



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

**RESISTENCIA AL CAMBIO Y DESEMPEÑO LABORAL EN  
LA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE  
CONSUMO MASIVOS COMFISA  
MUNICIPIO BARINAS ESTADO BARINAS AÑO 2021.**

**Autora:**

Camacho, Audy C.I: 14.428.569

**Tutor:** Prof. José Rodríguez

**Barinas, Marzo 2022**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL**

**DE LOS LLANOS OCCIDENTALES**

**EZEQUIEL ZAMORA**

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL**

**PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y JURIDICAS**

**SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN**

**RESISTENCIA AL CAMBIO Y DESEMPEÑO LABORAL EN  
LA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE  
CONSUMO MASIVOS COMFISA  
MUNICIPIO BARINAS ESTADO BARINAS AÑO 2021.**

Trabajo de Aplicación Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de  
Licenciado en Administración

**Autor:**

Camacho, Audy C.I: 14.428.569.

**Tutor:**

Prof. José Rodríguez

**Barinas, Marzo de 2022**



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA

## ACTA DE EVALUACIÓN FINAL TRABAJO DE APLICACIÓN

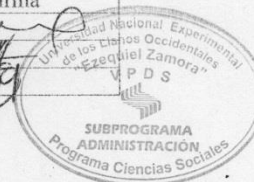
Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como Jurado Evaluador, hoy, catorce (14) de Marzo del año 2022, reunidos en el Pabellón 8 Aula B-1, Barinas II, se dio inicio al acto de presentación oral y pública del Trabajo de Aplicación Titulado: **"RESISTENCIA AL CAMBIO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVOS CAMFISA, MUNICIPIO BARINAS ESTADO BARINAS AÑO 2021-2022"**. Presentado por la Bachiller: **Audy Camacho Pertuz C.I. V - 14.428.569**. A los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado académico de Licenciado (a) en Contaduría Pública. Concluida la presentación oral y el ciclo de preguntas, de acuerdo con lo establecido en las Normas para la Elaboración y Presentación del Trabajo de Aplicación, este Jurado otorga la siguiente calificación:

Apellidos y Nombres	C.I. N°	30% (Prof. Tutor)	50% (Inf. Esc.)	20% (Pres. Oral)	100% TOTAL	CAL DEF (1-5)
Audy Camacho Pertuz	14.428.569	30%	50%	20%	100%	5

Se emite la presente acta según Resolución de Comisión Asesora Nro. CAPCSyE/02/2022, Acta N° 001, Punto N° 15, de fecha 01/02/2022 y queda asentada en el Subprograma Contaduría Pública a los catorce (14) días del mes de Marzo de 2022.

Observaciones \_\_\_\_\_

Miembro	Apellidos y Nombres	C.I. N°	Firma
Tutor (a)	Rodriguez Jose	9990216	
Jurado Principal	Benitez Victor	10617649	
Jurado Principal	Alvarez Manuel	9595497	





UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

### **Aceptación de tutor**

Yo **José Rodríguez** titular de la cédula de identidad N° V \* **9.990.216**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Aplicación titulado “**RESISTENCIA AL CAMBIO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVOS COMFISA MUNICIPIO BARINAS ESTADO BARINAS AÑO 2021**”, presentado por la bachiller: **Camacho Pertuz Audy Martha**, cédula de identidad: **14.428.569**, para optar por el título de Licenciatura en Administración, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado asignado para tal efecto.

Asimismo, me comprometo como tutor, a estar presente en la defensa del Trabajo de Aplicación, en la fecha, hora y lugar que se establezca para tal fin.

En la ciudad de Barinas a los 24 días del mes de Marzo de 2022

**Datos del tutor:** Prof. Dr. José A. Rodríguez

Teléfono:

E-mail: rodriguez216j@gmail.com



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL**

**DE LOS LLANOS OCCIDENTALES**

**EZEQUIEL ZAMORA**

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL**

**PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y JURIDICAS**

**SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN**

**Constancia de Ejecución de Trabajo de Aplicación**

Yo; **Juan Andrés Depardieu**; titular de la cedula de identidad N° **9.594.401** ; en mi condición de Gerente de la **COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVOS comFisa**, hago constar por medio de la presente que el Bachiller **Camacho Pertuz Audy Martha**, Cedula de Identidad N° **14.428.569**, autor del Trabajo de Aplicación, titulado: “ **RESISTENCIA AL CAMBIO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVOS COMFISA MUNICIPIO BARINAS ESTADO BARINAS AÑO 2021-2022**”,siendo el Profesor Prof. **Dr. José A. Rodríguez**, Cedula de Identidad N°, Tutor Académico; para optar al Título de Licenciado en Administración, que otorga la Universidad Nacional Experimental de los llanos Occidentales Ezequiel Zamora, **CERTIFICO**; que el estudiante antes mencionado realizo su Trabajo de Aplicación en base a datos de investigación aportados por la empresa.

En Barinas, a los veinticinco días de noviembre de dos mil veintiunos.

Atentamente;

**Juan Andrés Depardieu**  
**CIV.- 9.594.401**  
**Móvil: 0424 – 5713522**

## DEDICATORIA

- ☑ A Dios Todopoderoso, creador del cielo, la tierra y la vida entera; por estar conmigo en cada momento y nunca abandonarme, por ayudarme en todas las cosas que me he propuesto y guiarme por su camino. A Él sea toda la Gloria y la Honra por los siglos de los siglos.
- ☑ A mis padres, por apoyarme, educarme e inculcarme el deseo de superación, gracias doy a Dios por darme unos padres tan ejemplares como ustedes; Siempre ocuparan un lugar especial en mi corazón y luchare por darle lo mejor de mí; LOS AMO.
- ☑ A mis hijos, mi amor incondicional, que Dios la bendiga y la guarde a donde quiera que vaya
- ☑ A mis Amigos, a todos ellos por sus sabios consejos y a tantos otros que en este momento no recuerdo sus nombres, gracias por acompañarme en los momentos importantes de mi vida, siempre estuvieron presente cuando más los necesite y pude contar con su apoyo incondicional y su cariño.

**Este triunfo es para todos ustedes...  
Camacho Pertuz Audy Martha**

## AGRADECIMIENTOS

- ☑ Primeramente y ante todo doy gracias a Dios por darme la oportunidad de vivir, abrirme paso al éxito y sobre todo permitirme haberle conocido para caminar junto a Él. Gracias Señor.
- ☑ A la Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA, por darme la oportunidad de realizar mi Trabajo de Aplicación en esta empresa, brindándome conocimiento y una visión más clara de trabajo dentro de la organización, sobre todo en el Gerencia de Mantenimiento.
- ☑ En especial al Licenciado Juan Andrés Depardieu, Gerente, por su inducción y enseñanza en el área laboral; también a todo el personal que labora en dicha gerencia, por su apoyo y colaboración en la realización de mis pasantías.
- ☑ A mi Tutor Académico Profesor Dr. José A. Rodríguez por compartir su tiempo y conocimiento para la realización de este trabajo.
- ☑ A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora por ser mi casa de estudios, ayudarme a obtener los conocimientos sobre mi carrera y formarme como profesional.

Mi eterno agradecimiento a todas aquellas personas  
Por su contribución para alcanzar mi meta...

**Camacho Pertuz Audy Martha**

## Índice General

	pp.
Contraportada.....	2
Aprobación del Tutor.....	3
Constancia de Ejecución del Trabajo de Aplicación.....	4
Dedicatoria.....	5
Agradecimiento.....	6
Lista de Cuadros.....	10
Lista de Gráficos.....	12
Resumen.....	14
Introducción.....	15
 <b>Capítulo</b>	
 <b>I El Problema</b>	
Planteamiento y Formulación del Problema.....	18
Objetivos de la Investigación.....	23
General	
Específicos	
Justificación de la Investigación	



Alcance y delimitación.....	24
<b>Capítulo II Marco Teórico o Referencial.</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	26
Breve Reseña histórica del ámbito social objeto de estudio.....	30
Bases Teóricas.....	31
Bases Legales.....	43
Definición de términos básicos.....	44
<b>Sistema de variables.....</b>	<b>45</b>
Operacionalización de variables	
<b>Capítulo III Marco Metodológico</b>	
Enfoque o paradigma de investigación.....	47
Tipo de Investigación	
Diseño de la Investigación.....	48
Población y Muestra.....	49
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	50
Técnicas de procesamiento y análisis de la información	
Validez y confiabilidad	
<b>Capítulo IV Análisis de la Información .....</b>	<b>52</b>
<b>Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>69</b>
Conclusiones	
Recomendaciones.....	70

<b>Referencias.....</b>	72
<b>Anexos.</b>	74

## Lista de Cuadros

<b>Cuadro</b>	<b>pp.</b>
1. Operacionalización de las Variables.....	46
2. Se dan a conocer los procesos de cambio.....	53
3. Considera que dentro de la empresa o en su puesto de trabajo hay resistencia al cambio.....	54
4. Presenta resistencia después de los cambios organizacionales.....	55
5. La resistencia al cambio en la empresa, puede influir en el desempeño laboral.....	56
6. Existe trabajo en equipo.....	57
7. Flexibilidad de la gerencia al momento de realizar los cambios organizacionales .....	58
8. Afectividad en la atención del cliente.....	59
9. Comunicación efectiva entre la alta gerencia y los trabajadores .....	60
10 Información concreta acerca de las responsabilidades laborales que se deben cumplir en la empresa.....	61
11. Los sistemas de información aplicados en su área de trabajo están bien explicados .....	62
12. Oportunidad de tomar decisiones en su área de trabajo .....	63
13. Inducción a los nuevos empleados .....	64
14. Capacitación antes de aplicar los nuevos sistemas de información en los equipos tecnológicos de empresa.....	65
15. Metas claras para el manejo de nuevos conocimientos y competencias en la función que desempeña.....	66
16. Consideración de las ideas, iniciativas e innovación por parte del personal que labora en la empresa.....	67
17 Productividad al momento de realizar los trabajos en su área a desempeñar.....	68

## Lista de Gráficos

<b>Gráfico</b>	pp.
1. Se dan a conocer los procesos de cambio.....	53
2. Considera que dentro de la empresa o en su puesto de trabajo hay resistencia al cambio.....	54
3. Presenta resistencia después de los cambios organizacionales.....	55
4. La resistencia al cambio en la empresa, puede influir en el desempeño laboral.....	56
5. Existe trabajo en equipo.....	57
6. Flexibilidad de la gerencia al momento de realizar los cambios organizacionales .....	58
7. Afectividad en la atención del cliente.....	59
8. Comunicación efectiva entre la alta gerencia y los trabajadores .....	60
9. Información concreta acerca de las responsabilidades laborales que se deben cumplir en la empresa.....	61
10. Los sistemas de información aplicados en su área de trabajo están bien explicados .....	62
11. Oportunidad de tomar decisiones en su área de trabajo.....	63
12. Inducción a los nuevos empleados .....	64
13. Capacitación antes de aplicar los nuevos sistemas de información en los equipos tecnológicos de empresa.....	65
14. Metas claras para el manejo de nuevos conocimientos y competencias en la función que desempeña .....	66
15. Consideración de las ideas, iniciativas e innovación por parte del	

	personal que labora en la empresa.....	67
16	Productividad al momento de realizar los trabajos en su área a desempeñar.....	68

## RESUMEN

El objetivo del presente estudio, fue analizar la resistencia al cambio y desempeño laboral en el de la Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA; municipio Barinas; utilizando el paradigma cuantitativo de tipo descriptiva, con un diseño de campo, con una población de (29) veintinueve personas, aplicándose como instrumento la recolección de datos compuesto por (16) ítems o preguntas dirigidas a los trabajadores; los ítems o preguntas que se utilizaron fueron en la escala de Likert. La validez del instrumento se efectuó a través del juicio de expertos, quienes revisaron la redacción, coherencia y congruencia, de cada ítem y su relación con los objetivos específicos de la investigación; así que fue necesario aplicar la confiabilidad del instrumento y aplicar una prueba piloto y el procedimiento estadístico fue el coeficiente de alpha cronbach, arrojando el mismo un resultado de 0,82 por ciento de confiabilidad. El análisis estadístico de los datos se realizó mediante la aplicación de la estadística descriptiva expresada en frecuencia porcentual y representados por cuadros que detallan las frecuencias absoluta y relativa de las respuestas obtenidas, y gráficos de tipo circular que denotan la división porcentual obtenida. Los resultados arrojados por la aplicación del instrumento revelan la gran problemática que presentan los trabajadores en cuanto a la resistencia al cambio y el desempeño laboral en la empresa. Estos resultados constituyen la base para identificar la situación y precisar el nivel de información que poseen los gerentes de la empresa Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA.

**Palabras Claves:** Resistencia, cambio, Desempeño laboral.

Actualmente, en las organizaciones, el desempeño de los empleados es un elemento fundamental; gracias a eso, las metas y objetivos se pueden llevar a cabo, manteniendo una productividad al momento de realizar las mismas además que, un trabajador animado e incentivado a realizar sus actividades, genera un beneficio bueno para él como para la organización, permitiendo también que su grupo de trabajo tenga un mejor desenvolvimiento. Así mismo, dependiendo de su éxito, las organizaciones buscan siempre la innovación, tanto en sus sistemas de información como en sus productos.

Se han realizado diferentes investigaciones y estudios sobre el cambio en las empresas y muchos de ellos llegan a definir con exactitud qué es este fenómeno; pero, a pesar de definirlo con claridad, la alta gerencia de las mismas hace caso omiso a las actitudes de sus empleados cuando se implementa dicho cambio dentro de éstas. Esto genera, muchas de las veces, desmotivación, estrés, alta resistencia al cambio, entre otros factores, al no saber desenvolverse en ese ambiente. Dicho esto, las organizaciones, la mayoría de las veces, cumplen con el cambio, pero no generan una capacitación sobre el mismo o, incluso, llegan a tener poca comunicación con sus empleados sobre este y, cuando se dan cuenta de lo que está ocurriendo, es tarde para mejorar la situación que se está presentando.

Según lo mencionado anteriormente, para poder comprender un poco más sobre el tema se citarán los siguientes autores.

Benavides (2.002) define al desempeño laboral como “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria.” (p. 10)

Collerette y Delisle (2.006) define al cambio organizacional como “toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable.” (p. 45)

Collerette y Delisle (2.006) define a la resistencia al cambio como “la expresión implícita o explícita de reacciones negativas ante la iniciativa de cambio.” (p. 50)

Por ello, este estudio tiene como objetivo general analizar la resistencia al cambio en el desempeño laboral de los empleados de la distribuidora de productos de consumo masivos COMFISA, planteando como objetivos específicos, diagnosticar los factores que influyen en la resistencia al cambio , Determinar la situación actual del desempeño laboral de los empleados y establecer estrategias que ayuden minimizar la resistencia al cambio en el desempeño laboral en Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA.

Este trabajo de investigación está compuesto de cinco capítulos. En el primero de ellos se aborda lo referente al planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación de la investigación, los alcances y delimitaciones. Por consiguiente, en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico o referencial, que establece todo lo relacionado a los antecedentes de la investigación, la breve reseña histórica del ámbito social, las bases teóricas referidas al tema abordado, las bases legales, definición de términos básicos, sistema de hipótesis, sistema de variables y operacionalización de la misma.

En referencia al tercer capítulo, se enmarca en el marco metodológico, en el que se expresa de manera organizada la metodología a utilizar para dar respuesta a la problemática presentada. Por su parte, el mismo, genera las herramientas metodológicas apropiadas al tipo de estudio que se realiza, para que de esta



manera se logre obtener argumentos precisos en el proceso de investigación. Cabe destacar que, dentro del marco metodológico se encontraran los diversos temas como: enfoque o paradigma de la investigación, tipos y diseños de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, técnica de análisis de la información. Por otra parte, en el cuarto capítulo se analizan e interpretan los datos obtenidos mediante la revisión efectuada a cada dimensión de las variables. Por último, el quinto capítulo donde se plasman las conclusiones y recomendaciones basado en los resultados obtenidos en la investigación.

## Capítulo I

### El problema

#### Planteamiento y formulación del problema

En el ámbito mundial, la globalización ha generado un proceso de cambio en los espacios culturales, económicos, políticos, tecnológicos, de comunicación e información del entorno en el cual se desenvuelven los distintos estados, gobiernos, comunidades, entidades empresariales y hasta las personas que forman parte de la sociedad. Al respecto, Hitt, Ireland y Hoskisson (2.012) afirman que:

El cumplimiento de los objetivos de toda organización inmersa en el mundo globalizado, requiere de adaptarse al cambio y de desarrollar su energía entre todos los sistemas, recursos y elementos que la integran, para así poder garantizar una optimización de los esfuerzos realizados.

Por ello, cuando se presenta disparidad entre la estrategia empresarial y el principal recurso organizacional, reconocido actualmente como el talento humano, se pierde la oportunidad de generar beneficios múltiples, entre los cuales destacan: el logro de los objetivos planteados, la satisfacción del cliente, el mejoramiento del clima en el que se desenvuelven los colaboradores, entre otros. (p. 259).

Es por ello, que las empresas para hacer frente al fenómeno globalizador, han tenido que transformar sus métodos y procedimientos tradicionales con el objeto, no sólo de poder dar respuesta a sus desafíos de supervivencia, sino también, porque el cambio se ha convertido en un requisito indispensable para adaptarse, de la mejor manera posible, a la nueva situación de competencia, caracterizada por contextos cada vez más integrales que obligan a las entidades a realizar procesos de reorganización y adoptar estrategias que permitan actuar, proactivamente, ante las diversas alteraciones presentadas por la economía. Prueba de lo antes expuesto, se encuentra en una

investigación realizada por la Universidad Sergio Arboleda (2.013), en la cual se estudiaron doscientas diez (210) empresas latinoamericanas, obteniéndose los siguientes resultados:

Entre el 80 y 100% de los problemas de gestión que ocurren en las empresas de América Latina han tenido su origen en procesos de comunicación interna deficientes. Otro de los problemas es la insuficiente comunicación entre las áreas que hacen parte de un mismo proceso, en países como Perú, Panamá y El Salvador el 32% consideró que este es un inconveniente muy frecuente. Le sigue Colombia con un 14%; mientras que Argentina y Chile presentaron un 57%. (p. 3).

De esta realidad, no escapa Venezuela ya que según Ratty (2.012), las empresas venezolanas en el presente adolecen, en su gran mayoría, de un buen desarrollo organizacional y ello ha conllevado a problemas en la productividad y en la satisfacción de los trabajadores, demandando que se tomen las acciones correspondientes para garantizar un buen comportamiento organizacional. (p. 3).

En este orden de ideas, resulta claro que entre los problemas presentados por las empresas venezolanas se encuentran aspectos que interfieren negativamente en el desarrollo organizacional, lo cual limita la posibilidad de que los colaboradores se desempeñen en un ambiente laboral capaz de promover el entusiasmo, la motivación, la buena comunicación entre los compañeros de trabajo, la superación intelectual, la satisfacción laboral, entre otros aspectos que entorpecen el rendimiento, la productividad y, por consiguiente, afectan la rentabilidad de la entidad.

Por lo general, toda empresa u organización enfrentan obstáculos cuando ocurre un cambio. La mayor parte de las veces éstos se relacionan con el escepticismo, con la dificultad y tiempo requerido para transformar culturas, hábitos y prácticas de trabajo. Cuando se presentan en las organizaciones se suman, o más bien se multiplican y

potencian, las restricciones políticas, la necesidad de realizar estos cambios a la vista del público y la prensa, presiones externas, dificultades en la modificación de normas y leyes, rigideces presupuestales y administrativas, o en el peor caso, capturas institucionales difíciles de romper.

Según Robbins (2.004) expresa que, “el cambio es una modificación del estado actual de las cosas, el cambio tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes.” (p. 45), es decir, el cambio se puede interpretar como la modificación de un estado, condición o situación, como también se puede definir como la alteración y la transformación de la forma para sobrevivir mejor en el entorno.

Según el profesor Mejías (2.013), expresa que:

Las organizaciones se ven en la necesidad de modificarse continuamente para poder responder a las demandas cambiantes y deseos de los consumidores, usuarios y clientes internos. Aunque existen múltiples fuerzas externas que inciden en el cambio organizacional, también se encuentran presiones que provienen del interior de la organización, debido a nuevas estrategias, actitudes y comportamientos de los empleados. (p. 45)

Es conocido que algunos trabajadores de cualquier organización muestren una actitud de indiferencia frente a las demandas de dicha organización, los mismos que se ponen de manifiesto en su actuar cotidiano caracterizando su accionar en actitudes de desinterés, poca receptividad, rechazo a la estructura organizacional, pasividad, indiferencia al cambio, entre otros. La resistencia al cambio en las empresas u organizaciones se presenta con frecuencia, pero a la vez, sus directivos encuentran una carencia de material de apoyo para enfrentar dicha realidad de forma adecuada.

Es poco el respaldo que encuentra el personal de la organización, para abordar los conflictos, en especial para asumir la creciente cantidad de acciones legales que provocan un alto costo de tiempo, esfuerzo y recursos.

Del contexto expuesto no escapa la Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA, empresa que desde sus inicios se ha desempeñado en Barinas como una organización donde se especializa en la comercialización de productos mediante la utilización de técnicas de visualización y contacto directo del producto en los diferentes comercios y bodegones del municipio Barinas.

No obstante, a pesar del éxito en las organizaciones innovadoras en el país, según estudios previos realizados, se puede detectar que la existencia de la principal problemática se presenta en el desarrollo organizacional y en una resistencia a los cambios a implementar. Dicha problemática influye negativamente en el rendimiento laboral de los colaboradores de las carretas de la organización dentro del país.

Así mismo, presenta un nivel preocupante respecto a los cambios en la parte de las TIC (Tecnología de Información y Comunicación), en los nuevos sistemas de cobro y del manejo del mismo, así como también de los sistemas existentes. Por otra parte, en entrevistas y estudios establecidos con anterioridad se analizó que dicho personal trabaja con desmotivación y con un desconocimiento sobre los nuevos sistemas, entre otros aspectos lo cual lleva a que no haya una eficiencia al momento de realizar las actividades correspondientes en el área, haciendo que los empleados vayan solo por el cumplimiento de horas y el salario, donde se deja de aprovechar las oportunidades de desarrollo que brinda la organización, generan estrés y afectan el rendimiento laboral.

Entre las causas de dicha problemática, se encuentra el hecho de que los trabajadores presentan bajo grado de compromiso y de interés, lo cual trae como consecuencia la necesidad de analizar los principales factores que genera el cambio y he influyen en el

desempeño del personal. Esto podría encontrar las estrategias correctas y necesarias para poder implementarlas y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas preestablecidas en dicha organización.

Si dicha situación se presenta dentro de la organización, podrían correr con un alto riesgo de desaparecer ya que, siendo el rendimiento laboral según Márquez (2.011) “la eficiencia y productividad del trabajador en el desempeño de las tareas de su puesto medido en términos de habilidades, competencias y producción” (p. 120); y encontrándose dicho rendimiento sometido a un bajo grado de compromiso, poco sentido de pertenencia, cumplimiento mínimo de las actividades requeridas y a un ambiente laboral poco propicio; la institución se encuentra afectada por ineficiencia, desmotivación y una improductividad que podría continuar disminuyendo la rentabilidad de sus trabajadores y, por consiguiente, los beneficios que deberían ser obtenidos por el alto mando de la organización.

Por ello, el presente estudio se dedicó a explicar la resistencia al cambio que se presenta dentro de la organización el cual afecta el desempeño laboral de los empleados en la Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA, a través de las siguientes interrogantes:

¿Cómo influye la resistencia al cambio en el desempeño laboral de los empleados en la Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA?

¿Cuál es la situación actual del desempeño laboral en la Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA?

¿Cuáles son los principales factores que caracterizan la resistencia al cambio en el desempeño laboral en la Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general:**

Analizar la resistencia al cambio en el desempeño laboral de los empleados en la Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA.

### **Objetivo específico:**

1. Diagnosticar los factores que influyen en la resistencia al cambio dentro de la Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA..
2. Determinar la situación actual del desempeño laboral de los empleados en la Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA
3. Establecer estrategias que ayuden minimizar la resistencia al cambio en el desempeño laboral dentro de la Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA.

## **Justificación**

La intransigencia a la innovación es por lo general activa y persistente, la cual se encuentra bajo diversas modalidades. Muchas de las veces se hablan de cambios de una forma muy superficial y general; donde, en ciertas circunstancias, no se está comprometido o convencido de lo que se afirma, siendo que no hay nada igual a sentir seguridad sobre lo que se está empleando. Los factores de resistencia al cambio son un componente habitual en los procesos de cambio social, el cual influye directamente en el desempeño laboral del personal en la organización.

Dentro de las organizaciones se debe tomar en cuenta la gran importancia que tiene el empleado, ya que, si el mismo no trabaja bajo condiciones favorables, su rendimiento laboral o desempeño no será el más acorde para alcanzar los objetivos y metas establecidas en la misma.

Desde el punto de vista teórico la investigación, puede servir como referente y

fundamento para las discusiones y debates que puedan surgir entre las comunidades académicas a propósito de la intencionalidad, la concepción y las múltiples realidades que tenga cabida el área temática del desempeño laboral.

Con respecto al área social, la investigación conlleva al análisis de la resistencia al cambio y el desempeño dentro de la Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA., con el fin de descubrir la realidad actual de su desempeño, dicha investigación aporta a la organización la posibilidad de generar soluciones eficaces y eficientes.

Desde el punto de vista metodológico esta investigación se justifica porque cuenta con herramientas de recolección y análisis de datos, que demuestran todos los objetivos planteados en esta investigación y además al final se aportan recomendaciones orientadas a motivar al personal para optimizar su desempeño.

De igual manera, la presente investigación va en función de la línea de investigación N°9 “Recursos Humanos y Financieros” de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), dentro del área de Ciencias Sociales y Económicas, puesto que puede considerarse como un aporte para el fortalecimiento de la gestión del recurso humano.

#### **Alcances y delimitaciones:**

El alcance del análisis tiene como finalidad analizar la influencia que posee la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral de los empleados, buscando conocer más a fondo los factores que caracterizan dicha resistencia a través de una matriz FODA, que, como se explica con anterioridad, permitirá conocer más a fondo la organización y el personal que labora en dicha entidad. Esto permitirá encontrar el motivo exacto de dicha resistencia y, a su vez, mejorar en su desempeño y las relaciones



interpersonales, logrando que el lugar de trabajo tenga dinámica y sea cómodo para alcanzar los propósitos fijados por la empresa, incrementando una estabilidad al momento de realizar las tareas y logrando un beneficio individual en el área laboral.

Algunos autores como Arias (2.012), definen que la delimitación “significa indicar con precisión en las interrogantes formuladas, el espacio, el tiempo o período que será considerado en la investigación, y la población involucrada” (p.42). El enfoque de análisis en función del comportamiento y desarrollo organizacional se delimitará a las realidades existentes, de las debilidades, oportunidades y amenazas, y criterios observados para las respectivas consideraciones de este grupo de trabajo. Por los tanto, la investigación se delimitará en la ciudad de Barinas, específicamente en la Comercializadora y distribuidora de productos de consumo masivos COMFISA.

## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

El Marco Teórico, es el encargado de orientar la investigadora con respecto a las diferentes teorías y conceptos, a través de los cuales, se ubica el estudio. Es decir, es una presentación de los principales enfoques o teorías existentes sobre el tema objeto de estudio, en que se muestre el nivel del conocimiento en ese campo, los principales debates, resultados, instrumentos utilizados, y demás aspectos pertinentes y relevantes sobre el tema de interés. Para Santaella (2013) se refiere al marco teórico como: “un conjunto de teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes que se consideran válidos para el encuadre correcto de la investigación que se quiere realizar” (p. 2).

#### **Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes de la presente investigación se realizaron con base a la revisión de trabajos de grado y de estudios de campos que sustentaran al mismo. Según Hurtado (2012), los antecedentes de la investigación:

Se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio. En este punto se deben señalar, además del autor y el año en que se realizó el estudio, la metodología, las principales conclusiones y los aportes que realizó al estudio actual (p. 63).

Por ello, a continuación se presentan un conjunto de trabajos que han sido realizados con anterioridad y que debido a la relación que tienen con la presente investigación fueron tomados en consideración como antecedente para conocer los avances que se han realizado con respecto a la temática que es tratada por este estudio.

Méndez (2.015) realiza una investigación titulada: **Resistencia al cambio organizacional, el reto para los líderes actuales en entidades públicas en Colombia.** Presentada ante la Universidad Militar Nueva Granada para optar por el título en Especialista en Alta Gerencia, cuyo objetivo general es: Describir los factores que influyen en las personas frente a los cambios organizacionales en las entidades públicas en Colombia y cómo los líderes de éstas inciden en la proyección dentro de un entorno que le impone cada vez mayores exigencias y retos para mantenerse vigente.

Concluyó que los diferentes cambios que se pueden realizar y que enfrentan las entidades públicas en Colombia, tienen repercusiones directas con el talento humano, generando en un alto grado de resistencia entre éstos. El grado de resistencia se concentra básicamente en los riesgos psicosociales de las personas, las cuales están directamente relacionadas con el nivel de compromiso, la motivación, la expectativa, el temor y la incertidumbre.

Ortega (2.015) realizar un trabajo de investigación titulado **“La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” Tacna, en el año 2.013, Perú”**, Presentada ante la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman-Tacna para optar por el título en Maestro en Ciencias (Magister Scientiae) con mención en Gestión Empresarial, cuyo objetivo general fue Determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna, que permita identificar alguna alternativa para la mejora del servicio edil. Metodológicamente, su investigación es no experimental (puesto que se propuso alternativas de mejora) y de corte transversal (puesto que la información obtenida se generó en un momento en el tiempo), teniendo en cuenta una población de 120 trabajadores, donde su muestra fue de 64.

Concluyó que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna; el personal considera que presentaría un nivel alto de resistencia frente a situaciones de cambio organizacional. Al analizar por dimensión, los aspectos más preocupantes fueron los “Factores individuales asociados al hacer”, y los “Factores individuales asociados al saber/conocer”; el personal considera que su nivel de desempeño y cumplimiento de las tareas encargadas es adecuado, al analizar por dimensión, el aspecto a fortalecer es el “Crecimiento personal”.

Mino (2.014) realiza un estudio titulado **“Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque. Chiclayo, Perú”**, presentada ante la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo para optar por el título en Licenciado en Administración de empresas, cuyo objetivo general fue determinar si existe la correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de Perrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque. Metodológicamente, su investigación es de nivel descriptivo, donde aplicó una encuesta a los trabajadores y clientes del lugar. Teniendo en cuenta una población de 21 trabajadores donde, su muestra, fueron los mismos y una población de 1.133 clientes, cuya muestra se dividió de la siguiente manera: 32 encuestas para las azafatas, 136 comandas por cada motorizado, 287 anfitrionas y 272 para los recepcionistas de delivery.

Se concluyó que existe un grado de correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del lugar, ya que los resultaron mostraron un 0.281. En la escala que aplico los resultados oscila del -1 y +1, para que haya una correlación perfecta, dicho resultado debió ser +1. Entre ellos, la que presentó un menor promedio fue en la variable de desempeño. Se indica que hay una falta de trabajo en equipo, coordinación y de

compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable, lo que conlleva a menos productividad y esto le influye en los servicios hacia los clientes.

Por otro lado, Delgado y Di Antonio (2010) realizaron un trabajo de investigación titulado **“La motivación y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso. Distrito Capital, Venezuela”**, Presentada ante la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela para optar por el título de Licenciatura en Educación mención Desarrollo de los Recursos Humanos, donde su objetivo general fue analizar la incidencia de la motivación laboral en el desempeño organizacional que poseen los empleados de la Empresa de Bienes-Raíces “Multiviviendas, C.A”. Metodológicamente, su investigación se basó en el paradigma cuantitativo y tiene base epistemológica en el positivismo, siendo una investigación de campo donde el nivel de la investigación fue descriptivo.

Realizó una encuesta para dicho personal, tomando en cuenta una población de 12 trabajadores y para su muestra, tomo la misma población ya que ésta no es muy amplia y resulta más fácil abarcarla completamente.

Concluyeron que, en el primer objetivo (determinar el grado de conocimiento sobre la filosofía de gestión que poseen los empleados de dicha empresa), la mayoría de los empleados conocen y se sienten identificados con los elementos que conforman la filosofía de gestión de la empresa donde laboral (visión, misión, objetivos y valores); sin embargo, la otra parte significativa de la población reflejan en las entrevistas no conocer a profundidad dichos elementos. Al analizar dicha información, se da a entender que no poseen un proceso de inducción al momento de ingresar un nuevo empleado en la organización y queda de iniciativa propia de los mismos indagar sobre dicha filosofía.

Con relación al segundo objetivo, (determinar las expectativas que poseen los empleados de la empresa con respecto al desempeño y motivación laboral) se obtuvo que la mayoría del personal se encuentra en un bajo nivel de desempeño, reflejando que sus actividades no están relacionadas al cargo que poseen y, al momento de tomar una decisión laboral, la mitad de la población lo hace un grupo mientras que la otra mitad lo hace individualmente.

### **Breve Reseña Histórica del ámbito social objeto de estudio**

La Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos CONFISA, es una cadena venezolana de comercializadora, distribuidora y servicios. Es propietario del Grupo COMFISA, S. A., su sede central es en Maturín, estado Monagas. Es una cadena de empresas que brinda servicios como víveres, electrodomésticos y otros. Aunque no es reconocido al nivel nacional, sigue siendo una empresa para la región occidental y oriental del país; es miembro de la Asociación Nacional de Supermercados y Autoservicios (ANSA).

En el año 2009, se inaugura una sucursal en el estado Barinas para formar parte del nuevo modelo económico productivo de la nación que responde a las necesidades humanas con características propias de la región, como un modelo productivo que implica un cambio en la visión de vida, y la fundación de una nueva ética en la construcción y producción, con un control de calidad y desarrollo tecnológico de primer nivel, dirigido, a la concertación, de la ciudadanía en la práctica, orientado hacia el perfeccionamientos estratégico de la gestión privada.

Es preciso plantear los objetivos, metas y estrategias, que van a garantizar, la efectividad, eficiencia, y eficacia de la gestión operativa y administrativa de la empresa,

además de dar cumpliendo con los lineamientos trazados por el proyecto de desarrollo de la Nación.

### **Visión**

La Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA, focalizará su gestión a ser conocidos como líderes en la generación de valor, además de continuar siendo la red de empresas líder en el suministro al mayor de productos de consumo masivo preferida por la familia venezolana, así como la más competitiva, confiable y de mayor presencia nacional, y ser el mejor canal entre proveedor y cliente.

### **Misión**

Nuestra misión es contribuir y abastecer a las familias con la más alta y confiable variedad de productos y servicios para el consumo y uso en el hogar, con la mejor calidad y precio; en un ambiente cordial, respetuoso, confortable, ordenado, higiénico y seguro. Simplificamos el proceso de compra del cliente de manera que lo concrete en una sola visita y en el mismo local. Procuramos economía de tiempo y dinero al consumidor.

El cumplimiento de esta misión debe aportar progreso y bienestar perdurable al personal; justa retribución al capital; satisfacciones profesionales a la gerencia; viabilidad a nuestros proveedores mediante una demanda permanente y pago oportuno; estricto cumplimiento de las disposiciones legales y contribuciones eficaces a requerimientos significativos de la comunidad.

### **Valores de la Empresa**

Entendemos el servicio como una vocación. Somos una Empresa que sirve honesta, humilde y disciplinadamente en un marco de eficacia y cohesión. Por ello nuestros valores siempre serán los servicios, la honestidad, la humildad, la eficacia, la cohesión y la disciplina.

## **Bases teóricas**

### **Resistencia al cambio organizacional:**

Collerette y Delisle (2.006) definen la resistencia al cambio como “la expresión implícita o explícita de reacciones negativas ante la iniciativa de cambio” (p.104). La resistencia al cambio según Losada (2.000) “puede concebirse como el conjunto de fuerzas y factores que se desencadenan ante cualquier variación de un sistema” (p. 51). Así como lo establece el profesor Mejías en su libro, su propósito es mantener el *statu quo*, garantizar la estabilidad de ese sistema, sea un individuo, una organización o una sociedad. No obstante, es importante resaltar que la resistencia es una manifestación natural e inevitable en la mayoría de los procesos de cambio organizacional.

### **Fuentes de resistencia al cambio:**

De acuerdo con Robbins (2.004), “existen dos fuentes principales de resistencia al cambio: Las individuales y las organizacionales.” (p. 51). Las fuentes individuales residen en características humanas básicas como los valores, las percepciones, atribuciones, personalidades y necesidades. Dentro de ellas destacan: la actitud o predisposición del individuo para el cambio, los hábitos, factores económicos, temor a lo desconocido, procesamiento selectivo de información, amenazas a las recompensas laborales intrínsecas y extrínsecas, seguridad y la noción de que la resistencia ofrece ciertas ventajas y ganancias más atractivas que lo que el cambio puede proporcionar.

Las fuentes organizacionales encontramos: inercia estructural, clima de desconfianza, inercia de grupo, enfoque limitado del cambio, amenaza a la experiencia, amenaza a las relaciones de poder ya establecidas, amenaza a la asignación establecida de recursos, ruptura con las relaciones del grupo y sistemas de compensación que no refuerzan.



**Estrategias para la resistencia al cambio:**

Pérez (2.006) expresa que: “Consiste en combinar varias sub-estratégicas o recursos para aunar la eficacia diferencial de todas ellas y disminuir los inconvenientes que presentan por separado”. (p. 67). Puesto que el cambio invariablemente amenaza el *statu quo*, implica en sí mismo la realización de una actividad política, las luchas de poder dentro de la organización determinarán en gran medida la velocidad y cantidad del cambio.

La estrategia de educación y comunicación implica ofrecer medios de información sobre las ideas, la naturaleza y alcances del cambio, así como de las capacidades que se requieren para desarrollar y aprovechar al máximo el trabajo efectivo posterior al mismo. En consecuencia, requiere intercambiar información regular y precisa sobre el cambio, de forma activa y abierta durante todas las etapas del proceso.

Los administradores como agentes de cambio, deberán suministrar al personal toda la información posible en relación con el cambio, las razones que lo justifican, los objetivos que se persiguen, analizar sus causas, las opciones, cómo se desarrollará y las consecuencias; a través de memorandos, informes, reuniones personales y en grupos, foros para debatir sobre el proceso de cambio, entre otras opciones.

El agente de cambio debe fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones sobre el proceso de transformación, cada vez más el ser humano demanda mayor participación y protagonismo en la toma de decisiones que afectan su vida laboral. Es difícil para los individuos resistirse a una decisión de cambio en la cual ellos participan, es una forma de lograr que lo sientan propio, lo hagan suyo y de esa manera incentivar el sentido de identidad, pertenencia y compromiso activo. La participación activa representa un valor y una estrategia efectiva para crear confianza y contribuir a superar la resistencia a los cambios.

La facilitación y el apoyo, significa que se puede ofrecer facilidad y apoyo cuando el temor y la ansiedad de los empleados son elevadas debido a limitaciones de recursos y desajustes, entre los principales apoyos están: asesoría, programas de estudios y capacitación que permitan preparar y fortalecer las habilidades de los trabajadores para hacer frente a los nuevos requisitos organizacionales, el acompañamiento, entre otras acciones, podría ser conveniente conceder unos días libres remunerados.

La negociación consiste en intercambiar algo de valor para disminuir la resistencia al cambio, se recomienda la estrategia de negociación integradora. Por otra parte, la coacción implica imposición y la aplicación de amenazas directas o fuerzas hacia los que resisten.

### **Desempeño laboral:**

Robbins, Stephen, Coulter (2.013) definen que “es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales”. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

### **Métodos para evaluar el desempeño:**

Para Dessler (2.001), el desempeño se evalúa por tres razones: la Primera proporciona información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos. La segunda, ofrecen una posibilidad de que el patrono y su subordinado repasen la conducta laboral del mismo; esto a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación y la tercera, la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido.

Para Chiavenato (2.000), los métodos pueden ser: Método de escalas gráficas, que es un método simple y el más utilizado, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad.

El método de elección forzada que consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual. En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más aplican al desempeño del empleado evaluado.

El método de investigación de campo, se desarrolla con base en entrevistas de un especialista en evaluación con un supervisor inmediato, mediante el cual se evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, orígenes y los motivos de tal desempeño. Este método de evaluación es el más amplio ya que permite, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Método de incidentes críticos, este no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica sistemática mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos.

Método de comparación de pares, compara a los empleados en turnos de a dos y, se anota en la columna de la derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño.

Método de frases descriptivas, siendo ligeramente un método de elección forzada, sólo porque no exige obligatoriedad en la elección de las frases, el evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquella que demuestran el opuesto del mismo.

Método de autoevaluación, se le pide al empleado que haga un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

Método de la evaluación de resultados, se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados.

Métodos mixtos, este método es muy común en las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos, recurriendo a una combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación sobre el desempeño.

### **Estrategias gerenciales:**

Según Bruce Henderson es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique. Es decir, buscar diferentes alternativas para llevar a cabo la acción de un plan. Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

Determinar donde se encuentra la empresa: Analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA.

Determinar adonde se quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.

Determinar cómo llegar hasta allí: es decir el plan; la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: que productos y servicios ofrecer, que demandas del mercado satisfacer, a que segmentos de clientes atender, que tecnología utilizar o desarrollar, que método de ventas utilizar, que forma de distribución utilizar y que área geográfica atacar.

### **Organización:**

Según Agustín Reyes Ponce la organización: “es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y

humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.” (p. 1)

### **Tipos de organizaciones:**

Organizaciones según sus fines; es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. son ejemplos de este tipo de organizaciones.

Organizaciones según su formalidad: Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la

antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa.

**Organización Línea-Staff:** El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

**Comités:** Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

**Organizaciones informales:** Según Hitt, Black y Porter “aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informatización.” (p. 2). Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

**Organizaciones según su grado de centralización,** es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

**Organizaciones Centralizadas:** En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el ministerio de hacienda.

**Organizaciones Descentralizadas:** En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

### **Cambio organizacional:**

Robbins (2.004): “El cambio es una modificación del estado actual de las cosas, el cambio tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes.” (p. 45). Según el profesor Mejías (2.013) tenemos que:

De lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que el cambio en las organizaciones es algo natural, es un proceso ubicuo, se producirá siempre, al igual que van cambiando las condiciones internas y externas, ocurre inevitablemente debido a su cualidad de morfogénesis. Sin embargo, aunque en muchas ocasiones no se puede predecir o controlar, lo que sí se puede, a partir del conocimiento de la etapa del ciclo de vida de la organización, es ver en qué medida puede ser dirigido o encauzado este cambio y no dejar que ocurra por inercia. Conducir adecuadamente los cambios para reconvertir los sistemas organizativos, representa en la actualidad uno de los mayores retos que enfrentan los administradores. (p. 46)

### **Teorías sobre el cambio organizacional:**

Kurt Lewin (1947):

Aguilar y otros (2.003) exponen partiendo de la teoría de Lewin, que “toda situación es efecto de una proporción entre los impulsos que inducen y las fuerzas condicionales. Primordialmente, lo que explica este autor es que se deben descongelar valores antiguos y, cambiar y re-congelar estos nuevos valores”.

El primer paso, se refiere a descongelar, comprende el hecho de crear conciencia de la necesidad de cambiar y de alimentar o reducir cualquier resistencia al cambio. Al iniciar el proceso de cambio la organización se encuentra en equilibrio. Esta primera etapa consistirá, por tanto, en hacer tan evidente la necesidad del cambio que todos los integrantes del grupo lo acepten. Esta etapa es necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio y esto se podrá lograr de tres maneras: Reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan, o combinando las dos formas anteriores. Es decir, implica tomar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla.

El segundo paso, en esta etapa se fomentarán nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen. Entre las actividades que habrá que llevar a cabo para lograr que esta etapa se desarrolle de la manera más efectiva están las siguientes: trazar un claro proyecto para la implementación del cambio; comunicarlo a todos los afectados; plantear retos atractivos que inciten a los afectados a moverse; formales y entrenarles en las nuevas habilidades requeridas y desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento sobre la marcha del proceso, el agente de cambio entrenado, que iba a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el transcurrir de este proceso, el agente de cambio ira a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamiento a través de los procesos de identificación con los valores, aptitudes y



comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieran su eficacia en el desempeño.

El tercer paso, representa el re-congelamiento. Aquí se debe estabilizar a la organización después de que se ha operado el cambio. Convertir en regla general el nuevo patrón de comportamiento para que pueda arraigarse en los individuos y la nueva situación sea permanente. Es decir, significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se tome una nueva norma.

Modelo de Cambio Planificado de Hinings (1.983):

Stewart (1.992) plantea el desarrollo del modelo de Hinings de cambio planificado, que se desglosa en cinco etapas, con el fin de que se dé un proceso participativo. Estas cinco etapas son:

**Diagnóstico:** Determinación exacta del cambio que se requiere. El pronóstico básico de esta sub-etapa es llegar a una clara comprensión de la necesidad o problema que se presenta. El diagnóstico se lleva a cabo a través de ciertas actividades básicas entre las cuales se cuentan la recopilación de datos y el análisis de la información obtenida.

**Identificación de la resistencia:** Identificación de la probabilidad de que surja la resistencia al cambio planificado.

**Asignación de responsabilidades:** Obtención del compromiso de dedicación al cambio planificado. La asignación de responsabilidades se logra al identificar, designar y otorgar roles de liderazgo a los individuos que llevaran adelante y manejaran el proceso de cambio.

**Desarrollo y ejecución de estrategias:** Ejecución del cambio tiene como propósito asegurar una respuesta efectiva de la organización ante el problema detectado y su concomitante necesidad de cambio.

Supervisión: Fijación de metas, tiempo de ejecución para lograrlas, establecimiento y aplicación de los medios para evaluar el progreso concentra en los factores observados y medibles del cambio, evaluación de resultados y verificación de la superación del problema detectado.

### **Tipos de cambios organizacionales:**

Cambio organizacional planificado: Robbins (2.004) clasifica el cambio planeado en términos del orden de su magnitud, en dos dimensiones:

El cambio de primer orden lineal y continuo, también se conoce como cambio transaccional. Implica que no hay cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros de las organizacionales tienen acerca del mundo o de cómo la organización puede mejorar su funcionamiento. Por su parte, el cambio de segundo orden multidimensional, multinivel, discontinuo y radical e involucra dar nueva forma al marco de las suposiciones acerca de la organización y el mundo en el cual opera, también se denomina cambio transformacional (implica cambios de paradigma). (p. 49)

Según lo leído en el libro de Desarrollo Organizacional del profesor Mejías, podemos encontrar que Kreitner y Kinicki (1.997) propone una tipología tridimensional del cambio:

El cambio adaptativo es el de menor complejidad, costo e incertidumbre, implica la repetición de una acción de cambio o la imitación de un cambio similar en otra área de la organización.

El cambio innovador implica la introducción de una práctica nueva para la organización, se sitúa a mitad de camino en el continuo de complejidad, costo e incertidumbre.

Los cambios radicalmente innovadores representan la introducción de una práctica nueva para la industria, se encuentran en el último extremo del continuo de complejidad, costo e incertidumbre, los cambios de este tipo son los más difíciles de llevar a la práctica.

**Fuerzas del cambio:**

Ruiz, Guzmán y De la rosa (2.007) exponen que los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural: Es ejemplo de ellas las educaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, entre otros.

Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los derechos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

**Bases legales:**

El marco legal de la presente investigación se delimita en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1.999), la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2.012) y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2.005).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1.999), en su artículo 87, se infiere en el presente artículo constitucional, garantizar uno de los derechos humanos, como lo es el Derecho al Trabajo. Siendo el Estado a través de sus instituciones públicas y la legislación vigente, será la garante de esta disposición de la norma suprema del ordenamiento jurídico venezolano.

Así mismo, en la Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT 2.012 y su Reglamento), específicamente en el artículo 156, del cual se contextualiza que el trabajo debe ejercerse en condiciones óptima para el desarrollo físico e

intelectual así como de expansión, manteniéndose en el ambiente en condiciones satisfactoria. Asimismo, los ambientes de trabajo adecuados, se menciona esas libertades para expresarse como debería ser su entorno sin que los discrimine, siendo la motivación un tema de índole empresarial que es guiado por sus líderes, traducidos en gerentes, jefes de personal, compañeros de trabajo, entre otros que hagan vida organizacional.

También podemos encontrar en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), en su artículo 1 menciona “el objeto de la presente Ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales” (p.1). Este artículo de manera igual asegura la estabilidad de los trabajadores no solo en el cumplimiento de sus tareas sino también en un entorno laborar acorde a sus necesidades.

### **Definición de términos básicos**

#### **Administración:**

Es una disciplina encargada de planificar, organizar, coordinar, controlar y evaluar las actividades industriales, comerciales, financieras y de servicios de cualquier institución, industria o empresa.

#### **Talento humano:**

Chiavenato (2.009) “La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.” (p. 19)

#### **Cambio organizacional:**

Collerette y Delisle (2.006) el cambio organizacional es “toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable” (p. 45)

### **Desempeño laboral:**

Según Chiavenato (2.000) define el desempeño como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización.” (p. 4)

### **Comunicación:**

La comunicación es el proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje.

### **Motivación:**

La motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

### **Sistema de variable**

Según Tamayo (1.981) el termino variable “se utiliza para designar cualquier característica de la realidad que puede ser determinada por observación y que pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra.” (p. 163). Las variables que se abordaran en la presente investigación serán: Resistencia al cambio y desempeño laboral.

### **Operacionalización de variables**

Según Tamayo y Tamayo (2.003), explican que las definiciones operacionales son esenciales para poder llevar a cabo cualquier investigación, ya que los datos deben ser

recogidos en términos de hechos observables. Es decir, la definición operacional de cada variable permite abordar el estudio de una manera profunda, el énfasis que se realiza en la investigación estaría concentrado en la caracterización de cada variable.

**Cuadro 1**  
**Operacionalización de variables**

<b>Variables</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Resistencia al cambio</b>	López (2.004) “La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que las disminuyen y faciliten este cambio.” (p. 6)	Diseño organizacional	Avance	1
			Resistencia	2
			Cambio organizacional.	3
		Control de incertidumbre	Innovación.	4
			Empatía.	5
			Flexibilidad.	6
		Comunicación organizacional		7
			Afectividad	8
			Interacción	9
Actualización e innovación	Responsabilidad			
	Manejo y competencia.	11		
	Toma de decisiones			
<b>Desempeño laboral</b>	Chiavenato (2.000) “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la	Mejoramiento profesional	Capacitación	12
			Inducción	13
		Compromiso laboral	Desempeño	14
			Iniciativa.	
			Productividad	15

estrategia individual  
para lograr los  
objetivos.” (p. 4)

16

## **Capítulo III**

### **Marco metodológico**

El marco metodológico es definido por Balestrini (2006) como la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporaran en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos. (Pág. 126).

### **Enfoque o paradigma de la investigación**

De acuerdo a las características del problema planteado y objetivos que se presenta en la investigación, responde metodológicamente al paradigma cuantitativo, el cual según Gonzales y Cascant (2012) lo define como: “el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de interés sobre la población que se está estudiando.” (p. 1). Dicha investigación se puede utilizar en diferentes ámbitos, que puede abarcar estudios de opinión hasta diagnósticos para establecer políticas de desarrollo, donde estudia cierto número de sujetos de la población (y su muestra) lo que se espera lograr en la presente investigación de resistencia al cambio y desempeño laboral en la comercializadora y distribuidora de productos de consumo masivos COMFISA.

### **Tipo de investigación**

El presente estudio se fija como una investigación descriptiva, que consiste en determinar, la resistencia al cambio en el desempeño laboral de los empleados en la Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA, en el



municipio Barinas estado Barinas. Desde esta perspectiva, según Tamayo y Tamayo (2.003) nos dice que la investigación descriptiva “trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta” (p. 46). Desde esta perspectiva se estudiará los factores que influyen en la resistencia al cambio y el desempeño laboral en los empleados, con el propósito de dar respuesta a las interrogantes planteadas y alcanzar los objetivos propuestos.

### **Diseño de la investigación**

Arias (2.012) define al diseño de investigación como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”. (p. 27), dicha investigación se presenta como un diseño no experimental, transaccional y de campo.

Se menciona como no experimental ya que ella realiza el estudio sin manipular las variables, es decir, no hace variar intencionalmente las variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2.001), definen al diseño no experimental como:

La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (p. 149).

Es transaccional o transversal porque recolectan datos en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar sus incidencias e interrelación en un momento dado. Así mismo, es de campo ya que según Arias (2.012):

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. (p. 31)

## **Población y muestra**

### **Población**

Según Arias (2.012), define a la población como: “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” (p. 81) En este caso, la población que se tomará para la presente investigación será de 29 trabajadores.

### **Muestra**

Según Tamayo y Tamayo (2.003) define a la muestra como: “el principio de que las partes representan el todo y por tanto refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa.” (p. 176) En otras palabras, para hacer una generalización exacta de una población es necesario una muestra totalmente representativa, por lo que la muestra de esta investigación se basara en 29 trabajadores que es el total de empleados en la Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Según Arias (2.012) lo define como: “las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita (cuestionario), la entrevista, el análisis documental, análisis de contenido, etc.” (p. 111). En la presente investigación, la técnica a implementar será una

encuesta que según Arias (2012) “pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.” (p. 72)

Dicho instrumento será implementado vía correo electrónico con la aplicación google forms a cada empleado de la Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA.

### **Técnica de procesamiento y análisis de información**

Arias (2012), hace referencia a las técnicas como: “las que describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso” (p.111). Los datos, a través de la aplicación de la entrevista, se analizarán mediante técnicas de estadísticas descriptivas y representativas de tablas para ser presentadas en gráficos con su respectivo análisis.

### **Validez y Confiabilidad**

#### **Validez.**

En toda investigación luego de diseñar el instrumento se debe validar el contenido del mismo, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2012) definen la validez como el “grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. (p. 201), por otro lado definen la validación de contenido como el “grado en que un instrumento muestra influencia específica del contenido de lo que se mide” (p. 201).

Una vez terminado el proceso de validación del instrumento se procedió a realizar la confiabilidad a través de una prueba piloto aplicada a la población objeto de estudio.

#### **Confiabilidad.**

La confiabilidad constituye un requisito fundamental de investigación, en tal sentido Hernández, Fernández y Baptista 2003 (Citado por Bisquerra, 2009), enuncian que “la

confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados igual” (p. 346).

La acción repetitiva de la que se refieren los autores, consta de la aplicación de varias preguntas referidas a la variable objeto de estudio con la finalidad de obtener conocimiento pleno de la situación real en cuanto a la temática abordada. Una vez validado el instrumento se procedió a establecer la confiabilidad del mismo que, por las características propias de la investigación, siendo de tipo cuantitativo, se aplicó el cálculo matemático de confiabilidad Alpha de Cronbach, aplicando el coeficiente estadístico, detallado por Palella y Martins (2012), cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2}$$

Dónde:

$\alpha$  = Coeficiente Alpha de Cronbach. K = Número de Ítems del instrumento.

$\sum Si^2$  = Varianza de la suma de los Ítems.  $St^2$  = Varianza total del instrumento.

$$= \frac{16}{16-1} \times 1 - \frac{8,569}{40,97}$$

$$\alpha = 1,066 \times 0,790 = 0,842 \times 100 = 84,2 = 84 \% \text{ de confiabilidad.}$$

## **Capítulo IV**

### **Análisis de Información**

En este capítulo se plasman los resultados de la investigación de campo producto del cuestionario, aplicado a los veintinueve (29) trabajadores específicamente de la Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA.

Finalmente, los diferentes cuadros y gráficos de pastel fueron elaborados de acuerdo con los respectivos ítems presentados en el instrumento de recolección de información, esto con la finalidad de facilitar la interpretación y análisis de la información obtenida, tomando en cuenta como elemento fundamental la mayor frecuencia relativa (porcentual) en orden de respuesta significativa. De allí que, los resultados más significativos se consideraron en la formulación de las conclusiones y recomendaciones que justifican la necesidad de analizar la resistencia al cambio y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA, municipio Barinas estado Barinas. Año 2021, tal como se visualiza a continuación:

## Cuadro N° 2

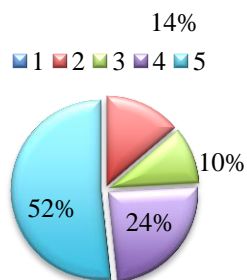
Ítem 1 ¿La alta gerencia da a conocer los procesos de cambio a los trabajadores de la empresa?

**Dimensión:** Diseño organizacional

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta (%)
Siempre (S)		0%
Casi siempre (C/S)	4	14%
A veces (A/V)	3	10%
Casi nunca (C/N)	7	24%
Nunca (N)	15	52%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camacho (2022)

**Gráfico 1: Indicador Avance**



De acuerdo al ítem 1 un número significativo de encuestados manifiesta que dan a conocer los procesos de cambio, mientras que menos de la mitad de los trabajadores indican la reciben, aunque no con regularidad.

Robbins (2004): “El cambio es una modificación del estado actual de las cosas, el cambio tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes.” (p. 45). De lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que el cambio en las organizaciones es algo natural.

### Cuadro N° 3

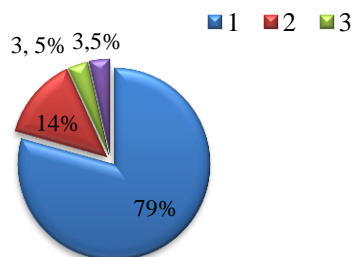
Ítem 2 ¿Considera que dentro de la empresa o en su puesto de trabajo hay resistencia al cambio?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia relativa fi</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>
Siempre (S)	23	79%
Casi siempre (C/S)	4	14%
A veces (A/V)	1	3,5%
Casi nunca (C/N)	1	3,5%
Nunca (N)	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Dimensión:** Diseño organizacional

**Fuente:** Camacho (2022)

**Gráfico 2: Indicador resistencia**



En correspondencia al ítem 2, una cifra bastante elevada de encuestados notifica que siempre existe resistencia a los cambios organizacionales, mientras que una muy diminuta cantidad de entrevistados indicaron que a veces o casi nunca existe este tipo de situación en la empresa. La resistencia al cambio según Losada (2000) “puede concebirse como el conjunto de fuerzas y factores que se desencadenan ante cualquier variación de un sistema” (p. 51).

#### Cuadro N° 4

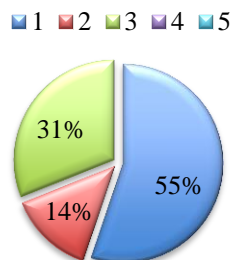
Ítem 3 ¿Se presenta algún tipo de resistencia por parte de los trabajadores luego de que se aplique cambios organizacionales?

**Dimensión:** Diseño organizacional

Alternativa	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta
Siempre (S)	16	55%
Casi siempre (C/S)	4	14%
A veces (A/V)	9	31%
Casi nunca (C/N)	0	0%
Nunca (N)	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camacho (2020)

**Gráfico 3: Indicador cambio organizacional**





En el ítem 3, se muestra una suma proporcionada por parte los encuestados reflejada a que siempre existe inconformidad con los cambios en la organización, sin embargo, la otra mitad de los trabajadores expresan que a veces en la medida de los posible aceptan los cambios realizados. Aguilar y otros (2003) exponen partiendo de la teoría de Lewin, que “toda situación es efecto de una proporción entre los impulsos que inducen y las fuerzas condicionales. Primordialmente, lo que explica este autor es que se deben descongelar valores antiguos y, cambiar y re-congelar estos nuevos valores”.

#### Cuadro N° 5

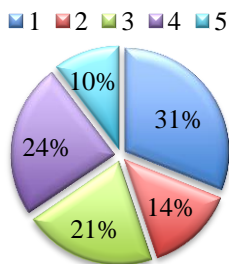
Ítem 4 ¿La resistencia al cambio en la empresa, puede influir en el desempeño laboral?

**Dimensión:** Control e incertidumbre

Alternativa	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta
Siempre (S)	9	31%
Casi siempre (C/S)	4	14%
A veces (A/V)	6	21%
Casi nunca (C/N)	7	24%
Nunca (N)	3	10%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camacho (2020)

*Gráfico 4: Indicador innovación*



En el ítem 4, una cantidad cuantiosa de encuestados determinan que siempre los cambios

organizacionales repercuten en su desempeño eficiente en su labor ya que no se sienten conformes, aunque la otra mitad del personal expresa que casi nunca se sienten satisfechos con la labor que realizan. Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen el desempeño laboral como “un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales”. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

### Cuadro N° 6

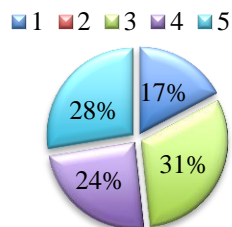
Ítem 5 ¿Considera que existe trabajo en equipo?

**Dimensión:** Control e incertidumbre

Alternativa	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Siempre (S)	5	17%
Casi siempre (C/S)		0%
A veces (A/V)	9	31%
Casi nunca (C/N)	7	24%
Nunca (N)	8	28%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camacho (2022)

**Gráfico 5: Indicador empatía**



De acuerdo al ítem 5, una cantidad promedio de encuestados exterioriza que a veces se promueve el trabajo en equipo en la medida que el trabajador demuestra alta competencia

para ejercer cargos de mayor jerarquía, sin embargo, un poco más de la mitad revela que nunca se realiza trabajos en equipo. Según Gómez y Acosta (2003) “una de las condiciones de tipo psicológico es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo.” El trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas.

### Cuadro N° 7

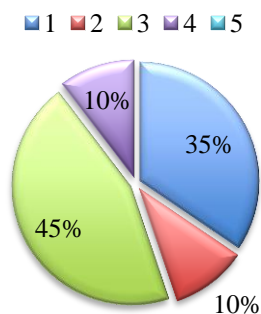
Ítem 6 ¿La alta gerencia es flexible al momento de realizar los cambios organizacionales?

**Dimensión:** Diseño organizacional

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia relativa fi</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>
Siempre (S)	10	35%
Casi siempre (C/S)	3	10%
A veces (A/V)	13	45%
Casi nunca (C/N)	3	10%
Nunca (N)		0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camacho (2022)

**Gráfico 6: Indicador flexibilidad**



Con referencia al sexto ítem, se puede describir que un total intermedio de encuestados expresa que la gerencia a veces es flexible al momento de realizar cambios en la

distribuidora, aunque más de la mitad de los integrantes del personal describen que siempre son autoritarios cuando se realizan los cambios. La Flexibilidad según Fina (2001) “es la capacidad que tiene la empresa para asignar a los trabajadores unas u otras tareas o puestos de trabajo en la empresa”. Esto se realiza con el fin de adaptar a los trabajadores a los cambios organizacionales.

### Cuadro N° 8

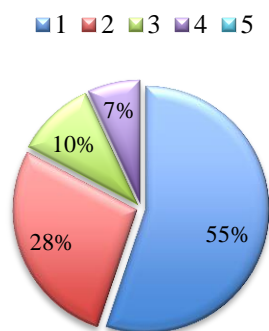
Ítem 7 ¿Considera afectiva la atención al cliente?

**Dimensión:** Comunicación organizacional

Alternativa	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta
Siempre (S)	16	55%
Casi siempre (C/S)	8	28%
A veces (A/V)	3	10%
Casi nunca (C/N)	2	7%
Nunca (N)	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camacho (2020)

**Gráfico 7: Indicador afectividad**



De acuerdo al ítem 7, gran cantidad de los encuestados expusieron que siempre procuran tener una buena comunicación efectiva con los clientes. Sin embargo, la mitad del personal

refleja que casi siempre buscan interactuar de manera efectiva con el cliente. Certo (2001) concibe a la comunicación efectiva como el elemento primordial en el funcionamiento de una organización”.

### Cuadro N° 9

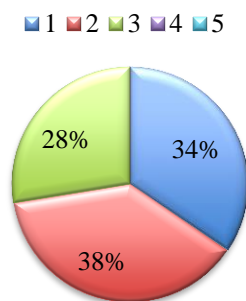
Ítem 8 ¿Existe comunicación efectiva entre la alta gerencia y los trabajadores?

**Dimensión:** Comunicación organizacional

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia relativa fi</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>
Siempre (S)	10	34%
Casi siempre (C/S)	11	38%
A veces (A/V)	8	28%
Casi nunca (C/N)	0	0%
Nunca (N)	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camacho (2022)

**Gráfico 8: Indicador interacción**



En el ítem 8, se percibe un porcentaje numeroso donde se determina que la gran mayoría de los encuestados casi siempre existe una buena comunicación efectiva con la gerencia, aunque otra cantidad significativa expresa que solo a veces la obtienen. Para Fernández

(2002) “la comunicación organizacional efectiva es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y su medio”. De acuerdo a lo antes expuesto la comunicación efectiva se concibe a nivel interno y externo.

#### Cuadro N° 10

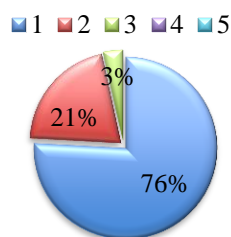
Ítem 9 ¿Se genera información concreta acerca de las responsabilidades laborales que se deben cumplir en la empresa?

**Dimensión:** Comunicación organizacional

Alternativa	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta
Siempre (S)	22	76%
Casi siempre (C/S)	6	21%
A veces (A/V)	1	3%
Casi nunca (C/N)	0	0%
Nunca (N)	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camacho (2022)

**Gráfico 9: Indicador responsabilidad**



El ítem 9, refleja según la información dada por los encuestados que mucho más de la mitad del personal estima que siempre se genera información concreta acerca de las responsabilidades laborales a cumplirse en la Empresa. Por otra parte, una minúscula

cantidad prescribe que casi siempre se genera información concreta acerca de las responsabilidades que cada quien debe cumplir en la organización.

### Cuadro N° 11

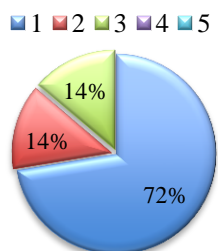
Ítem 10 ¿Considera que los sistemas de información aplicados en su área de trabajo están bien explicados?

**Dimensión:** Actualización e innovación

Alternativa	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta
Siempre (S)	21	72%
Casi siempre (C/S)	4	14%
A veces (A/V)	4	14%
Casi nunca (C/N)	0	0%
Nunca (N)	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camacho (2022)

**Gráfico 10: Indicador manejo y competencia**



En concordancia a lo recolectado en el ítem 10, los encuestados arrojan como resultado una cifra numerosa en la que se deduce que los sistemas de información gerencial son muy bien aplicados en la empresa; por su parte, una muy minoría cuantía menciona que casi siempre no están de acuerdo con la aplicación de las mismas. Para Peña (2006) “ los sistemas de información son un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información en una organización.”. Esto se realiza

con el fin de elevar el nivel de conocimientos que permitan un mejor apoyo en el desarrollo de las acciones laborales.

### Cuadro N° 12

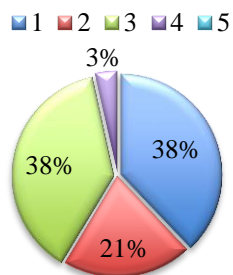
Ítem 11 ¿Los empleados tienen la oportunidad de tomar decisiones en su área de trabajo?

**Dimensión:** Actualización e innovación.

Alternativa	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta
Siempre (S)	11	38%
Casi siempre (C/S)	6	21%
A veces (A/V)	11	38%
Casi nunca (C/N)	1	3%
Nunca (N)	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camacho (2022)

**Gráfico 11: Indicador toma de decisiones**



En el ítem 11, se refleja por parte de los encuestados que un grupo con una cantidad grata expresa que siempre y casi siempre como empleados tienen la oportunidad de tomar decisiones en su área de trabajo, a pesar de ello, otro grupo con una cuantía de menos de la mitad exponen que a veces se les permite tomar decisiones en su área. Es necesario mencionar, que una muy microscópica suma de entrevistados expresaron que casi nunca se



toman decisiones en su espacio profesional. Para Chiavenato (2009) la toma de decisiones “es el acto de elegir entre alternativas posibles sobre las cuales existe incertidumbre”.

### Cuadro N° 13

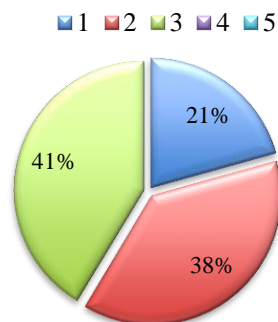
Ítem 12 ¿Los encargados de las tiendas realizan alguna inducción a los nuevos empleados?

**Dimensión:** Mejoramiento profesional.

Alternativa	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta
Siempre (S)	6	21%
Casi siempre (C/S)	11	38%
A veces (A/V)	12	41%
Casi nunca (C/N)	0	0%
Nunca (N)	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camacho (2022)

**Gráfico 12: Indicador capacitación e inducción**



En el ítem 12, una cantidad cuantiosa de encuestados indicaron que a veces se les permite a los empleados realizar alguna inducción formativa en el puesto laboral para el que fueron empleados, no obstante, más de la mitad indica que si casi siempre se les realiza la inducción laboral. Chiavenato (2007), define la capacitación como “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas

adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386). Es decir que la capacitación se refiere a los esfuerzos iniciados por una organización.

#### Cuadro N° 14

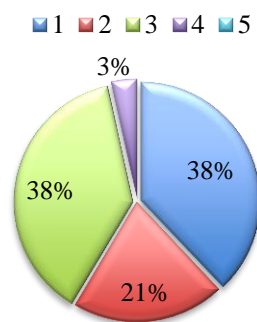
Ítem 13 ¿Considera que se realiza capacitación antes de aplicar los nuevos sistemas de información en los equipos tecnológicos de empresa?

**Dimensión:** Mejoramiento profesional.

Alternativa	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta
Siempre (S)	11	38%
Casi siempre (C/S)	6	21%
A veces (A/V)	11	38%
Casi nunca (C/N)	1	3%
Nunca (N)	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camacho (2020)

**Gráfico 13: Indicador capacitación e inducción**



En el ítem 13, se refleja por parte de los encuestados que un grupo con una cantidad grata expresa que siempre y casi siempre como empleados tienen la oportunidad de recibir

capacitación antes de aplicar los nuevos sistemas de información en los equipos informáticos de la empresa, a pesar de ello, otro grupo con una cuantía de menos de la mitad exponen que a veces no reciben algún tipo de capacitación. Es necesario mencionar, que una muy microscópica suma de entrevistados expresaron que casi nunca tiene capacitación.

### Cuadro N° 15

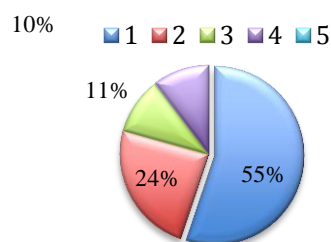
Ítem 14 ¿Se propone metas claras para el manejo de nuevos conocimientos y competencias en la función que desempeña?

**Dimensión:** Compromiso laboral.

Alternativa	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta
Siempre (S)	16	55%
Casi siempre (C/S)	7	24%
A veces (A/V)	3	11%
Casi nunca (C/N)	3	10%
Nunca (N)	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente** Camacho (2020)

**Gráfico 14: Indicador desempeño**



El ítem 14, muestra que gran parte de los encuestados describen que siempre se proponen metas claras para alcanzar nuevos conocimientos y competencias en la función que desempeñan, sin embargo, menos de la mitad expresan que casi siempre deliberan metas

claras para lograr nuevos conocimientos y poder de tal forma, generar competencias en sus funciones laborales. Robbins, (1998), afirma que el compromiso organizacional es un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas, deseos, visión, misión, y valores para mantener la pertenencia a la organización.

#### Cuadro N°16

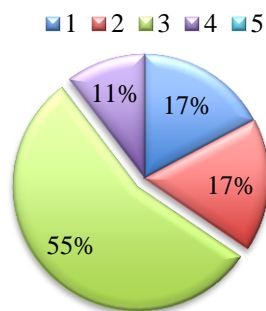
Ítem 15 ¿La gerencia toma en cuenta las ideas, iniciativas e innovación por parte del personal que labora en la empresa?

**Dimensión:** Compromiso laboral

Alternativa	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta
Siempre (S)	5	17%
Casi siempre (C/S)	5	17%
A veces (A/V)	16	55%
Casi nunca (C/N)	3	11%
Nunca (N)	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Camacho (2022)

*Gráfico 15: Indicador iniciativa*



En correlación al ítem 15, se puede determinar por parte de los encuestados que existe una gran cantidad de opiniones que concuerdan a que a veces se toman en cuenta sus ideas

e iniciativas para la innovación, sin embargo una mínima cuantía menciona que siempre o casi siempre sus ideas no son de gran aporte para las metas organizacionales de manera eficaz.

### Cuadro N° 17

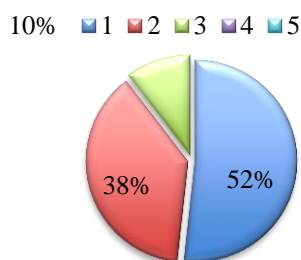
Ítem 16 ¿Considera usted que existe una alta productividad al momento de realizar los trabajos en su área a desempeñar?

#### Dimensión: Compromiso laboral

Alternativa	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta
Siempre (S)	15	52%
Casi siempre (C/S)	11	38%
A veces (A/V)	3	10%
Casi nunca (C/N)	0	0%
Nunca (N)	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Camacho (2022)

Gráfico 16: Indicador productividad



De acuerdo al ítem 16, un número significativo de encuestados manifiesta que son productivos en actividades asignadas en su área de trabajo, mientras que menos de la mitad de los empleados indica que casi siempre son productivos y una minoría no lo son. Gómez

(2000), define la productividad como “una medida de la cantidad de valor que un empleado individual añade a los bienes y servicios producidos por una empresa” (p. 13). Mientras mayor sea el rendimiento individual, el impacto en el desempeño se incrementa notablemente.

## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### Conclusiones

Después de haber aplicado el instrumento sujeto a estudio, y realizado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, se determinó en función de los objetivos planteados que orientaron y guiaron la investigación. En este sentido se evidencio como problema principal que el Personal que labora en la empresa Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA; existen fallas organizacionales a corregir para una buena función en todos los sentidos, debido a esto el personal que labora allí duda al momento de ejercer alguna responsabilidad cuando son promovidos en otras funciones, resistiéndose al cambio.

De igual manera se determinó que el personal necesita de algunos conocimientos técnicos, y administrativos para formalizar y reglamentar las acciones del personal que labora en la empresa, que permita unificar los pasos que determinan las actividades a realizar el resultado que confirma la necesidad de diseñar nuevas estrategias de trabajo.

Se evidenció situaciones desfavorables que se configuran en debilidades, tales como: desconocimientos de algunas funciones al momento de ejecutar sus actividades y tareas, debido a dicho desconocimiento de las asignaciones de las acciones llevados a cabo por cada uno de los individuos, Con respecto a las normas, procedimientos para realizar el trabajo diario, se evidenció que no es claro ni preciso, por lo que, debe de existir criterios y

lineamientos que orienten o delimiten la acción del desempeño laboral y no resistirse a los cambios promovidos por la empresa.

### **Recomendaciones**

Considerando las conclusiones emanadas como resultados de los objetivos del desarrollo de la investigación, se plantean sugerencias en la empresa Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA; específicamente relacionadas con la función de las actividades, de la siguiente manera:

Se recomienda a la empresa Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA poner en ejecución las reformas necesarias para llevar a cabo un cambio estratégico, donde todos los trabajadores se vean satisfechos con el presente trabajo de investigación, para que cada individuo tenga conocimiento de sus funciones y así no exista duplicidad en las mismas, además de que se podrá simplificar los procesos y obtener los resultados esperados de una manera más eficiente y eficaz y así evitar la resistencia por parte del personal a los cambios realizados por la distribuidora.

Implementar nuevos esquemas de trabajos donde todos los trabajadores se sientan satisfechos con toda la normativa propuesta en la presente investigación, que permita a la empresa Comercializadora y Distribuidora de Productos de Consumo Masivos COMFISA; políticas, normas y procedimientos, para lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas, para la correcta ejecución de las actividades y tareas, llevado a cabo por cada uno de los individuos, y establecer un seguimiento con el objetivo de evaluar su efectividad sobre el desempeño de las funciones de la gerencia.

Todas las organizaciones deben adecuarse y modernizar su estructura organizativa y funcional para enfrentar y estar acorde con el mundo globalizado, esto quiere decir, que



deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan, como los que se sintetizan en el presente trabajo de investigación.

### Referencias

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. (8° ed.). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación (Para los estudios descriptivos, diagnósticos, evaluativos experimentales y los proyectos factibles). Caracas: Consultores Asociados C.A.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. 5° Edición. Bogotá – Colombia: McGraw - Hill Interamericana
- Melinkoff, R. (1990). Los Procesos Administrativos. Caracas – Venezuela: Editorial PANAPO
- Munich, A. y Martínez V. (1999). Procesos Administrativos. México: Editorial Bena lum.
- Ramírez, T. (2007). Cómo hacer un proyecto de Investigación. Caracas: Panapo.
- Constitución de la República Bolivariana de Segunda Versión Venezuela, Gaceta Oficial Nro. 5.453 del 24-03-2000. Enmendada, Gaceta Oficial Nro.5.908 Extraordinaria de Fecha 19/02/2009.
- Normas Generales de Control Interno, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.851 de fecha 18 de febrero de 2016.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del sistema Nacional De Control Fiscal Gaceta Oficial De La República Bolivariana De Venezuela No. 6.013 Extraordinario del 23 de Diciembre de 2010
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, publicada en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 2.818 Extraordinario de fecha 1° de julio de 1981.
- Hernández González María del Pilar. (2013, febrero 18). *El procedimiento administrativo según Pedro Sainz de Andino.*

Daft, R. (2000). Teoría y Diseño Organizacional. (7ma. Ed.). México: Thomson Editores. Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001).

Las Organizaciones. (10ma. Ed.). Chile: McGraw-Hill. Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998).

Administración. (12a Ed.). México: McGrawHill. Robbins, S. y Coulter, M. (2005).

Administración. (8va. Ed.). México: Pearson Educación. Stoner, S. (1997)

**Anexos**

**Anexo A.**

**Instrumento**



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

A continuación, se presentan una serie de ítems, los cuales tienen como finalidad recabar información para el desarrollo de la investigación titulada:

Seleccione con una equis (X) la opción que determine en cada ítem.

<b>S</b> Siempre	<b>CS</b> Casi Siempre	<b>AV</b> A Veces	<b>CN</b> Casi Nunca	<b>N</b> Nunca
------------------	------------------------	-------------------	----------------------	----------------

<b>PREGUNTAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
1. La alta gerencia da a conocer los procesos de cambio a los trabajadores de la empresa.					
2. Considera que dentro de la empresa o en su puesto de trabajo hay resistencia al cambio					
3. Se presenta algún tipo de resistencia por parte de los trabajadores luego de que se aplique cambios organizacionales.					
4. La resistencia al cambio en la empresa, puede influir en el desempeño laboral .					
5. Considera que existe trabajo en equipo .					
6. La alta gerencia es flexible al momento de realizar los cambios organizacionales .					
7. Considera afectiva la atención al cliente					
8. Existe comunicación efectiva entre la alta gerencia y los trabajadores .					
9. Se genera información concreta acerca de las responsabilidades laborales que se deben cumplir en la empresa .					
10. Considera que los sistemas de información aplicados en su área de trabajo están bien explicados.					

11 Los empleados tienen la oportunidad de tomar decisiones en su área de trabajo					
12. Los encargados de las tiendas realizan alguna inducción a los nuevos empleados.					
13. Considera que se realiza capacitación antes de aplicar los nuevos sistemas de información en los equipos tecnológicos de empresa.					
14. Se propone metas claras para el manejo de nuevos conocimientos y competencias en la función que desempeña .					
15. La gerencia toma en cuenta las ideas, iniciativas e innovación por parte del personal que labora en la empresa.					
16. Considera usted que existe una alta productividad al momento de realizar los trabajos en su área a desempeñar.					

**Anexo B**

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

**Carta de validación**

Yo **Juana Rivero Titular** de la cedula N° **12.092.996** por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado “**Resistencia al cambio y desempeño laboral en la comercializadora y distribuidora de consumo masivos CONFISA**” presentado por la bachiller **Camacho Pertuz Audy Martha**, cédula de identidad: **14.428.569** para optar al título de Licenciado en Administración, el cual apruebo en calidad de validador.

En Barinas, a los 15 días del mes de Noviembre del 2.021.

Firma

A handwritten signature in purple ink, appearing to be 'Juana Rivero'.

**Anexo C**

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

**Carta de validación**

Yo **Manuel Quintero Titular** de la cedula N° **9.595.497** por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado “**Resistencia al cambio y desempeño laboral en la comercializadora y distribuidora de consumo masivos CONFISA**” presentado por la bachiller **Camacho Pertuz Audy Martha**, cédula de identidad: **14.428.569** para optar al título de Licenciado en Administración, el cual apruebo en calidad de validador.

En Barinas, a los 15 días del mes de Noviembre del 2.021.

Firma

A handwritten signature in dark ink, appearing to be the initials 'MQ' or similar, enclosed in a rectangular box.

**Anexo D**

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

**Carta de validación**

Yo **Manuel Guerra Titular** de la cedula N° **11.192.435** por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado “**Resistencia al cambio y desempeño laboral en la comercializadora y distribuidora de consumo masivos CONFISA** ” presentado por la bachiller **Camacho Pertuz Audy Martha**, cédula de identidad: **14.428.569** para optar al título de Licenciado en Administración, el cual apruebo en calidad de validador.  
En Barinas, a los 15 días del mes de Noviembre del 2.021.

Firma

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Manuel Guerra', written over a set of horizontal lines.