empleados de las empresas mixtas del Estado Zulia, los resultados determinaron que los empleados evidenciaron actitudes de personalidad y hábitos para enfrentar la resistencia al cambio, por otro lado, percibieron que el miedo a lo desconocido les inhibe el desempeño laboral, estos resultados evidencias las tendencias relacionadas a la resistencia individual y en cuanto a resistencia organizacional la tendencia de los resultados determino que la flexibilidad del diseño y la cultura organizacional contribuyeron al cambio de

empresas asociativas a empresas mixtas. Así como también la tendencia de los resultado evidencio que los empleados desconocían si se dispusieron de los recursos necesarios para el cambio y si estos ( los recursos) se orientaron hacia tal fin.

La situación antes planteada se corresponde con lo señalado por Hellriegel y Slocum. (2004), quienes afirman que la resistencia al cambio ocurre por diversas razones. Algunas se identifican con las personas, pero otras incluyen la naturaleza y estructura de las organizaciones. La combinación de estas dos fuentes de resistencia puede ser devastadora para los esfuerzos de cambio. Es por ello, que gerentes y empleados necesitan comprender las razones de las fuentes de resistencia al cambio y sus fuentes. Se observa que ante la presencia de un cambio, tantos los individuos como los grupos, pueden reaccionar de distintas maneras, como por ejemplo: Usar el poder con el que se cuenta para sobrellevar el cambio (esto sólo generará más la resistencia).

Asimismo los autores manifiestan, que algunos aspectos de la personalidad de un individuo pueden predisponerlo contra el cambio. La autoestima es una característica imperante de la personalidad que determina la forma en que una persona se conduce en una organización, por otro lado un hábito llega a ser una fuente de comodidad y seguridad y satisfacción para la gente, porque le permite ajustarse al mundo y hacerle frente y . Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se

angustie. Cada cambio importante en una situación de trabajo acarrea un elemento de incertidumbre y resistencia al mismo.

En cierta medida, la naturaleza de las organizaciones es resistirse al cambio tal y cual como lo plantean Hellriegel y Slocum. (2004). Es decir, muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias, y tienden a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y eficiencia operacionales, algunas organizaciones pueden crear fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos informales, equipos y departamentos establecieron, y que se han aceptado a lo largo del tiempo.

Al determinar las etapas del cambio organizacional en los empleados de las empresas mixtas del Estado Zulia, los resultados reafirman que si ocurrieron o se ejecutaron las distintas etapas del cambio organizacional durante el proceso de transformación, sin embargo es importante destacar que en la etapa de descongelamiento, a pesar que se evidencio una significación numérica con ligera ventaja para la opción "De Acuerdo". existe una sensación de no estar suficientemente claro en este indicador. A criterio de Hellriegel y Slocum, ya citados, las empresa deben esmerarse por transmitir información clara y concisa a los empleados, a los efectos de,

precisamente, descongelar los estados de animo, preocupación y tensión que puedan albergar los trabajadores, ante el proceso de cambio.

En el proceso de movimiento igualmente es importante señalar que los resultados evidenciaron que las opiniones del personal fueron tomadas en cuenta al momento de realizar el proceso de cambio de empresas asociativas a empresas mixtas. Esta posición coincide con Robbins (2004) quien al citar a Lewin afirma que este indicador incluye la adopción de nuevas conductas, valores y actitudes mediante cambios en las estructuras y procesos organizacionales, dándole participación a nuevas ideas, que muchas veces provienen de los propios empleados.

Lo antes expuesto, está en concordancia con lo planteado por Robbins (2004) sobre los criterios de Kurt Lewin, quien manifiesta que para completar un cambio las organizaciones deben recorrer tres etapas: descongelamiento del estado de cosas, movimiento a un nuevo estado y recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente. Para Lewin el statu quo puede ser considerado un estado de equilibrio. Para alejarse de este equilibrio (superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos) es necesario descongelar, lo que se consigue de tres maneras: Las fuerzas impulsoras, que están directamente relacionadas al statu quo, las fuerzas restrictivas, que estorban el movimiento y la tercera alternativa consiste en combinar los dos métodos.

Por su parte, en lo vinculado con el comportamiento resiliente de los empleados de las empresas mixtas del Estado Zulia, los resultados

determinaron que los empleados demostraron un comportamiento resiliente ante el proceso de transformación de empresas asociativas a empresas mixtas, evidenciándose que ciertamente este proceso ha sido beneficioso para los trabajadores, situación muy plausible dado que todo proceso de transformación supone desestabilización emocional, por parte de éstos; sin embargo, han logrado como afirma Leal (2006), tener la habilidad de identificar las oportunidades en ambientes turbulentos y simultáneamente, poseer la confianza para creer que puede tener éxito

Por otro lado los resultados evidenciaron, que el personal actúa efectivamente y con un amplio margen de uso, tanto en los recursos internos como externos, desarrollando su creatividad y estableciendo estrategias para responder a los cambios, obviamente que un ambiente turbulento, producto de los cambios experimentados, exige, por parte del personal, el uso de un enfoque laboral estructurado a fin de minimizar la ambigüedad y planear efectivamente la aplicación de estrategias adecuadas.

Asimismo, la tendencia de los resultados demostraron que el personal es altamente proactivo, Según Covey, ya citado, la proactividad no es sólo tomar la iniciativa. Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones y no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. En este sentido, los empleados tienen la iniciativa y la responsabilidad de hacer bien las cosas.

En general, las evidencias antes planteadas, están de acuerdo con lo planteado por Leal (2006), cuando manifiesta que el comportamiento resiliente es medible a través de las características de los individuos. En función de las consideraciones anteriores, la resiliencia es una característica crucial para el éxito de las personas y las organizaciones. Todos tienen algunas características resilientes, aunque éstas a menudo pasan inadvertidas, y es posible desarrollar más resiliencia. En esta perspectiva infiere que la resiliencia permite enfrentar con éxito las dificultades, y mantener un comportamiento que se caracteriza por la entereza y el deseo de salir adelante.

En cuanto a los componentes de la resiliencia, los resultados indicaron que los desafíos cognitivos, estratégicos, políticos e ideológicos fueron enfrentados por los empleados de las empresas mixtas del estado Zulia, durante el proceso de cambio organizacional, coincidiendo con lo indicado por Melillo y Suárez (2004), citado por Leal (2006), cuando afirma, que nada de lo hecho por el individuo es independiente del proceso cognitivo, sea o no sea captado por la conciencia del individuo. Puesto que muchos de estos procesos se dan más allá de ella.

Con relación a los desafíos estratégicos, los resultados coincide con lo planteado por Drucker (2004), cuando refiere que dicho desafío se conoce por la forma en la cual los trabajadores confrontan la misión, visión, objetivos y tácticas de las organizaciones, las cuales por ser elementos de dirección estratégica pueden suponer la existencia de obstáculos en la dinámica



empresarial, en tanto el personal debe guiarse por las mismas en sus actividades ocupacionales, y en consecuencia, tener una conducta consistente con los valores de la empresa, lo cual implica muchas veces la ocurrencia de cambios.

En este ámbito, para Drucker (2004), los desafíos políticos son enfrentados por los empleados cuando las empresas se preocupan por fomentar y perfeccionar la capacidad de los líderes para ser emprendedores. El reto de este siglo es generar personal innovador, capaz de aprovechar las oportunidades ofrecidas por el entorno empresarial y social. Asimismo el autor señala que la ideología es algo cambiante en relación con los éxitos y fracasos que se van experimentando. De allí que se diga que es un elemento de carácter incremental porque va asociado al logro de mejoras sustanciales para la organización y por ende para sus miembros.

Al determinar las bases de la resiliencia, la tendencia de los resultados permitieron inferir que, la existencia de Objetivos, enfrentar la realidad y la brusquedad de sentido, están presentes en las empresas mixtas del Estado Zulia.

Coincidiendo con las posturas de los empleados Leal (2007), ya citado, expone que los objetivos concretan el para que de las organizaciones. Una organización sin objetivos no puede competir, sencillamente no tiene asidero de acción. Los objetivos informan sobre los resultados de la empresa. De allí que sea menester el que las organizaciones fijen, detallen sus objetivos para

que en función de ello se pueda llevar a cabo el proceso administrativo y productivo.

Para este mismo autor, se evidencia que los resultados del indicador enfrentar la realidad, coincide con su teoría cuando afirma que Toda organización pasa por momentos fuertes, decisivos en su devenir histórico; lo importante es que haya o exista, por parte de la gerencia y sus trabajadores, como es el caso que nos ocupa, la disposición firme de abordar cualquier problemática que atañe sus intereses, e igualmente refiere que buscar sentido suponga una actitud no solo positiva sino el empleo de todos sus recursos intelectuales, emocionales y conductuales para el logro del éxito.

Finalmente, para establecer la relación entre las variables cambio y resiliencia organizacional en los empleados de las empresas mixtas del estado Zulia, se realizó un procedimiento estadístico para determinar el coeficiente de Pearson, esta prueba fue realizada a la investigación arrojando como resultado una correlación de 0,92 lo que se traduce en una correlación positiva fuerte. ¿Que significa esto?, que en la medida que se fue desarrollando el cambio organizacional en las Empresas mixtas del Estado Zulia, se fue incrementando la Resiliencia en los empleados de las mismas, lo que se traduce en una fuerte correlación entre el cambio y la resiliencia organizacional.