

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**“FACTORES PREDOMINANTES EN LA RESISTENCIA AL CAMBIO LABORAL EN LOS
COLABORADORES DE RECURSOS HUMANOS DE UN INGENIO AZUCARERO UBICADO EN
LA COSTA SUR DE ESCUINTLA”**
TESIS DE GRADO

LEZLIE MARNELY CATALÁN CRUZ
CARNET 24772-11

ESCUINTLA, ENERO DE 2016
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**“FACTORES PREDOMINANTES EN LA RESISTENCIA AL CAMBIO LABORAL EN LOS
COLABORADORES DE RECURSOS HUMANOS DE UN INGENIO AZUCARERO UBICADO EN
LA COSTA SUR DE ESCUINTLA”**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
LEZLIE MARNELY CATALÁN CRUZ

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

ESCUINTLA, ENERO DE 2016
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA:	MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO:	MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA:	MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. SANDRA NOEMI DE LEON GUEVARA

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. LUCRECIA ELIZABETH ARRIAGA GIRÓN DE ARIAS

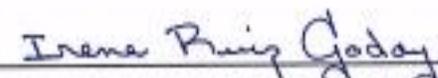
Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante LEZLIE MARNELY CATALÁN CRUZ, Carnet 24772-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), de la Sede de Escuintla, que consta en el Acta No. 05583-2015 de fecha 14 de diciembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"FACTORES PREDOMINANTES EN LA RESISTENCIA AL CAMBIO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE RECURSOS HUMANOS DE UN INGENIO AZUCARERO UBICADO EN LA COSTA SUR DE ESCUINTLA."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de enero del año 2016.



MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar



**Universidad
Rafael Landívar**
Tradición Jesuita en Guatemala

Sede Regional Escuintla
Teléfono: (502) 7889 3007
Escuela Oficial Urbana "15 Septiembre"
1a. Avenida 3-40 zona 1
Escuintla, 05001

Escuintla, 06 de noviembre de 2015

Consejo de Facultad
Universidad Rafael Landívar

Estimados señores:

Atentamente me dirijo a ustedes para informarles que he leído y revisado el Anteproyecto de Tesis de la alumna **LEZLIE MARNELY CATALÁN CRUZ**, carné **2477211**, quien actualmente cursa el último año de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, titulado: **"FACTORES PREDOMINANTES EN LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LO COLABORADORES DE RECURSOS HUMANOS DE UN INGENIO AZUCARERO UBICADO EN LA COSTA SUR DE ESCUINTLA"**, y hago constar que a mi criterio, ya está correcto el trabajo y acepto ser asesor del mismo.

Sin otro particular, me despido.

Atentamente,

Mgtr. Sandra de León Guevara
Código 4307
Asesora de Tesis

En Todo Amar y Servir
San Ignacio de Loyola

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: por su infinita misericordia, amor y gracia en mi vida, por cumplir su perfecta voluntad y tratarme como su hija consentida, por dar vida al sueño que nació en mi corazón cuando apenas era una niña, siempre renovó mis fuerzas en los momentos difíciles, su sabiduría me guío, defendió y proveyó en este camino.

A MIS PADRES: Arnulfo Catalán por guiarme espiritualmente, por confiar en mis capacidades, es el héroe que me dirige al éxito y esta para apoyarme, por ser el motor y pilar que me alienta, siempre optimista, alegre y con mucha fe para afrontar la vida. Marnely Cruz por cuidarme con amor y dedicación, por ser el lazo que une nuestra familia, por hacer fácil lo difícil y ser mi más grande ejemplo de mujer, sos una super mamá, la mejor de todas. Gracias por ser mi principal fuente de inspiración, por renunciar a sus sueños para construir los míos, ambos le dan sentido y felicidad a mi vida, los amo.

A MIS HERMANOS: Steven tu generosidad y humildad son una lección de vida, por ser la alegría de la casa. Fernanda por ser una bendición en nuestra familia y ser ejemplo de valentía.

A MIS ASESORES DE TESIS: Lic. Hugo Santos, Mgtr. Sandra de Leon, Licda. Claudia Palomo, Licda Claudia Arriola por compartir sus conocimientos y tiempo para finalizar este proyecto.

A ANTONIO RIVERA: por ser la bendición y regalo más grande en mi vida, por apoyarme y motivarme, por acompañarme en los momentos felices y estresantes, por soportarme y hacerme sonreír cuando me sentía cansada, por hacer esta aventura excepcional, tu compañía me iluminaba.

A MIS COMPAÑEROS: porque a pesar de la diferencia de pensamientos y personalidades, todos teníamos una meta en común: ser profesionales. Me enseñaron muchas cosas, los llevare en el corazón, estoy para servirles.

A PERSONAS ESPECIALES: Julissa, Marco, Michelle, Gloria, Majo, por compartir buenos momentos, aprendimos a soportarnos y ser buenos amigos, cada uno con virtudes diferentes.

Dr Llamas, MBA Hamilton Arellano, ángeles que Dios mando en el momento indicado.

A LIC RUBIO: por la sencillez, humildad y excelente servicio al realizar sus labores, gracias por el apoyo y confianza que me brindo, un ejemplo a seguir como profesional, una persona con un enorme corazón.

A LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR: por formarme y guiarme profesionalmente, por inculcar valores y brindarme apoyo durante esta etapa.

A LA VIDA: porque cada experiencia aprendida me ha convertido en una mujer fuerte, perseverante, profesional y humana.

DEDICATORIA

A DIOS: reconozco que sin el nada soy, me ha protegido siempre para cumplir sus propósitos, me dio el privilegio de convertirme en una joven profesional, por ello quiero honrarle con el servicio y actitud en el ámbito laboral.

A MIS PADRES: por tenerlos con vida y compartir este día tan especial, hoy puedo honrarles con el fruto de mi esfuerzo, al pensar en ustedes las energías y entusiasmo emanaban de mi corazón, la meta era graduarme para lograr el objetivo principal que es devolverles un poquito de lo mucho que han sembrado en mí.

A MIS HERMANOS: estoy consciente que compartimos poco, pero porque he decidido abrir la brecha y prepararme para apoyarles, este logro es para marcarles el camino y que sean muchísimo mejor que yo, siempre estaré para escucharlos y ayudarlos cuando lo necesiten. Recuerden no hay excusas para alcanzar el éxito.

ÍNDICE

Contenido	Página
I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	39
2.1 Objetivos	40
2.1.1 Objetivo general	40
2.1.2 Objetivos específicos	40
2.2 Elementos de estudio	41
2.3 Definición de elementos de estudio	41
2.3.1 Definición conceptual	41
2.3.2 Definición operacional	41
2.4 Alcances y límites	42
2.5 Aporte	43
III. MÉTODO	44
3.1 Sujetos	44
3.2 Instrumento	46
3.3 Procedimiento	48
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	49
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
V. DISCUSIÓN	72
VI. CONCLUSIONES	75
VII. RECOMENDACIONES	77
VIII. REFERENCIAS	79
ANEXOS	88

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar los factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de Escuintla, se llevó a cabo con una población conformada por 39 colaboradores que laboran en el periodo de reparación, comprendidos en un rango de edad entre 17 a 65 años, el periodo de laborar en la empresa oscila entre 3 meses a 20 años, 24 hombres y 15 mujeres.

Para lograr los objetivos trazados se elaboró y validó el cuestionario de resistencia al cambio laboral que consta de 28 ítems, con una escala tipo Likert, la cual mide los factores de resistencia a: nuevas capacitaciones, implementación de nuevas políticas, incorporación de nuevos compañeros, cambios administrativos, nuevas funciones, uso de nueva tecnología y resistencia individual, elaborado por la investigadora.

El estudio es de tipo descriptivo con diseño cuantitativo, con los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, se tabularon los resultados y utilizaron gráficas de barras para presentar los resultados de cada uno de los ítems del cuestionario de resistencia al cambio.

Por medio de la investigación se concluyó que existe predominancia en los factores de: resistencia individual, implementación de nuevas políticas y nuevas funciones. Con los resultados obtenidos se recomendó a la empresa donde se realizó la investigación, enviar por correo electrónico las políticas de la empresa con el fin de reforzar la información. Efectuar capacitaciones entre pares para intercambiar el conocimiento de las funciones de los diferentes puestos de recursos humanos y publicar al colaborador que se ha destacado por conocer y realizar nuevas funciones.

I. INTRODUCCIÓN

En Guatemala muchas empresas están implementando nuevos programas, métodos y técnicas, para promover el crecimiento continuo y la actualización, para estar al día con las corrientes organizacionales, sin embargo los seres humanos generalmente experimentan ansiedad, inadaptabilidad y temor ante la reestructuración organizacional ocasionada por nuevos procesos, especialmente si estos, no han sido previamente consensuados, al momento de producirse un cambio en el ámbito laboral, surge la inquietud en el colaborador si podrá adaptarse a un nuevo sistema o función. Es inevitable que toda institución con el deseo de crecer o permanecer vigente debe cambiar periódicamente, por tal razón es necesario priorizar en el recurso humano, ellos serán los gestores de las acciones encomendadas para buscar el desarrollo organizacional.

La resistencia al cambio es un fenómeno muy común en las empresas del medio, se define como toda fuerza que se opone a la adaptación y transformación de la innovación. Se reconocen algunas etapas del proceso de resistencia al cambio, las cuales deben asumirse con especial interés por la empresa, dichas etapas son: la negación en donde se evita asumir que las cosas cambien. La cólera en donde se culpa a otros de lo ocurrido y hasta se puede percibir como una injusticia. La desesperanza en donde la realidad se hace innegable, se puede perder la motivación y por ende el sentido de trabajar. La negociación son las razones buscando asimilar el cambio. Por lo expuesto se hace necesario el estudio a profundidad de conocer la problemática, por tal razón en la presente investigación se busca determinar cuáles son los factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero.

Para fortalecer el tema se mencionan estudios realizados a nivel nacional en relación a los factores que crean resistencia al cambio en el personal de las empresas:

Para iniciar, Baldizón (2013) realizó un estudio de tipo descriptivo, cuyo objetivo principal era conocer cuál era la percepción acerca de los motivos que crean resistencia al cambio, en un grupo de colaboradores de la tercera edad en una institución estatal, de la ciudad de Guatemala. La autora del estudio elaboró una entrevista dirigida para obtener los resultados, aprobada por tres expertos, la cual evaluaba resistencia a la tecnología, nuevo personal, capacitación y nuevas funciones. Participaron 12 sujetos, 7 mujeres y 5 hombres, de los cuales 11 tenían educación media y 1 era universitario, sus edades oscilaban entre los 65 y 78 años, la antigüedad de laborar para la organización estatal era de 13 a 22 años, todos ocupaban puestos administrativos, la metodología utilizada consistió en plasmar las respuestas de los entrevistados en una tabla estructurada. Según los resultados las personas de la tercera edad referían que al inicio de una nueva contratación sus sentimientos eran de miedo e inseguridad por el temor a perder su puesto de trabajo, sin embargo su actitud y sentimientos se modificaron al salir de la zona de incertidumbre y se mostraron abiertos a colaborar con el nuevo personal. Se concluyó que el personal de la tercera edad percibía amenazante la incorporación de personas jóvenes con nuevos conocimientos y capacidades, creían que podían perder su puesto de trabajo. La autora recomendó en su investigación a la empresa promover el trabajo en equipo, para que se creara el compañerismo.

De la misma manera, García (2013) realizó una investigación cualitativa, la cual tenía como objetivo conocer cuál era la percepción por parte de un grupo de maestras entre 50 y 60 años, activas laboralmente, respecto a las situaciones que les provocaban resistencia al cambio en su trabajo, en la ciudad de Guatemala de la Asunción. Para la obtención de resultados, la autora

de la tesis elaboró una entrevista semiestructurada, con el fin de recabar la información necesaria para llevar a cabo dicho estudio. El instrumento se conformaba por preguntas abiertas que permitieron evaluar resistencia a la tecnología, desarrollo de nuevas funciones y procesos, métodos de enseñanza e implementación de programas de capacitación. Participaron 12 sujetos todos de género femenino, todas maestras de primaria, pertenecientes a varias instituciones públicas educativas, con un rango de 50 y 60 años de edad, la antigüedad de laborar oscilaba entre los 10 y 28 años, los sujetos fueron seleccionados por medio de muestras homogéneas de casos. El método estadístico utilizado consistió en clasificar la información de cada sujeto en una matriz. Según los resultados se observó; que en la mayoría de las maestras de la tercera edad entrevistadas, no mostraron sentimientos negativos ante los cambios internos que constantemente se presentan en la institución educativa a la que pertenecen; pese al miedo e inseguridad que trae consigo todo cambio. Luego de analizar los resultados se concluyó que la mayoría de los sujetos están conscientes de los cambios internos que se producen en el área laboral y en su mayoría son positivos, por lo tanto están abiertos a aprender y a colaborar con dichos cambios que aseguran un mejor desempeño laboral. Se recomendó a la institución educativa establecer una cultura de trabajo en equipo, para fomentar el compañerismo y minimizar los niveles de ansiedad que puedan existir, debido a los cambios internos que se puedan presentar, logrando incentivar al personal de una mejor manera, para obtener buenos resultados y sobre todo un mejor ambiente interno.

Igualmente, Arreaga (2010) formalizó una investigación de tipo descriptiva. Con el objetivo de determinar la influencia de la resistencia al cambio en el desempeño de los trabajadores, del departamento de Quetzaltenango. La autora realizó una boleta con ocho preguntas que evaluaban: apertura mental, apertura a la cultura y apertura a la experiencia. La

población que participó fue de 50 colaboradores, 12 pertenecían al género femenino y 38 eran hombres, 21 de los hombres estaban casados y 17 solteros, mientras que de las mujeres 7 permanecían solteras y 5 casadas. Sus edades pertenecían a un rango entre 18 y 52. Para hallar los resultados se aplicó la significación y fiabilidad de la media aritmética, método de proporciones. Los resultados mostraron en los evaluados, altos niveles de resistencia y un bajo desempeño. Por lo que se concluyó que la resistencia afecta negativamente el desempeño del personal. La autora recomendó aplicar herramientas de desarrollo personal, evaluar el desempeño e implementar incentivos no monetarios.

Asímismo, Albeño (2010) efectuó un estudio de tipo descriptivo, tenía como objetivo general determinar si la antigüedad de los trabajadores del departamento de contabilidad de un hotel de cinco estrellas de la ciudad de Guatemala era un factor determinante para la resistencia al cambio. El instrumento de medición fue elaborado especialmente para este estudio, comprende una encuesta que contiene 33 preguntas cerradas, tomando como base una escala de Likert, la cual indica el índice de resistencia relacionado con la edad y el tiempo de laborar en la empresa. La muestra la conformaron 12 trabajadores, 1 mujer y 11 hombres, ocupaban puestos administrativos del área de contabilidad, el rango de edad era de 25 a 47 años, de los cuales 1 era bachiller y 11 peritos contadores, el tiempo de laborar en la organización oscilaba entre los 5 y 11 años, la selección de los sujetos se realizó basada en criterios de manera intencional. La metodología estadística utilizada fue una tabla de Excel y gráficas de barras. De acuerdo al análisis de los resultados en cuanto a los factores ligados a la personalidad del individuo, se pudo destacar la capacidad de adaptación y la fortaleza de experiencia previa en el manejo de herramientas tecnológicas, así como la identificación del cambio y la motivación que tienen para realizar los mismos, sin embargo se pudo visualizar un riesgo alto en la confianza y en los

hábitos para el aprendizaje. Por lo anterior se concluyó tomar en cuenta los indicadores de hábitos y confianza en los colaboradores más jóvenes debido a que estos implican el compromiso en los cambios laborales. Recomendó tomar en cuenta al departamento de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional, para la realización del diagnóstico de las necesidades de cambio y elaborar un plan de desarrollo.

Para continuar, Calderón (2009) elaboró un estudio tipo descriptivo, con el objetivo principal de conocer el grado de resistencia al cambio que manifestaban los colaboradores de dos empresas familiares ante el relevo gerencial de sus fundadores de la ciudad de Guatemala. Se utilizó el cuestionario realizado por el psicólogo Raúl Böhrn en el 2001, el cual tiene como objetivo evaluar la actitud de resistencia al cambio organizacional, de 35 preguntas cerradas de carácter descriptivo que pueden ser contestadas de 1-6 (escala tipo Likert) donde el puntaje mínimo es 1 que representa: no es como yo y el puntaje máximo es 6 que representa exactamente como yo. Se utilizó el universo de colaboradores de 2 empresas familiares nacionales, constituyeron un total de 61 personas; la empresa A brindaba el servicio de uñas acrílicas, participaron 37 personas de género femenino, el rango de edad es de 21 a 60 años. La empresa B se dedicada al suministro de equipos y materiales eléctricos de alta y baja tensión para la industria, el número de sujetos fue de 24, 11 mujeres y 13 hombres, sus edades oscilaban de 21 a 60 años. En ambas empresas el nivel académico variaba de intermedio a universitario. Para obtener los resultados del instrumento aplicado se utilizó como base el Programa Estadístico “PASW Statistics” versión 17, dentro del cual se obtuvieron los cálculos estadísticos. En los resultados ambas empresas manifestaron resistencia al cambio, principalmente la que presta servicio de belleza. Se concluyó que al comparar ambas empresas, el salón de belleza muestra más resistencia al cambio que la empresa de equipos y materiales eléctricos. La autora

recomendó llevar a cabo en ambas empresas, un plan de sucesión y comunicación del proceso de cambio, que tenga como meta conservar el patrimonio familiar.

Por último, Osorio (2005) realizó una investigación de tipo descriptiva, con el objetivo principal de identificar los factores de la función de dirección que provocan la resistencia al cambio en los empleados de una empresa de telecomunicaciones, del departamento de Jutiapa. El autor realizó dos cuestionarios estructurados de selecciones múltiples y dicotómicas, uno dirigido a Jefes de Agencia, el primero consta de veintinueve preguntas y el segundo dirigido a los empleados que consta de veinte interrogantes, el objetivo de dichos instrumentos fue conocer la relación existente entre los elementos de estudio y sus respectivos indicadores. No se utilizaron formulas estadísticas. La población se integraba por personal que laboraba en agencias de telecomunicaciones de la Región Central: Jutiapa, Cuilapa, Jalapa, El Progreso, Antigua Guatemala, Asunción Mita y Barberena, eran 45 sujetos, 7 gerentes y 38 pertenecían al personal administrativo. Los resultados manifestaron que los factores de incremento de la resistencia al cambio, son ocasionados por la falta de conocimientos de las razones del cambio; el aumento de las responsabilidades, la estabilidad laboral y el adicionamiento de trabajo. Se concluyó que los factores de la función de dirección que provocan la resistencia al cambio en la empresa son: Motivación, incentivos y recompensas, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, es necesario implementar todos estos elementos de una manera efectiva para que los empleados se adapten a los cambios dados, no obstante el tipo de liderazgo ejercido por los jefes en general ha contribuido eficazmente a mejorar las actitudes de los subordinados, pues ha sido parte fundamental en la transición del cambio. Se recomendó que los jefes inmediatos sean capacitados constantemente, para que sean fuente importante en la aplicación de las funciones de

dirección y así puedan obtener un mejor aprovechamiento de éstos recursos que contribuyen a minimizar la resistencia al cambio.

Sobre el tema que se presenta, existen varios autores que se han dedicado a realizar investigaciones internacionales, los cuales se mencionarán a continuación:

Para iniciar, García, Gómez y Londoño (2009) plasmaron una investigación en Bogotá Colombia, de tipo transversal correlacional, con el objetivo primordial de determinar la relación entre los factores de resistencia al cambio y motivación. Utilizaron un instrumento diseñado por García, que cuenta con 55 ítems distribuidos en doce variables los cuales miden: nivel individual: (adaptabilidad liderazgo y capacidad de innovación), nivel grupal (participación comunicación y trabajo en equipo), nivel organizacional (aceptación, activa o pasiva, resistencia o pasiva) conocimiento de la organización y cultura de cambio. La muestra la formaron 61 personas, sus edades oscilaban entre los 38 y 40 años, su escolaridad era a nivel técnico, secundario y universitario. Se usó el programa estadístico SPSS 15 que correlacionaron los datos arrojados por las pruebas CMT y el IMC. Los resultados manifestaron la existencia de correlación negativa entre supervisión y liderazgo, que hacen parte de las condiciones motivacionales internas y resistencia al cambio. Concluyeron que existe relación entre el ambiente de trabajo con respecto a la motivación y resistencia al cambio. Recomendaron investigar la relación entre motivación y producción.

Asímismo, Pacheco (2008) realizó una investigación en Chiguagua, México, tipo descriptivo de campo, con el objetivo de identificar las formas de resistencia que el maestro antepone al manejo de las nuevas tecnología de la información y la comunicación en la práctica docente. Los instrumentos que utilizó fueron: una encuesta de 26 ítems para los maestros de

grupo y 20 preguntas a los encargados de aulas, también elaboró un cuestionario que se enfocó en cinco categorías; datos demográficos, los recursos tecnológicos con los que cuenta la escuela, conocer el nivel de capacitación respecto al uso de la tecnología, las competencias que se han desarrollado en los maestros que han utilizado las herramientas tecnológicas. Realizó una entrevista semiestructurada, también observó y filmó a los maestros para conocer sus reacciones. La muestra que se utilizó fue de 77 personas, sus edad oscilan entre los 36 y 46 años, el tiempo de laborar radica entre los 19 y 27 años, todos de género femenino. La metodología utilizada fueron técnicas estadísticas para interpretar resultados, los resultados de las entrevistas las ordenó en categorías. Los resultados indicaron que las resistencias que anteponen los maestros no integran las herramientas tecnológicas como complemento de las clases, falta de tiempo para aprender y pocas capacitaciones para usar correctamente las herramientas; por lo que concluyó que el manejo a la tecnología es bajo, no ingresan a programas para aprender a usarlos, desconocen a dónde acudir para capacitarse sin embargo, perciben este cambio beneficioso a largo plazo. Recomendó capacitar a los maestros, esto para que se mantengan actualizados e implementar propuestas que faciliten el uso de nuevas herramientas tecnológicas.

Para continuar, Tovar (2008) en Caracas, Venezuela, ejecutó un estudio tipo descriptivo, con el objetivo fundamental de diagnosticar las causas y niveles de resistencia al cambio por parte de los individuos que laboran en la Vicepresidencia Ejecutiva de Desarrollo Tecnológico de la Dirección de Tecnología y Procesos de Banco Integral ante la implementación del proyecto fábrica de Software. El autor realizó el instrumento, el cual posee 52 ítems, que median factores organizacionales asociados al proyecto, individuales al saber/conocer y hacer, rasgos personales, características que influyen en el proceso de cambio y conocer la percepción de implantación del software, con escala cualitativa y un baremo cuantitativo que recopila información. El universo

lo formaban 136 colaboradores, utilizando una muestra de 53 personas, los cargos que ocupaban eran: analista de puestos, líderes de proyectos y supervisores altos, 36 personas eran universitarias, 13 contaban con un posgrado y 9 TSU. En una tabla de Excel se clasificaron las respuestas de los evaluados en tres zonas: de resistencia (moderada resistencia, máxima resistencia), intermedia y flexibilidad (máximo apoyo, apoyo moderado). Según los resultados los factores individuales y organizacionales, la gran mayoría estaban ubicados en la zona flexible y neutra. Concluyó que los colaboradores expresaban una actitud neutra ante el cambio. No obstante recomendó cuidar que no se sobrepasen de la zona neutra a la de resistencia, y gestionar recompensas e incentivos para adaptar el cambio en los trabajadores.

Seguidamente, Piedrahita (2005) elaboró una investigación en Medellín, Colombia, de tipo descriptiva, cuyo objetivo principal consistió en estudiar las vivencias emocionales de las personas en relación con los procesos de cambio organizacional. El número de participantes fue indefinido. La metodología estadística utilizada fue recolectar diferentes bases teóricas congruentes a la resistencia al cambio para elaborar su propio concepto. Como resultado se encontró que los seres humanos inteligentes están compuestos de emociones, las cuales siempre se ven reflejadas ante un cambio ya sea negativa o positivamente. Por lo que se concluye que los aspectos emocionales del cambio son vitales siendo el motor de la existencia humana se verán reflejados en el trabajo. Recomendó cuidar las emociones de los trabajadores cuando estén en proceso de cambios.

Para finalizar, Torres (2004) realizó una investigación de tipo descriptiva, dirigida a las pequeñas y medianas empresas en Colima, México. Cuyo objetivo principal era identificar los cuatro principales tipos de resistencia individual en los empleados de las PYMES comerciales, para aceptar un cambio planeado de mejora, debían responder a tres tipos de cuestionarios

elaborados por el autor, en el primer instrumento desarrollo una pregunta abierta en el cual cada trabajador expresó la barrera y causa que le impediría aceptar los cambios de mejora, la pregunta es: ¿Desde su punto de vista, cuál sería su principal barrera u obstáculo por el que a usted le resultaría difícil aceptar un cambio de estructura en el negocio?, el segundo cuestionario se conformó de tres preguntas y cada una de ellas con tres posibles respuestas, el cuestionario número tres, media la disposición de los empleados ante los cambios de mejora. El estudio se llevó a cabo con una muestra de 155 colaboradores, de nivel operativo, la metodología utilizada consistió en clasificar y tabular los datos en tablas y gráficos. En los resultados se encontró que las personas estaban de acuerdo con los cambios, si reciben información anticipadamente de éste, La investigación concluyó que la falta de capacitación es el factor principal por el que a un empleado le resulta difícil aceptar un cambio, Recomendó a los empresarios trabajar en el proceso de cambio para detectar fallas en la organización.

Cada una de las investigaciones anteriormente citadas, se enfocaron en los factores y respuestas que produce resistencia al cambio, siendo este tema fundamental para el desarrollo de las empresa ya que conociendo los aspectos que generan resistencia en los colaboradores, se pueden implementar acciones para que los cambios generados por las organizaciones sean bien recibidos por el personal.

Después de revisar los estudios con relación al tema, es importante abordar los conceptos principales que han analizado diferentes autores. Se considera necesario fundamentar con diversos teóricos que aclaran el panorama con respecto al tema de resistencia al cambio laboral, los factores que la ocasionan, los efectos que puede conllevar y las alternativas para su correcto abordaje.

Resistencia

La resistencia es la oposición a la acción de una fuerza. Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011, p. 105). Es la capacidad de soportar una circunstancia física o mental desagradable.

Cambio

Kriegel y Brandt (2002) explican que los colaboradores excelentes crean el cambio para ponerlo en práctica voluntariamente, venciendo prejuicios mentales que modifican estructuras, procesos y comportamientos con el propósito de mejorar y continuar en la línea correcta que guía hacia las metas que se desean cumplir.

Ruiz, Guzmán y de la Rosa (2007) mencionan que los cambios se originan por la interacción de fuerzas que se clasifican en:

- **Fuerzas internas:** estas brotan como soluciones después de un análisis de las necesidades de cambio en las empresas, por lo anterior se determina que proceden de la necesidad de solucionar problemáticas internas dentro de la empresa, son opciones que conducen a cambiar el tipo de capacitaciones, modificar políticas, reclutar nuevo personal, cambiar dirigentes administrativos, atribuir nuevas funciones, entre otras.
- **Fuerzas externas:** repercute en que la empresa cambie internamente a causa de factores externos como los competidores del mercado laboral o metodologías tecnológicas.

El costo del cambio

Galván (2015) menciona que para los colaboradores el cambio resulta traumático, la mayoría de veces el costo económico es mínimo en comparación al costo psicológico, se establece que los cambios en la mayoría de veces no se realizan, porque el jefe se excusa con la

falta de recursos económicos, deberían optar por capacitarse en reducir el costo psicológico que se genera en sus subalternos, el precio del cambio es mínimo cuando se disfruta de los beneficios y auge que este causa.

Alcalá (2011) comenta que germinan dos tipos de costos a causa del cambio:

- **Económico:** que se refiere al tiempo invertido en que la persona aprende y la producción disminuye.
- **Psicológico:** concebidos por la agonía de aprender el nuevo cambio. A este se le adhiere las enfermedades físicas ocasionadas por el estrés.

Actitud ante el cambio

Alcalá (2011) indica que es importante conocer la reacción del personal frente al cambio y permitir que sean sinceros para poder ayudarlo a afrontarlo, el cambio tiene que apreciarse por su utilidad, se afirma que es bueno conocer los factores que producen resistencia para que la empresa apoye y los colaboradores tomen una buena actitud y opten por decidir superarlos y se involucren en óptimas condiciones.

Es beneficioso conocer a que se resisten las personas para buscar estrategias que minimicen los efectos negativos que producen la actitud silenciosa pero peligrosa cuando se esconde, las resistencias ocultas son más peligrosas que el rechazo inmediato del cambio.

El autor describe que ante una propuesta de cambio no todos reaccionan con la misma actitud, puntualiza dos actitudes frente al cambio:

- **Negativa:** los colaboradores pueden sufrir con pensamientos pesimistas a causa de la introducción del cambio, el error es pretender alcanzar el éxito organizacional sin que evolucione la persona con el cambio.

Siguiendo con Alcalá

- **Positiva:** es trascendental que los coordinadores adopten el cambio para que motiven a sus subalternos, en estas personas predomina el optimismo y el interés por promover el cambio. Ambas actitudes se propagan, la manera en que los coordinadores impulsen a su personal al cambio es notoriamente significativa.

Procesos que ocurren en cada fase para lograr el cambio

Cisneros (2009) explica las etapas del cambio laboral, refiriéndose a éstas como un proceso en el que se renuncia a métodos anteriores ya establecidos, al priorizar en nuevas estructuras que facilitan realizar las funciones de una manera ágil y eficiente.

El mismo autor expone que durante el cambio laboral los colaboradores sufren las etapas siguientes:

- **Descongelamiento:** es la primera impresión que sufren las personas expuestas al cambio, manifiestan temor por enfrentar la nueva situación, desconocen cómo reaccionar positivamente, perciben inestabilidad del presente, identifican ansiedad por mejorar la realidad actual, es el momento preciso para detectar y reducir los posibles factores predominantes en la resistencia, se sugiere que la reciprocidad e intervención es substancial para disminuir la resistencia al cambio.
- **Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva:** suele ser la más difícil, la intensidad en el personal aumenta durante la exploración y el afán de conseguir el cambio, notan ansiedad y mortificación durante la búsqueda de las mejores alternativas para efectuarlas.

Continuando con Cisneros

- **Consolidación del cambio:** la presencia de los directivos introduce fiabilidad durante el proceso de cambio, es la mejor etapa durante el proceso, puesto que la resistencia disminuye por completo en los involucrados, están conscientes de la necesidad y ventajas que conllevará implementarlo, se adhieren al sentirse parte de esté.

Resistencia al cambio

Resistencia al cambio se refiere a que: “Las cosas cambian cuando alguien cambia y el primero que tiene que cambiar es el que busca impulsar el cambio” (Pucheu, 2013, p. 54). La definición antes mencionada define que la resistencia inicia, sí los encargados de originar el cambio se oponen, si les interesa promover el cambio tienen que estar dispuestos a involucrarse y creer en éste, de lo contrario se refleja en el personal temor a enfrentar lo desconocido, ansiedad por renunciar a sus comodidades, privilegios y ventajas laborales por el interés de cumplir objetivos nuevos y desconocidos, los colaboradores se adaptan a lo acostumbrado y al enfrentar algo nuevo levantan barreras de oposición, por miedo a ser dominados. El cambio laboral al que son expuestos constantemente las organizaciones es difícil de afrontarlo, ya que para ellos es una pérdida dolorosa y cruel de lo que han construido con esfuerzo, el capital humano desea que las cosas cambien para su conveniencia, no obstante, se resisten a sumergirse en el cambio que demanda un doble esfuerzo personal y profesional, es normal observar negación a procedimientos nuevos que les atemoriza no afrontarlos y superarlos de la mejor manera.

Pucheu (2013) menciona que el cambio siempre tiene un costo y no es gratis, es necesario salir de lo acostumbrado y optar por lo nuevo e independiente, es decir que las personas tienen que desacomodarse y arriesgarse a cambiar. Las empresas emplean diversidad de personal y cada

uno de ellos podría reaccionar de diferente manera ante el cambio, se hará mención de las reacciones de las diferentes personas frente al cambio: algunos poseen la capacidad de detectar la necesidad de su aplicación, se encuentran aquellos que se dirigen al cambio fácilmente, hay muchos otros que al principio se resisten pero cautelosamente cambian y también están los que se oponen por completo. Independientemente a la empresa a la que pertenezcan se tiene que encontrar la metodología para formar trabajadores fructuosos.

Cruz (2014) afirma que lo único seguro y permanente es el cambio constante, por lo cual se especifica que así como el ser humano es creado para sufrir cambios biológicos también está preparado para afrontar constantemente cambios en la empresa a las que pertenece, sí las personas desean avanzar profesionalmente, tendrán que estar dispuestos a cambiar e innovar. Deben evolucionar al ritmo de la organización, la que a su vez debe proveer de las capacidades, insumos y relaciones satisfactorias para que éstos se adapten en el tiempo adecuado a las exigencias impuestas por las corrientes y sistemas empresariales.

Alles (2008) en su investigación específica que frente a los cambios del entorno los supervisores, jefes y directivos, entre ellos los responsables de recursos humanos pueden tomar dos posturas:

- **Proactiva:** dirigen el cambio proyectándose hacia el futuro, planean y diagnostican las posibles consecuencias que generará éste, prevén para que los daños sean mínimos, a estos directivos les interesa el proceso por el que su personal experimenta durante el cambio.
- **Reactiva:** este tipo de organizadores se enfocan en su objetivo principal, que es conseguir el cambio, hasta el final de su ejecución rectifican solamente los daños visibles.

Jerarquía de la resistencia al cambio

“Los retos que implica el cambio dependen considerablemente de su profundidad, de su rapidez y modo de imposición” (Benoit, 2009, p.174). Por lo anterior, se menciona que para vencer la resistencia al cambio hay que superar cierta jerarquía de obstáculos, el afrontamiento a estos depende de la persona expuesta al cambio, y la urgencia para implementar éste, las diferentes necesidades de cada ser humano fundamentan su motivación para alcanzar determinados objetivos. Teniendo como base la jerarquía de las necesidades de Maslow se puede apreciar que el ser humano conforme satisface sus necesidades básicas, los deseos por alcanzar los objetivos más grandes incrementan, es lógico que si en las personas hay poco interés por alcanzar un escalón más, también será mínima la probabilidad de visualizarse en la cúspide de la autorrealización, dicho comportamiento es similar en el área laboral.

Benoit (2009) en su estudio resalta la importancia de adelantarse a los tipos de resistencia que pueden florecer durante el cambio, para buscar estrategias que minimicen tal bloqueo para que no perciban drásticos los cambios en proceso.

Galpin (2013) revela que los colaboradores superan el cambio conforme vencen los niveles de resistencia que son:

- **Conocer:** es el primer nivel al cual se debe vencer, éste se basa en conocer de qué se trata el cambio, formas para efectuarlo y razón de su realización, la persona tiene que interesarse en este proceso.
- **Querer:** es el nivel en el que las personas experimentan la autorrealización mediante se sumergen en el deseo de cambiar, la empresa interfiere en gran manera para que a la persona le interese este procedimiento, los beneficios tendrán que ser gratos y motivantes para el personal.

- **Saber:** en esta etapa tienen que complementarse las personas que serán sometidas al cambio junto con quienes lo están planificando, esto para que los dirigentes capaciten y enseñen a los principales autores del proceso.

Fuerzas oponentes a la resistencia al cambio

Garzón (2005) menciona que la mayoría de las veces los cambios no son planeados y surgen por la urgencia de implementarse, generando un desequilibrio en quienes lo sobrellevan, al mencionar resistencia fluyen con ellas manifestaciones negativas de parte de sus integrantes, todos manifiestan con diferentes actitudes la resistencia.

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) mencionan las fuerzas que se oponen a las modificaciones organizacionales:

- **Resistencia espontánea:** es una reacción inmediata al distinguir lo nuevo, la oposición y el rechazo es automático, se difiere con facilidad el personal con mayor índice de resistencia, por las desaprobaciones ante el cambio organizacional que se desea implementar.
- **Resistencia implícita:** al profundizar en este tipo de resistencia mencionan en su investigación que ésta se refiere al tipo de resistencia pasiva de parte del trabajador que daña gravemente a la empresa por su desmotivación y margen de error reflejado en sus funciones durante su jornada, las manifestaciones de este tipo de resistencia son difíciles de identificar, estas personas no lo expresan verbalmente pero sí con sus actos; se desfamiliarizarán con la empresa, llegan tarde, faltan sin causa justificada, pierden el interés, baja su productividad, todas estas son las principales actitudes pasivas que se oponen al cambio organizacional, siendo un problema grave, al reconocer que el recurso

fundamental para el cambio organizacional es el capital humano. Para que el cambio deseado sea perdurable se tienen que quitar las barreras oponentes a la resistencia manifiesta al cambio.

Estratos de la resistencia al cambio

Alcalá (2011) expone que pueden ser muchas las causas por las que se resiste el colaborador a lo nuevo, por ello se presenta la estructura para superar la resistencia:

- Cuando las personas no creen que el cambio sea necesario, el líder tiene que convencer y motivar con actitudes congruentes.
- Si las personas no quieren, el líder tiene que comunicar los objetivos principales del cambio y los beneficios que este implica.
- Si el personal no tiene la capacidad, el líder tiene que comprometerse a capacitar a las personas.
- En el caso que las personas lo desconozcan, la obligación es comunicar en que consiste el cambio.

Con base a lo anterior se determina que la resistencia puede deberse a diferentes causas, es por ello que se tiene que buscar la solución idónea para arraigar el problema de raíz, muchas veces la persona no conoce de qué se trata el cambio, en esta situación el coordinador tendrá que informar y convencer de los beneficios. También puede deberse a que definitivamente no quieren, es posible que desconozcan las ventajas que les genera individual y profesionalmente. Otra causa podría ser que aunque estén flexibles al cambio, no saben cómo ejecutarlo, en esta cuestión se le tiene que capacitar. La

responsabilidad del líder es informar el tiempo en que se ejecutará y las ventajas a largo plazo.

Factores predominantes en la resistencia al cambio

Dent y Goldberg (1999) indican que la resistencia proviene algunas veces de las personas y otras de la organización, es difícil lograr que las personas se adapten a lo nuevo, durante el proceso de cambio existen una lista de factores que incrementan la resistencia al querer implantarlos, la resistencia puede ser innata o a causa de la implementación de nuevos procesos. Es difícil implementar el cambio ya que las personas se imponen para evitar que se realice.

Para el presente estudio se muestran varios autores que mencionan los diferentes factores que ocasionan mayor resistencia al cambio:

- a. Resistencia a nuevas capacitaciones.
- b. Resistencia a la implementación de nuevas políticas.
- c. Resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo.
- d. Resistencia a cambios administrativos.
- e. Resistencia a nuevas funciones.
- f. Resistencia al uso de nueva tecnología.
- g. Resistencia individual.

a. Resistencia a nuevas capacitaciones:

Wayne y Robert (2005) expresan que al implementar nuevas capacitaciones se reflejan respuestas negativas en los involucrados, es emotivo que las empresas opten por invertir en el fortalecimiento de nuevos programas de capacitación que guían hacia las metas de la empresa, con esto buscan formar personal dotado de conocimiento para suplirles de las

herramientas necesarias y así se desenvuelvan correctamente al efectuar sus funciones asignadas. El interés por el proceso antes mencionado crea resistencia en el personal involucrado, percibiéndolo como pérdida de tiempo y esfuerzo al invertir su energía en aprender nuevas funciones para ponerlas en práctica. El miedo aparece al pensar que al aumentar su conocimiento incrementará su trabajo, perciben éste proceso amenazante y negativo para su persona.

Se mencionan algunas razones importantes de implementar nuevas capacitaciones:

- Entrenar y capacitar a todo el personal desde el puesto superior hasta el inferior y poder desarrollarlos integralmente.
- Mejorar la realización de las funciones de trabajo en la cotidianidad, al ampliar las técnicas de trabajar.
- Que el aprendizaje obtenido se comparta entre los compañeros de labores.
- Entrenar para que en la misma organización se formen los instructores y así puedan intercambiar sus conocimientos.

b. Resistencia a la implementación de nuevas políticas:

Porret (2010) profundizó en su investigación explicando que todo cambio se vincula a políticas laborales, estas emanan de personas que ocupan puestos altos en la empresa, para ellos podría ser una amenaza en su puesto de trabajo si las políticas cambian, podría reflejarse la necesidad de ser remplazados por personal nuevo que se adapte con facilidad. Los directivos antiguos podrían llegar a ser la principal fuente de resistencia para cambiar las políticas internas.

Porret menciona que los responsables del cambio deben dirigirse con base a:

1. El valor de políticas de integración que se refiere a implicar a todo el personal en el cambio.
2. El valor de informar, que consistirá en comunicar la causa real del cambio para evitar ambigüedades.

c. Resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo:

Costumero (2007) indica la existencia de frialdad durante la incorporación de nuevo personal, los compañeros pueden procurar asignarle más tareas de lo normal o simplemente no comunicarles información importante, el autor fomenta el apoyo incondicional a estas nuevas personas para que no sufran de exclusión. Cuando se modifica el organigrama e ingresan nuevos integrantes a la corporación, el personal que ya pertenece a la empresa manifiesta poca o ninguna aceptación por esas personas desconocidas, se resisten a que sus antiguos compañeros sean desplazados por culpa de personas externas que incluso podría excluirlos a ellos también, todos los colaboradores manifiestan resistencia a la integración de personal nuevo, puesto que experimentan incertidumbre de lo que generará esa situación, viven un lapso de angustia por la sorpresa de la integración de desconocidos a los grupos formales e informales ya que desconocen sus intenciones, les molesta que tengan diferentes formas de desempeñar el trabajo ya que es riesgoso en la seguridad de sus puestos.

d. Resistencia a cambios administrativos:

Cruz (2014) hace mención que dentro de las organizaciones el personal se resiste al cambio de nuevos jefes, ya que perciben que la forma de trabajar, de liderarlos y de toma de decisiones podría cambiar para ponerse en contra de lo acostumbrado, para el beneficio de la empresa y sus empleados, muchas veces es necesario realizar cambios administrativos, para que estos nuevos líderes salven su futuro y el de sus subordinados, la delegación de un nuevo jefe puede producir resistencia de aceptación, a los colaboradores se les dificulta renunciar a la relación ya construida con su antiguo jefe, a cambiar las estrategias ya establecidas para realizar las funciones, el desistir a las reuniones informales que los fortalecía como departamento y mucho más difícil dotar de autoridad a un desconocido o a un compañero de su mismo nivel para que los lidere. El enojo de los colaboradores culpará al nuevo jefe de las situaciones negativas que ya recurrían anteriormente, les atemorizará ser despedidos o no cumplir con lo establecido por las nuevas metodologías implantadas por el actual jefe.

Los cambios administrativos podrían ocasionar celos por no haber sido tomados en cuenta o por que cambiaron al jefe comprensivo, este tipo de modificaciones afecta a departamentos enteros, les resulta incomprensible este procedimiento, se resisten por el miedo al cambio del reglamento interno o sencillamente porque sus capacidades sean subestimadas al moverse de su zona de confort, por culpa de una persona que desconoce la situación actual de cierta área. El personal desconfía en la propuesta del cambio administrativo, las personas se oponen al percibir que son simples máquinas sin vos y que pueden ser lideradas por la persona que le convenga a la empresa, sin tomar en cuenta los intereses de todo el grupo.

e. Resistencia a nuevas funciones:

Albeño (2010) afirma un impacto significativo de resistencia cuando se pretenden implementar nuevas funciones que cambian radicalmente la rutina laboral, ante la necesidad de una reestructuración en las organizaciones, se cambian algunas funciones por otras o bien se inhiben, la problemática es cuando se agregan nuevas funciones a determinado puesto de trabajo, el personal se resiste porque esto implica invertir tiempo adicional en aprender algo nuevo y modificar la rutina que han estructurado durante años, reconocen que tienen que entregar dedicación, a una empresa que la mayoría de las veces no reconoce la forma en que ejecuta sus labores.

f. Resistencia al uso de nueva tecnología:

Alcalá (2011) menciona la necesidad de implementar una continua cultura de cambio tecnológico. A las organizaciones les interesa brindar un servicio y productos satisfactorios para sus clientes, es por ello que tratan de progresar implementando nuevas herramientas tecnológicas para facilitar las tareas de los colaboradores, llegan a percibir amenazante lo nuevo ya que les afecta física y psicológicamente y posiblemente exteriorizando enfermedades psicosomáticas a causa de la ansiedad por adaptarse a utilizar nuevas herramientas o métodos tecnológicos.

Nuevamente menciona que: “Los grandes avances tecnológicos de los últimos tiempos han revolucionado los procesos industriales aumentando considerablemente la capacidad de producción de las empresas” (Alcalá, 2011, p.287). El autor sostiene que la complicación de implementar el uso de la tecnología en las organizaciones radica en mover de lo acostumbrado al colaborador, porque posiblemente causará en ellos

incomodidad y agotamiento, el intentar adiestrarlos en el uso de la tecnología para realizar las funciones de una manera más eficiente y fácil les demandará que modifiquen su rutina laboral por adoptar lo desconocido, esto generándoles inseguridad y resistencia ante la implementación del uso de nueva tecnología, la empresa junto con todos los colaboradores tienen que estar dispuestos a adoptar las modificaciones necesarias al implementar innovaciones para el beneficio del avance organizacional, utilizando metodologías adaptables al personal. Es conveniente anticiparse e investigar las posibles reacciones que manifestará el personal ante el uso de nuevas herramientas tecnológicas, las industrias estiman a las personas que se les facilita adaptarse con facilidad a los cambios continuos para avanzar y desarrollarse en el mercado laboral. Si a las empresas les interesa sobrevivir se les sugiere la abertura e implementación de tecnología.

La tecnología les provoca miedo y angustia al sospechar resultados negativos, lo perciben como un inconveniente en la seguridad de su puesto de trabajo, creen ser sustituidos por una máquina, a las empresas les conviene preparar a su personal y acompañarlos durante el cambio, prepararlos y formarlos para que la ansiedad no los domine.

g. Resistencia individual:

Cruz (2014) afirma que es innato que los seres humanos se opongan a cambiar, la resistencia al cambio es una respuesta negativa individual o colectiva, que amenaza su integridad. Dicha concepción lleva a la idealización que todo colaborador se niega a someterse ante situaciones que lo inmovilizan de su zona confortable, la resistencia individual se propaga en el personal convirtiéndose en un virus, debido a los comentarios negativos rechazan todo tipo de modificaciones y cambios que les incomoda.

Las causas de resistencia al cambio son diversas. “A nivel individual, los factores de resistencia al cambio pueden ser cognitivos, emocionales, motivacionales y conductuales” (Sánchez, 2014, p. 290). En cuanto a la resistencia individual al cambio propone que el ser humano se adapta a sus ambientes de conveniencia, por lo que al distinguir cambios negativos que les impliquen individualmente se resisten, la personalidad de cada colaborador influye en las manifestaciones e inciden en la negación al cambio, todos demuestran su rigidez de diferente manera, el ser humano puede manifestar resistencia en su conducta, actitud y pensamientos rígidos.

La resistencia emocional se refiere a la ansiedad por aprender lo nuevo, mediante este proceso se estresan por la preocupación y desconfianza de sí mismos, los factores motivacionales tienen un auge importante, puesto que si perciben amenazas, éstas serán reflejadas en su vida personal a causa del cambio por el temor; a que su sueldo disminuya, a experimentar pérdida de su empleo, incremento de funciones o disminución de tiempo para invertir en sus gustos personales. Tratar de cambiar sus hábitos laborales drásticamente les crea incertidumbre y resistencia al cambio.

Resistencia al cambio laboral:

Hitt (2006) explica que los colaboradores se resisten por miedo a no controlar un entorno que amenaza, optan por lo que ya conocen y controlan, aunque no les proporcione los mejores resultados y en consecuencia se niegan al cambio, también certifica que la resistencia es espontánea y visible, esto por la oposición de sumergirse en situaciones diferentes a las acostumbradas.

Robbins y Coulter (2005) comparten la idea del autor antes mencionado, ya que la resistencia puede provenir de creer que es inútil el cambio o sencillamente porque ya tienen hábitos establecidos.

A continuación se mencionan las principales razones por las que las personas se resisten al cambio laboral:

- **Miedo al fracaso:** hay colaboradores acomodados, que no les interesa arriesgar lo poco que tienen por adoptar un cambio que no les garantice seguridad, no ven el cambio como una opción sino como amenaza.
- **Nuevos grupos:** les aflige que el cambio desorganice los grupos formales e informales con la integración de nuevos compañeros o nuevos jefes, a causa de despidos injustificados.
- **Agresividad del cambio:** imponer un cambio cuando los colaboradores están resentidos a causa de injusticias, se oponen al cambio si éste no les beneficia económica, profesional o psicológicamente.
- **Imposición del cambio:** es un grave error de parte de las empresas exigirle a sus colaboradores que cambien o modifiquen ciertos factores, sin comunicarles en qué consistirá el cambio junto con sus ventajas.
- **Poco interés del cambio organizacional:** el éxito de que el cambio se efectúe es la consecuencia de la flexibilidad de adaptación a modificar lo antiguo por lo nuevo, si hubiese carencia de valorar las ideas propuestas por el personal y concluir por adoptar los cambios necesarios, no habrá una meta en común acuerdo para alcanzar el fin específico.
- **Desconfiar en quienes participan en el cambio:** los colaboradores se resisten a todo tipo de cambio impuesto por una empresa, que no esté dispuesta a retribuir a su personal

destacado, otro oponente es la desconfianza de parte del líder a sus colaboradores al desvalorar sus capacidades, desconfianza de parte de los subordinados a un jefe egoísta que vela por el bienestar de la empresa y que no los trata como seres sensibles e inteligentes. Desconfianza entre compañeros; el egoísmo que brota por desvalorar el esfuerzo ajeno y engrandecerse a ellos mismos, es un error crucial no confiar en su compañeros. Desconfianza a la organización; el resentimiento y desconfianza a trabajar por los sueños de una empresa inhumana.

- **Paralizarse ante el cambio:** al vivenciar momentos difíciles optan por estancarse y buscar ingresar a otra empresa, el desfamiliarizarse de la empresa y no permanecer como estaca de fundamento para la empresa es grave, no accionar ni cambiar y permitir que la crisis domine esa dura etapa, es un tipo de resistencia frente al cambio.

Tipos de resistencia al cambio en los colaboradores

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) expresan que al enfrentar las empresas y sus miembros un cambio significativo o minucioso se reciben respuestas negativas en el personal.

Alles (2008) menciona la existencia de tres tipos de resistencia al cambio en los empleados:

- **Resistencia razonada:** se refleja esencialmente en personas con altos puestos jerárquicos y en el personal que analiza los costos económicos y físicos que intervienen durante la transición de esta, piensan en el tiempo invertido o perdido que demanda el cambio, el doble esfuerzo que requiere capacitar y el índice del costo y riesgo de la gestión del cambio.

- **Resistencia psíquica:** es una respuesta espontánea e inconsciente a causa de la incertidumbre, preexiste el miedo en quienes se involucran en el cambio, llegan a repudiarlo si no les genera seguridad a ellos y la empresa a la que pertenecen.
- **Resistencia social:** concurre en masas grandes, grupos enteros formales e informales, éstos se contraponen ante cambios ajenos a sus intereses, sus objeciones principales son sus logros ya establecidos, no todos los puestos perciben los cambios positivamente, por lo tanto los grupos se inclinan por los cambios que les beneficie.

Manejo de la resistencia al cambio laboral

Según Robbins (2004) establece que es caótica la obstinación al cambio en las empresas, pero mediante esta se pueden obtener acuerdos y conclusiones constructivas, para ello recomienda:

- Que los administradores del cambio organizacional tienen que conocer el ambiente en el que se desenvuelve su personal e investigar las posibles causas de resistencia aclarando ciertas incógnitas: los coordinadores del cambio ¿están dispuestos a superar la resistencia?, ¿existe lealtad en quienes lideran el cambio?, ¿se informará de la necesidad y beneficios que forjara el cambio?, ¿se remunera la creatividad e innovación del personal, se valoran las ideas y propuestas del personal?, es de sabios prepararse ante la resistencia que generara todo cambio laboral.
- Hacer uso de la técnica apropiada para manejar la resistencia, si surgen los rumores de oposición; lo esencial es informar y resolver dudas. Ante la negación; hacerlos partícipes y escucharlos es la mejor opción. Si la resistencia es a causa del miedo a que el colaborador pierda su estabilidad y poder en su puesto; lo esencial es prepararlo para que

el cambio no lo sabotee, también mencionaba manipular al colaborador si ninguna de estas funciona, no obstante sería un error rotundo tratar de manipular o amenazar a estos seres con sentimientos.

Gestión del cambio en las empresas

Lo que en el pasado fue un éxito en las organizaciones, no asegura que funcionará siempre, el cambio debe de ser continuo, aunque esto sea demasiado complejo para las personas. La administración del cambio laboral es un proceso fiable en el que el capital humano cambia e innova mediante esquemas y actividades que brindan soluciones al proponer modificar lo infructuoso mediante una administración justa del ser humano junto con su esencia, pensamientos y habilidades únicas que intervienen en el cambio. “Las intervenciones de gestión del cambio tienen como propósito asegurar que el nuevo modelo de desempeño se consolide y establezca, pasando a formar parte del sistema de desempeño y la cultura de la organización” (Bernardez, 2009, p. 527).

Administrar el cambio implica enfatizar en:

Alcalá (2011) sugiere que los cambios muchas veces fracasan no porque sean malos sino porque no siguen los procedimientos adecuados, es por ello que se particulariza en los principales enfoques para administrar el cambio:

- Enfocarse en las principales necesidades del cambio y elegir un diseño para monitorear a los implicados en el proceso.

Alcalá (2011) continúa mencionando los enfoques para conducir el cambio

- Establecer períodos para que el personal exponga los factores que se implican cambiar y mediante esto, se configure una intercomunicación de aprendizaje sobre el cambio para que esto se convierta en un virus positivo.
- Enseñar al personal lo nuevo.
- Poner en práctica la comunicación clara y efectiva.

“Cuando en la organización la idea de cambio es recibida con escepticismo, esto se debe con frecuencia a previas experiencias de cambios episódicos, generalmente introducidos por la adopción de soluciones parciales que fracasan en lograr resultados estables e incluso disminuyen el desempeño organizacional al dispersarse el esfuerzo y recargar a los más competentes” (Bernardez, 2009, p.527).

La resistencia al cambio laboral siempre permanecerá, es por ello que la función principal de administrar al ser humano durante el cambio implica sensibilizar en la organización a sus coordinadores y piezas claves durante el proceso y lograr que se responsabilicen en gestionar positivamente las problemáticas.

Para gestionar esta problemática toda la empresa tiene que involucrarse en aprender a escuchar, a aprender, a emprender, a transformar y a fortalecerse amigablemente. Todas las organizaciones son diferentes y sus empleados únicos, así es que cada empresa tiene que formar su propia metodología de administrar el cambio que permita impactar en la percepción y actitud de sus integrantes.

Beneficio del cambio laboral para los colaboradores

Jiménez y Bueno (2003) consideran que a las personas involucradas no se les tiene que forzar ni amenazar para que acepten el cambio, este debe introducirse lentamente para que sea aceptado, ellos mismos tienen que cambiar e interesarse por involucrarse, motivar económicamente al personal para que se den cuenta de los beneficios que conlleva es aconsejable, las personas están casadas de escuchar promesas sin cumplir, es por ello que difícilmente el colaborador define el cambio como beneficio personal, la mayoría de veces lo percibirá como beneficio hacia la organización, la empresa tendrá la obligación de plantear cambios beneficiosos para el futuro de la organización incluyendo su valioso capital humano que es el autor principal para el éxito del cambio. Este será beneficioso siempre y cuando tengan frutos a futuro como ascensos e incremento de sueldo entre otros beneficios económicos o presentes como capacitaciones en temas desconocidos.

Los autores antes mencionados, enseñan que durante la transición del cambio es esencial como empresa brindar seguridad y estabilidad a su personal, los colaboradores que se arriesguen a vivir el cambio laboral experimentarán:

- Que absolutamente todo en una organización cambia constantemente y será mejor analizarlos anticipadamente, para que el cambio no los sabotee con altos índices de resistencia en tiempos de crisis.
- Como accionistas de una empresa, todos los colaboradores tendrán la obligación de proponer nuevos cambios, que cada jornada laboral sirva para que cada uno de sus colaboradores monitoree el avance de la organización y el momento indicado para implementar algo nuevo, esto para que el personal no se sienta dominado por el cambio.

Siguiendo con Jiménez y Bueno (2003)

- Ser un valioso capital humano flexible al cambio, y esto se logrará olvidando el fracaso o éxito antiguo, lo pasado será experiencia que enriquecerá el futuro, aceptar que el pasado no definirá lo presente, el personal entenderá que lo único valioso es el cambio continuo.
- Los colaboradores entenderán que el cambio será progresivo.
- El disfrute de lo nuevo, el éxito de la organización, el desarrollo del personal ocurrirá cuando todos decidan eliminar la resistencia al cambio.

Con base a lo anterior, la resistencia al cambio laboral y sus manifestaciones brotan con facilidad en los colaboradores de las empresas que optan por modificar o emprender algo nuevo, las personas tienen que aprender a enfrentar y superar esta situación que les resulta dificultosa y agobiante. El cambio es un reto para quienes lo experimentan, es cuestión de visualizarlo con una actitud flexible, cabe destacar estudiar los diferentes factores que sobresalen en la resistencia al cambio para disminuir el índice de obstinación, es cuestión de arriesgar y esclarecer los beneficios de sumergirse en el proceso de cambio.

Beneficios de involucrar al personal en el cambio laboral

Según Alles (2008) antes del cambio se debe involucrar a todo el personal y alentarlos a que participen sin exclusión alguna, esto los comprometerá a involucrarse al cambio y se relacionarán los intereses personales con los de la empresa. Desde el inicio del cambio, la participación directiva deberá ser visible para hacer partícipes a todos en lo nuevo, los colaboradores se sentirán respaldados si los cambios los planean junto a sus líderes, la resistencia disminuirá si las personas se sienten parte del cambio y no dominadas por el cambio.

Los colaboradores que se resisten al cambio permanecen en una zona de confort

“Pero no estamos solos en nuestra zona de confort. En ella también se encierran los metros cuadrados de nuestro hogar, nuestro coche, nuestro lugar de trabajo, nuestras relaciones y nuestros ocíos, que nos aíslan prácticamente de todas las otras posibilidades, forzándonos a adoptar las mismas decisiones, las mismas actuaciones, las mismas rutinas heredadas de nuestro entorno, sin juicio ni debate, y repitiéndolas por mero hábito durante vidas enteras” (Cajina, G, 2013, p.15).

La zona de confort es todo aquel espacio en el que el colaborador se siente cómodo y satisfecho, es un estado que atrapa sutilmente al personal de las organizaciones, es peligroso el momento en el que los colaboradores experimentan dominio por su entorno y sus funciones en el trabajo ya que pierden fácilmente el interés por mejorar o alcanzar algo mejor, las personas se acomodan a lo que han desempeñado por muchos años, a su salario y rutina. Todo lo externo a esto fastidia, una persona se estanca cuando consideran que sus tareas son demasiado fáciles, esto suele ser peligroso y aburrido. No es amena esta situación al haber muchas condiciones impertinentes, sin embargo preferirán oponerse por el nefasto conformismo, afuera de la zona de confort se encuentra el camino al cambio.

La dificultad de mover a los colaboradores de la zona confort al cambio

Resulta complejo trasladar a las personas de su zona de comodidad a la acción, “Lo que falta es salir de la zona de confort con un propósito llamado sueño e ir por él” (Hemmi, 2013, p.20). La cita indica que las empresas se desarrollan si cuentan con personas motivadas, con sueños, visión y metas. El desapegarse del conformismo y arriesgarse a cambiar es una sensación gratificante, el cambio se obtiene al salir de la zona de confort con fuerza de voluntad, es

satisfactorio observar que el personal rechaza el conformismo que lo conduce al fracaso y se anima a ingresar a lo nuevo, esta zona paraliza y limita desarrollar al personal responsable del bienestar de la empresa, la decisión de renunciar a esta situación negativa para accionar es una decisión personal.

El principal limitante para encaminarse al cambio es uno mismo, el colaborador es la principal fuerza negativa oponente al cambio, los miedos y barreras nacen en la mente y se reflejan en el estancamiento y acomodamiento. Es decisión de la persona que trabaja en la empresa cambiar constantemente a lo novedoso, el colaborador tiene que optar por salir de la zona confortable, para estimular la flexibilidad de adaptación y así formarse en un mejor colaborador en el mercado laboral. El movimiento debe de ser realista para que no resulte imposible de efectuarse y las personas no terminen frustradas, para vencer la conformidad la modificación debe de contener un nivel de complejidad adecuado para que no se resistan y estén dispuesta a sumergirse en este. El paso del área de acomodamiento al estado de cambio es fascinante, las personas experimentan sensaciones mágicas ya que disfrutan de lo que hacen arriesgándose en lo nuevo, es importante no exigir más del potencial de las personas para que no resbalen en la zona de quietud. “Las personas que se desafían continuamente para salir de su zona de confort, adquieren nuevos conocimientos y experimentan con nuevas formas para trabajar” Subirana y Cooperrid (2013, p.267).

Estrategias que animan a salir de la zona de confort y sumergirse en el cambio

Urcola y Urcola (2012) señalan la urgencia de desprenderse de la zona de acomodamiento, sacar fuerzas y animarse a perseverar por los anhelos e ideales que la sociedad

no permite alcanzar por el miedo que inculca. Ante la carencia de sueños hay un ser humano muerto en vida.

Mata (2015) es congruente en cuanto a la opinión del autor antes mencionado, de igual manera recomienda salir de la de confort lo más pronto posible, ya que es peligroso estancarse y no desarrollar las capacidades y habilidades con las que se nace, el desarrollo se fortalece del cambio continuo.

Es peligroso paralizarse por el miedo y no accionar hacia el cambio, el autor antes mencionado menciona algunas estrategias que podrían motivar a salir de la zona de confort:

- Entusiasmar a los colaboradores y no castigarlos por los errores que puedan cometer durante el proceso de cambio.
- Será beneficioso que el promotor del cambio, acompañe durante el proceso al personal incluido para apoyarle en vencer sus fortalezas mentales.
- Animar al personal a arriesgarse y demostrarle que la empresa depende de su disposición del cambio para avanzar y el colaborador depende del desarrollo de la empresa para obtener ganancias en el área laboral.
- Ser realistas y admitir que como seres humanos de la misma manera en que cambiamos constantemente también asumimos riesgos en cada momento de la vida, así es que si se permanece en la zona de confort, nada cambiara pero si se arriesga existirá la posibilidad de ganar, durante el cambio en la empresa.
- Saborear el logro anticipadamente cuando el cambio este en marcha.

La innovación como complemento del cambio en las empresas

Martínez (2012) indica que para alcanzar la innovación es necesario empoderar al personal de recursos, durante el transcurso del cambio es indispensable el proceso de transformación, el cual consiste en generar ideas y crear mejoras por parte del colaborador en dirección a la empresa, es valiosa la capacidad de innovar ya que de está depende el triunfo y ritmo del cambio continuo, constantemente se deben descubrir formas para disminuir la resistencia y transformar para bien a la empresa y sus integrantes.

La innovación debe de ser un estilo de vida en los colaboradores para garantizar a las industrias el progreso continuo, es fundamental que las personas permanezcan conscientes del proceso de innovar, que reconozcan la importancia de cómo estimularla y las principales razones de crear algo nuevo y original, la ineficiencia de esta virtud fomenta el estancamiento laboral. Estos dos complementos tienden a garantizar infinidad de beneficios íntegros de crecimiento, por lo tanto es responsabilidad de la empresa hacer sentir a sus empleados importantes y únicos por sus formas de crear innovaciones originales para que estos se animen a opinar sin miedos. “Una innovación no se traduce únicamente en nuevos productos, procesos o servicios sino que se traduce también en equipos de trabajo comprometidos, voluntad empresarial que asume riesgos, gestión de posibles problemas, satisfacción de necesidades, etc.” (Martínez, 2006, p.20).

“Este tipo de innovación, que requiere un esfuerzo empresarial por proporcionarla y avivarla en la organización, no es tampoco un hecho aislado, sino que es un proceso que resulta de una actitud empresarial. La innovación es una estrategia, una decisión que hay que sostener en el tiempo implicado a toda organización. A estos efectos lo más importante para que las empresas sean innovadoras es mejorar nuestra cultura empresarial y divulgar un concepto de innovación asequible y con sentido para las empresas” (Sempere y Toledo, 2008, p.73). El autor

indica que todos deben adquirir una actitud de innovación y compromiso, es importante que el personal tenga la suficiente confianza en sí mismo para innovar sin miedo a fracasar o temer a que los errores sean proyectados en el éxito laboral. Que la administración junto al personal transforme y descubra de forma unánime el cambio sin miedos, comprometiéndose en arriesgar para ganar.

Martínez (2006) expone que la innovación es una pieza esencial para competir en el mercado laboral, menciona una lista de elementos que estimulan a la innovación:

- Invertir económicamente para estimular mejoras creativas, expuestas por los integrantes en la innovación del cambio.
- Contar con materiales que faciliten la creatividad y el pensamiento crítico de los empleados integrados en la invención del cambio laboral.
- Establecer un cronograma para la actividad del momento de diálogo que consiste en; plantear y modificar e inventar nuevos patrones de éxito en cuanto a la innovación.
- Reconocer económicamente la primicia de pensamientos originales que cambien para bien en la organización.
- Salir de cronogramas rígidos y dar libertad a los colaboradores para que dispongan de creatividad en el momento que desean modificar y establecer métodos nuevos en su puesto de trabajo.

Todo cambio está vinculado con la innovación, gestionar este proceso conlleva sensibilizar a los coordinadores para que ellos promuevan el momento de dialogo y la comunicación fluida con su personal para generar propuestas, las personas tienen que percibir las ideas propuestas como buenas para que se involucren en el cambio y los jefes tienen que tener

claro que no existen malas ideas sino diferentes propuestas estratégicas hacia los diferentes factores predominantes en la resistencia al cambio.

Para vencer la resistencia al cambio es necesario conocer los factores predominantes, estar conscientes de las manifestaciones visibles e implícitas y concientizar a los promotores en que los involucrados tienen que identificarse con el cambio para que este proceso se lleve a cabo exitosamente.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En general las organizaciones cambian constantemente con el objetivo de ser productivos y sobrevivir en el ciclo de la globalización y desarrollo, la resistencia es una respuesta de prevención cuando a los colaboradores se les mueve de su zona de confort y experimentan la incertidumbre de lo nuevo, puede surgir ante la carencia de seguridad, autoestima, o información, por ello surge el interés de eliminar del colaborador el sentimiento de amenaza y formar personal flexible y adaptable para cambios beneficiosos, la transformación empresarial radica en los cambios que los colaboradores están dispuestos a realizar en arquetipos ya establecidos en sus puestos de trabajo.

Con base en lo anterior la investigación surgió para establecer si nuevas capacitaciones, implementación de políticas, incorporación de compañeros de trabajo, cambios administrativos o individuales, nuevas funciones y tecnología son factores predominantes en la resistencia del personal interno actual y futuro.

Conociendo esta información, en las organizaciones de Guatemala se podrá realizar procesos de cambio de manera democrática y amigable hacia los colaboradores, al conocer los factores laborales determinantes de la resistencia. Por esta razón en el ingenio azucarero ha surgido la necesidad de innovar procedimientos en el personal de recursos humanos. Derivado de la emersión, el interés por investigar dicho tema se origina del conocimiento y percepción que se ha tenido durante el curso de la carrera de psicología industrial. Es por ello que surge la siguiente interrogante ¿Cuáles son los factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la Costa Sur de Escuintla?

2.1. Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar cuáles son los factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero.

2.1.2 Objetivos específicos

- Establecer si existe resistencia a nuevas capacitaciones en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero.
- Identificar si existe resistencia a la implementación de nuevas políticas en el personal de recursos humanos de un ingenio azucarero.
- Evidenciar si existe resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo en el personal de recursos humanos de un ingenio azucarero.
- Comprobar si existe resistencia a cambios administrativos en el personal de recursos humanos de un ingenio azucarero.
- Identificar si existe resistencia a nuevas funciones en los trabajadores de recursos humanos de un ingenio azucarero.
- Establecer si existe resistencia al uso de nueva tecnología en los empleados de recursos humanos de un ingenio azucarero.
- Establecer si existe resistencia individual en el personal de recursos humanos de un ingenio azucarero.

2.2 Elementos de estudio

Resistencia al cambio laboral

2.3 Definición de elementos de estudio

2.3.1 Definición conceptual

Resistencia al cambio

“La resistencia al cambio proviene del miedo a lo desconocido por la expectativa de la pérdida de los beneficios actuales. El aspecto visible de la resistencia al cambio de una persona es cómo ella percibe el cambio. El trasfondo es la duda sobre la capacidad de esa persona para enfrentar el cambio que se avecina. En términos prácticos, administrar el cambio significa administrar el miedo de las personas como se sabe el cambio es un proceso natural que viven todas las organizaciones. La Teoría General de Sistemas dice que todos los sistemas abiertos necesitan estar constantemente cambiando para derrotar a la entropía y poder seguir funcionando de forma efectiva. Sin embargo, demasiado a menudo la reacción de las personas es irracional e impredecible” (Gross, 2013, p.34).

2.3.2 Definición operacional de los elementos de estudio

Resistencia al cambio laboral

Para la presente investigación los resultados serán descubiertos a través del cuestionario, para evaluar factores que predominan en la resistencia al cambio laboral, que evalúan los siguientes factores: resistencia a capacitaciones, políticas, incorporación de nuevos compañeros de trabajo, cambios administrativos, nuevas funciones, uso de nueva tecnología y cambios individuales, esto para evidenciar los factores predominantes en la resistencia al cambio en el personal de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la Costa Sur de Escuintla.

Tabla # 1

Variable	Indicadores
Resistencia al cambio laboral	Resistencia a nuevas capacitaciones (1, 2, 3, 4) Resistencia a la implementación de nuevas políticas (5, 6, 7, 8) Resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo (9, 10, 11, 12) Resistencia a cambios administrativos (13, 14, 15, 16) Resistencia a nuevas funciones (17, 18, 19, 20) Resistencia al uso de nueva tecnología (21, 22, 23, 24) Resistencia individual (25, 26, 27, 28)

Fuente: elaborada por el investigador.

2.4 Alcances y límites

El alcance de la presente investigación consistió en determinar cuáles son los factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la Costa Sur de Escuintla.

Entre los límites, se encuentra que los resultados aplican específicamente para la población de recursos humanos y podrán generalizarse únicamente para grupos con características personales y laborales similares, por otro lado otra limitante fue que la empresa no informó los puestos de la población utilizada.

2.5 Aporte

Para la empresa representó un estudio de análisis detallado de los factores predominantes en la resistencia de su personal, es útil para evaluar en el futuro la obstinación manifiesta a nuevas capacitaciones, políticas, incorporación de nuevos compañeros de trabajo, cambios administrativos, nuevas funciones, uso de nueva tecnología y cambios individuales; de ésta manera las acciones emprendidas se enfocarán en las necesidades específicas de los colaboradores y así optimizar recursos y hacer eficientes los procesos.

Para la Universidad Rafael Landívar es valioso el estudio sobre la resistencia al cambio laboral al enriquecer el material de búsqueda digital y físico en la biblioteca.

A los estudiantes para futuras investigaciones en relación al tema de resistencia al cambio laboral. A la sociedad guatemalteca para evidenciar la importancia de su aplicación, tanto en el área privada como gubernamental y a las industrias brindar un material sobre los factores que inciden en la resistencia en sus colaboradores y prevean con anterioridad.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos:

La investigación se realizó en un ingenio azucarero, que se encuentra ubicado en la costa sur de Escuintla que se dedica a la producción de azúcar, melaza y energía eléctrica.

Para recopilar la información y datos relevantes, el estudio lo conformó una población de 39 colaboradores del área de recursos humanos de diferente nivel de escolaridad, 24 de género masculino y 15 de género femenino, el rango de edad fue entre 17 y 65 años, el periodo de laborar en la empresa osciló entre los 3 meses y 20 años.

Las características específicas de la muestra se detallan a continuación:

Tabla # 1

Clasificación de la muestra según el género

Género	Cantidad de personas
Femenino	15
Masculino	24
Total	39

Fuente: elaborada por el investigador.

Tabla # 2

Clasificación de la muestra según edad

Edad	Cantidad de personas
17-25	11
26-30	4
31-35	11
36-40	5
41-45	5
46-50	2
51-65	1
Total	39

Fuente: elaborada por el investigador.

Tabla # 3

Clasificación de la muestra según el tiempo de laborar en la empresa.

Periodo de laborar en la empresa	Cantidad de personas
3 meses a 1 año	4
1 – 3 años	10
3 – 6 años	6
6 – 9 años	6
9 – 12 años	2
12 – 15 años	6
15 – 18 años	4
18 – 20 años	1
Total	39

Fuente: elaborada por el investigador.

Tabla # 4

Clasificación de la muestra según el área en la que laboran

Área en la que laboran	Cantidad de personas
Recursos Humanos	39
Total	39

Fuente: elaborada por el investigador.

3.2 Instrumento

Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario para evaluar factores que predominan en la resistencia al cambio, elaborado por la investigadora. El objetivo del cuestionario fue evidenciar los factores que predominan en la resistencia al cambio y la incidencia de los factores predominantes en la resistencia al cambio en las organizaciones, clasificados de la siguiente forma:

- a. Resistencia a nuevas capacitaciones.
- b. Resistencia a la implementación de nuevas políticas.
- c. Resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo.
- d. Resistencia a cambios administrativos.
- e. Resistencia a nuevas funciones.
- f. Resistencia al uso de nueva tecnología.
- g. Resistencia individual.

Cada ítem tiene cuatro posibles respuestas, en la cual el colaborador debe elegir, la respuesta con la que más se identifique, según la siguiente escala de Likert.

Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre
3	2	1	0
Si no está de acuerdo	Si rara vez está de acuerdo con lo planteado	Si generalmente está de acuerdo	Si está completamente de acuerdo en lo que se plantea

Para determinar la puntuación del cuestionario: cada ítem está valuado de 0 a 4, para determinar el punteo de cada factor se tendrá que realizar la sumatoria de los ítems, por ejemplo; las puntuaciones de los ítems del indicador resistencia a nuevas capacitaciones se deben de sumar. Se debe de realizar el mismo procedimiento para conocer la puntuación de cada factor. A

continuación se detallaran los ítems que pertenecen a los factores que miden la resistencia al cambio laboral:

Factor	# de ítem
Resistencia a nuevas capacitaciones.	Sumatoria de los ítems (1+2+3+4)
Resistencia a la implementación de nuevas políticas.	Sumatoria de los ítems (5+6+7+8)
Resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo.	Sumatoria de los ítems (9+10+11+12)
Resistencia a cambios administrativos.	Sumatoria de los ítems (13+14+15+16)
Resistencia a la implementación de nuevas funciones.	Sumatoria de los ítems (17+18+19+20)
Resistencia al uso de nuevas tecnología.	Sumatoria de los ítems (21+22+23+24)
Resistencia individual.	Sumatoria de los ítems (25+26+27+28)
Total	Nivel de resistencia al cambio

Para identificar el nivel de resistencia predominante entre los siete factores abordados en la presente investigación se toma como base la escala de respuestas, en la que el punteo máximo es 12 y el mínimo 0.

La puntuación por bloques se divide de la siguiente forma:

Nivel	Promedio	Escala
Bajo	0 – 4	Siempre A veces
Medio	5 – 8	Casi nunca
Alto	9 – 12	Nunca

Para efectuar la evaluación de los niveles de resistencia al cambio en general, el punto de partida es la tabla de respuestas, en la que se asigna una puntuación específica a cada rango según el nivel alcanzado en base a las respuestas. La puntuación máxima del cuestionario es 84 y la mínima es 0.

Punteo	Nivel
0 – 28	Bajo nivel de resistencia al cambio
29 -56	Mediano nivel de resistencia al cambio
57 – 84	Alto nivel de resistencia al cambio

3.3 Procedimiento

Para efectuar el presente estudio se realizaron una serie de pasos que a continuación se mencionaran:

- Se presentó al ingenio azucarero el planteamiento, para conseguir su autorización.
- La universidad Rafael Landívar aprobó el tema de investigación.
- Se detalló el universo y departamento que cumpliera con las características para realizar el estudio.
- Se realizó y validó un cuestionario que midiera las categorías que conforman la investigación.
- Se investigaron los antecedentes nacionales e internacionales para validar la información.
- Se recopiló la información para el marco teórico.

- Se aplicó el cuestionario para evaluar factores que predominan en la resistencia al cambio.
- Se tabularon los datos y elaboraron gráficas.
- Se realizó la discusión de resultados y se confrontó contra marco teórico y antecedentes.
- Se realizaron conclusiones y recomendaciones.
- Se elaboró informe final.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La presente investigación es de tipo descriptivo la cual Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que: “busca especificar las propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p80).

Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen: “El diseño cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p4)

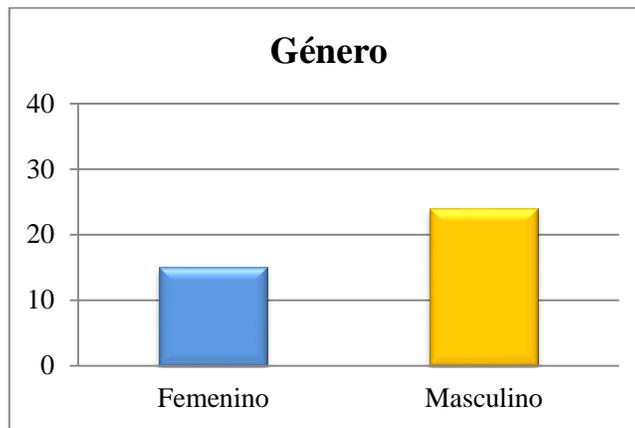
La metodología utilizada consistió en la estadística descriptiva por medio de gráficas, porcentajes y de esta manera obtener la frecuencia significativa de los factores predominantes en la resistencia al cambio en los colaboradores.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación del cuestionario a una población de 39 personas del área de recursos humanos, con el objetivo de determinar los factores predominantes en la resistencia al cambio laboral.

4.1 Resultados obtenidos en la población, de la aplicación del cuestionario para evaluar factores que predominan en la resistencia al cambio laboral:

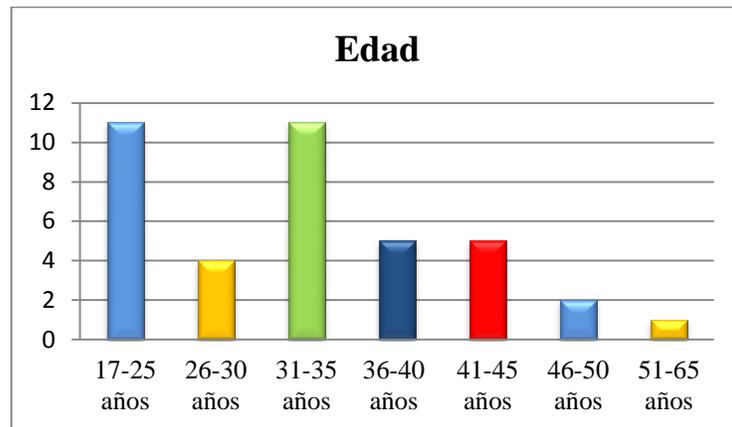
Gráfica # 1



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica sobre género, se observa que del total de la población, 24 colaboradores son de género masculino y 15 de género femenino.

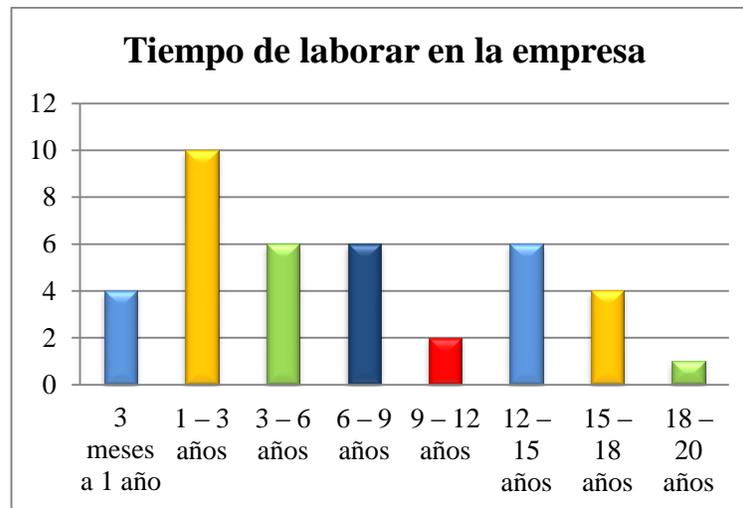
Gráfica # 2



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que 11 colaboradores se encuentran en el rango de 17 a 25 años, 4 entre 26 y 30 años, 11 de 31 a 35 años, 5 de ellos entre 36 y 40, 5 están entre 41 y 45 años, 2 de ellos se encuentran entre los 46 y 50 años y solo 1 está entre los 51 y 65 años.

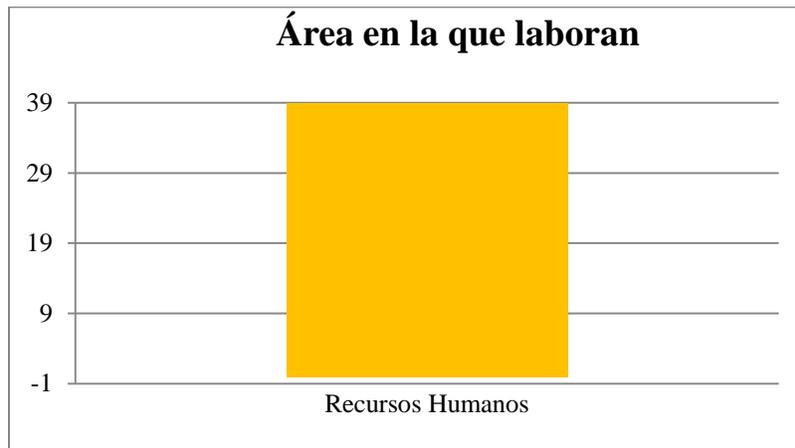
Gráfica # 3



Fuente: Elaboración propia.

Dentro del tiempo que los colaboradores tienen de laborar en la empresa, 4 tienen de 3 meses a un año, 10 de ellos se encuentran entre 1 a 3 años, 6 están entre 3 a 6 años, otros 6 colaboradores de 6 a 9 años, tan solo 2 de 9 a 12 años, 6 colaboradores de 12 a 15 años, 4 de ellos de 15 a 18 años y solo 1 se encuentra entre los 18 a 20 años.

Gráfica # 4



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la población utilizada, los 39 colaboradores pertenecen al área de Recursos Humanos.

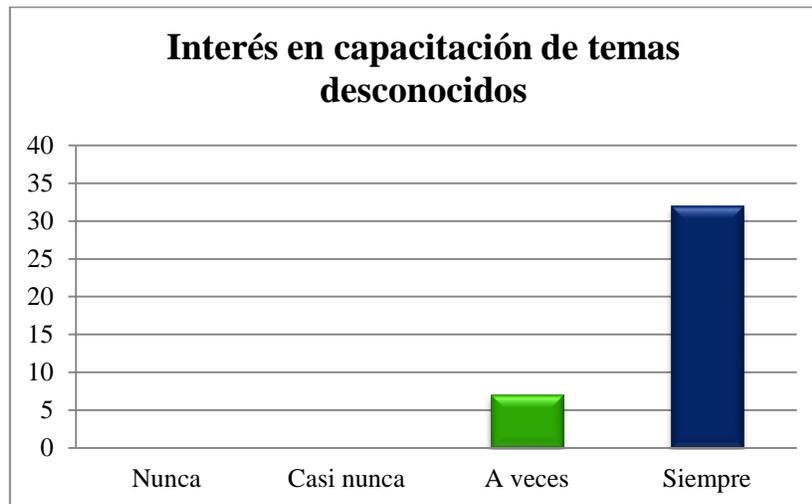
Gráfica # 5



Fuente: Elaboración propia.

Se observó que, 29 colaboradores muestran interés de participar en las capacitaciones y 10 de ellos a veces manifiestan disposición en participar.

Gráfica # 6



Fuente: Elaboración propia.

En el indicador anterior, 32 de los colaboradores mostraron interés en las capacitaciones de temas desconocidos y 7 de ellos a veces están desinteresados en prepararse, respecto a temas que consideran extraños.

Gráfica # 7



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados reflejan que 30 de los colaboradores siempre están motivados en recibir capacitaciones que imparte la empresa y solo 9 de ellos en algunas ocasiones les motiva capacitarse.

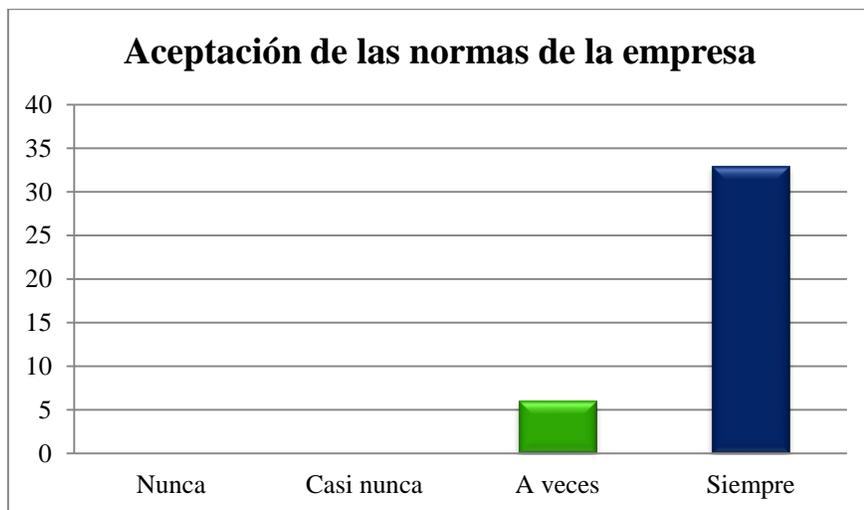
Gráfica # 8



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se puede observar que 26 colaboradores consideran congruentes las capacitaciones que reciben con el puesto que desempeñan, 11 de ellos a veces y 2 manifiestan que casi nunca son adecuadas con las tareas que realizan.

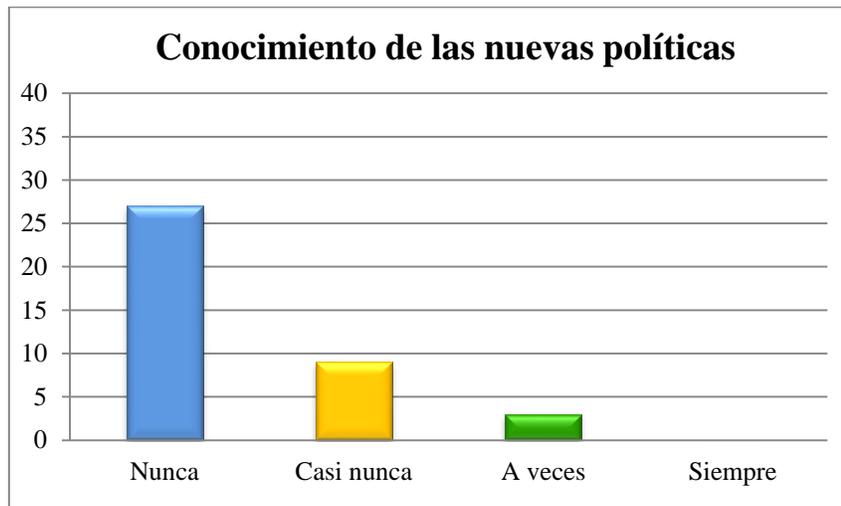
Gráfica # 9



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indican que 33 de los colaboradores manifiestan aceptación a las normas establecidas por la empresa, mientras que 6 de ellos muestran que a veces no las aprueban.

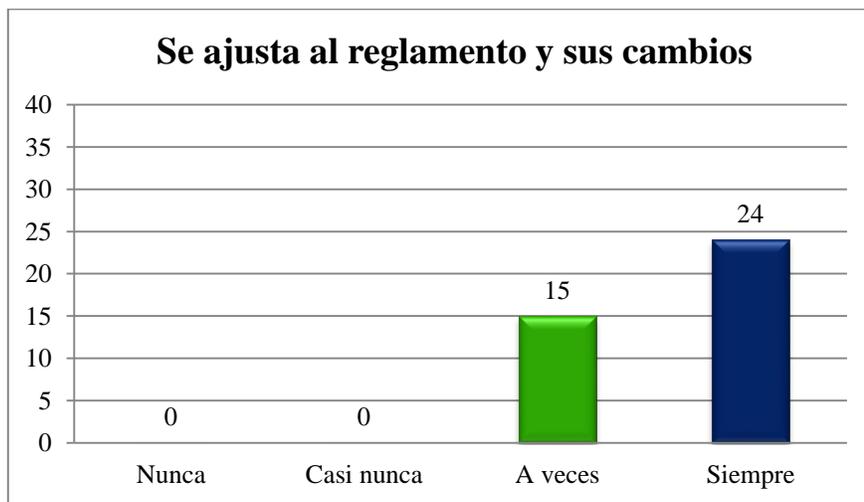
Gráfica # 10



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que 27 de los colaboradores nunca han conocido las políticas de la empresa, 9 casi nunca y solo 3 de ellos las conocen.

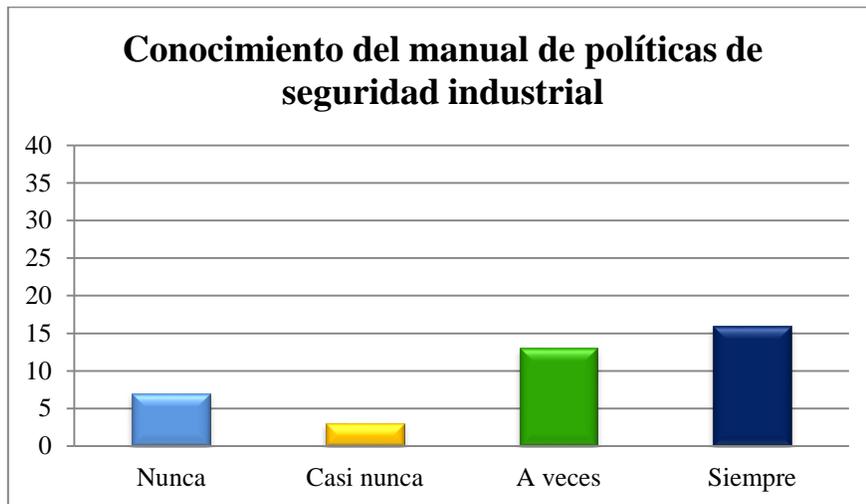
Gráfica # 11



Fuente: Elaboración propia.

De la población total, 24 colaboradores se adaptan a cambiar en la medida que los reglamentos de la empresa lo requieran, mientras que 15 de ellos a veces se ajustan a las transformaciones internas.

Gráfica # 12



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados, 16 colaboradores conocen el manual de las políticas de seguridad industrial para desempeñarlo en el momento que realizan sus funciones, 13 de ellos consideran que a veces lo han visto, 3 casi nunca y 7 lo desconocen.

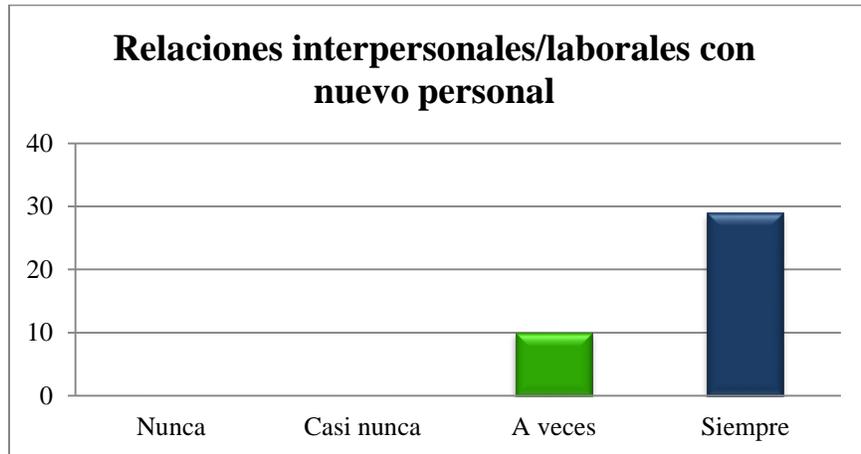
Gráfica # 13



Fuente: Elaboración propia.

Se refleja que 24 colaboradores siempre aceptan, 13 manifiestan que a veces lo admiten, 1 casi nunca y 1 no comparte la idea que se integre nuevo personal a la organización.

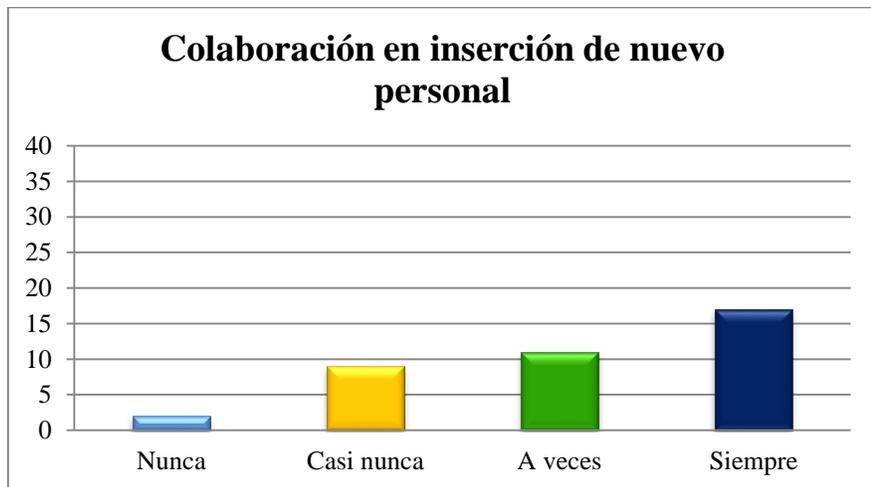
Gráfica # 14



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se muestra que 29 colaboradores establecen rápidamente relaciones interpersonales y laborales con los compañeros de recién ingreso y solo 10 de ellos a veces lo hacen.

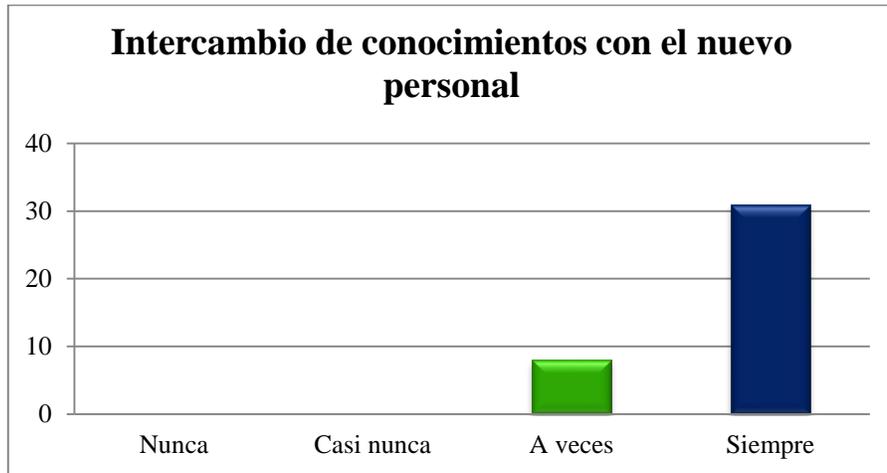
Gráfica # 15



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la colaboración en inserción de nuevo personal, 17 siempre contribuyen, 11 a veces cooperan, 9 casi nunca y 2 nunca ayudan en la inclusión de compañeros.

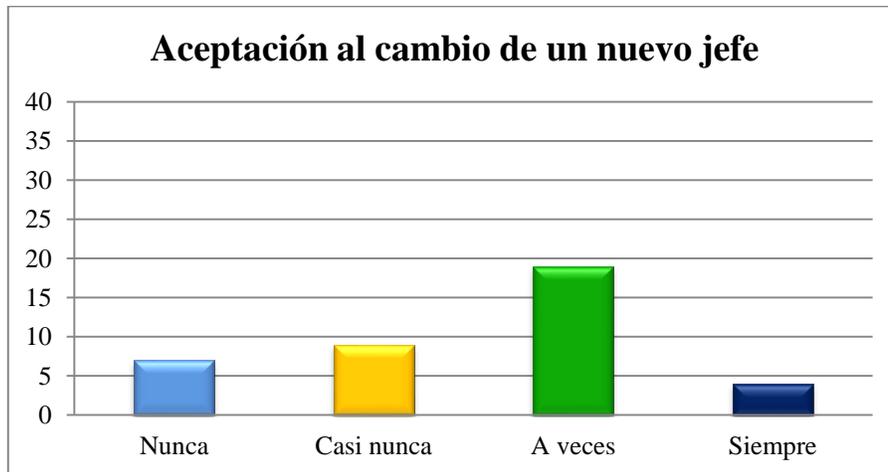
Gráfica # 16



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al intercambio de conocimientos con el nuevo personal, 31 siempre muestran interés y 8 de ellos indican que a veces están de acuerdo en intercambiar sus ideas.

Gráfica # 17



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos reflejan que, 4 colaboradores siempre aceptan, 19 a veces, 9 casi nunca aceptan y 7 de ellos nunca respaldan el cambio de un nuevo jefe en su área.

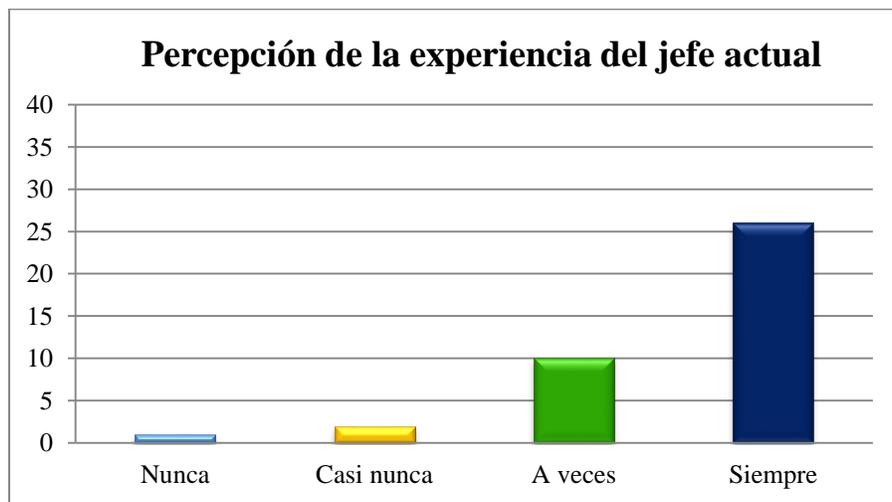
Gráfica # 18



Fuente: Elaboración propia.

Al observar la gráfica, 26 colaboradores evidencian que siempre están motivados, 10 manifiestan que a veces, 2 casi nunca les motiva laborar con su jefe y solo 1 colaborador está desmotivado.

Gráfica # 19



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que 26 colaboradores perciben que su jefe actual posee la experiencia adecuada para el puesto que desempeña, 10 de ellos consideran que a veces, 2 notan que casi nunca la demuestra y solo 1 de ellos expresa que nunca la ha poseído.

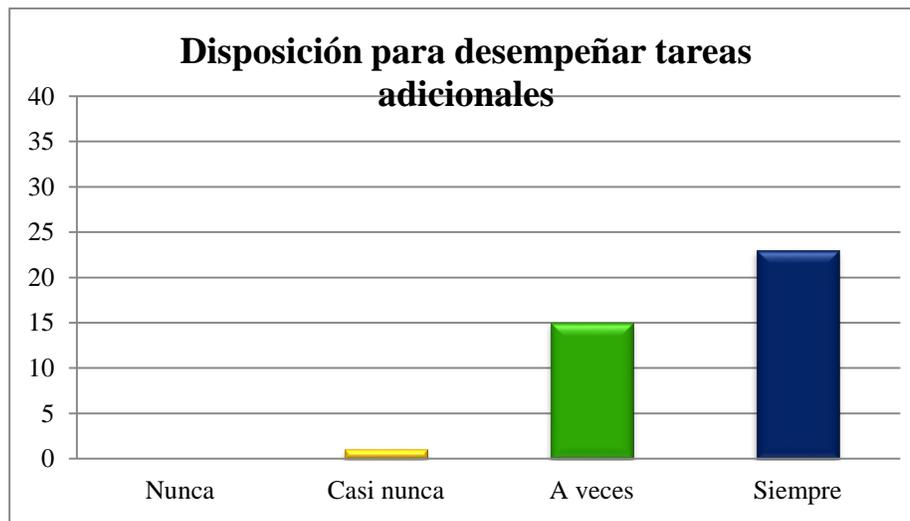
Gráfica # 20



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior se refleja que 28 colaboradores siempre mantiene una comunicación fluida con su jefe actual, 9 a veces y a 2 de ellos casi nunca se les facilita comunicarse asertivamente con el jefe.

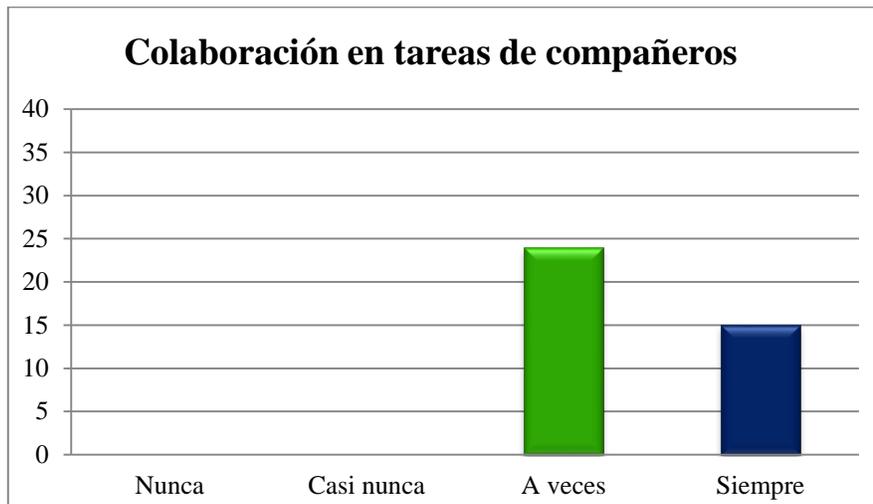
Gráfica # 21



Fuente: Elaboración propia.

En relación a la disposición para desempeñar tareas adicionales a las funciones atribuidas, 23 colaboradores siempre están disponibles, 15 a veces y 1 casi nunca está en condiciones para realizarlas.

Gráfica # 22



Fuente: Elaboración propia.

Según la totalidad de la población, 15 colaboradores siempre están dispuestos en ayudar a realizar las tareas de sus compañeros y 24 a veces colaboran.

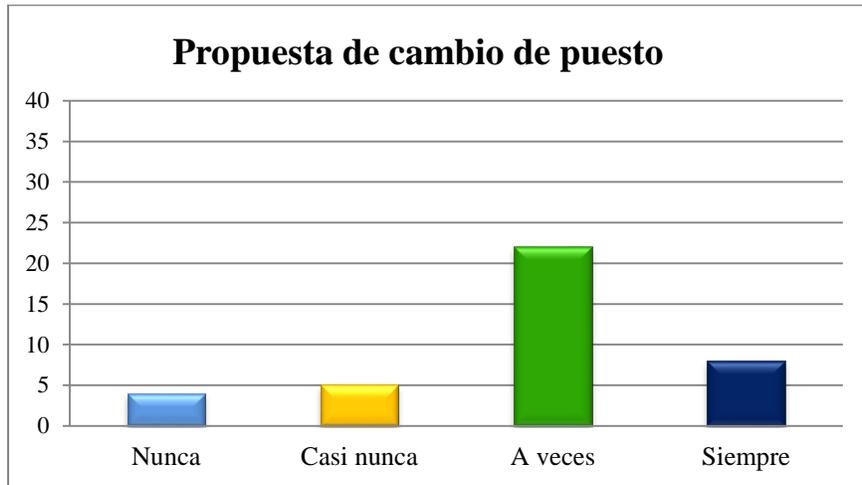
Gráfica # 23



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al indicador, 24 colaboradores se sienten motivados cuando les delegan nuevas funciones y a 15 de ellos a veces les entusiasma.

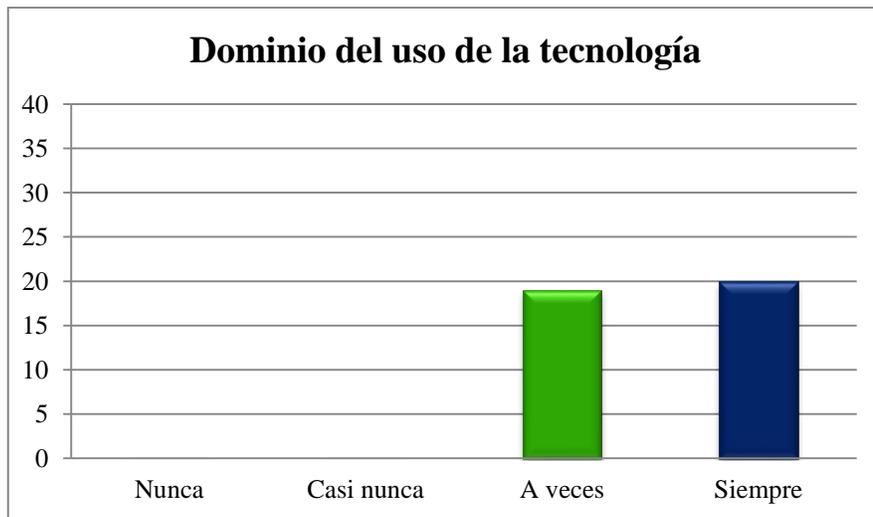
Gráfica # 24



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica indica que 8 colaboradores siempre se sienten motivados por la propuesta, 22 a veces, 5 casi nunca y 4 nunca manifiestan interés por aceptar el cambio de puesto.

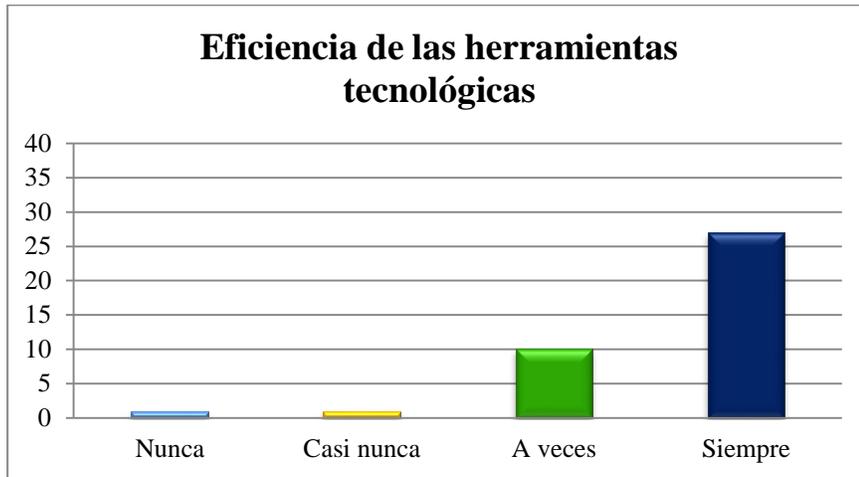
Gráfica # 25



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que 20 colaboradores dominan con facilidad las herramientas tecnológicas para desarrollar su trabajo y 19 de ellos a veces hacen uso de dichas herramientas.

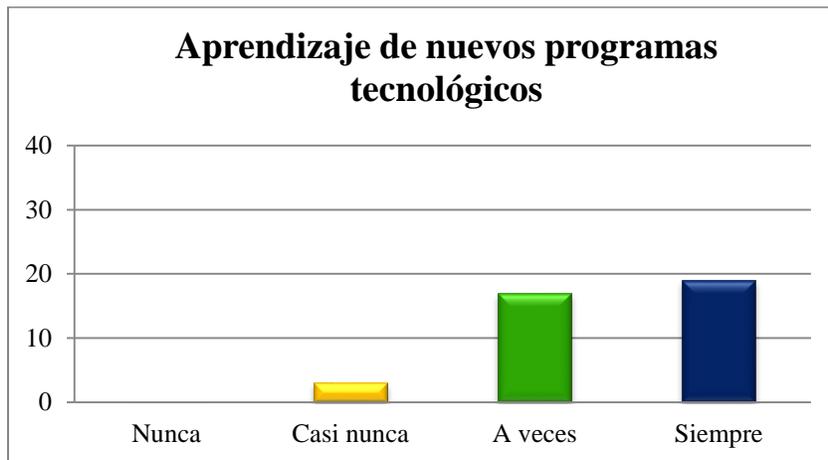
Gráfica # 26



Fuente: Elaboración propia.

En el indicador anterior se indica que, 27 colaboradores consideran que las herramientas tecnológicas les ayudan a conseguir mejores resultados en sus funciones, 10 a veces creen en la eficiencia de estas, 1 casi nunca y 1 de ellos manifiesta que nunca le favorece usarlas.

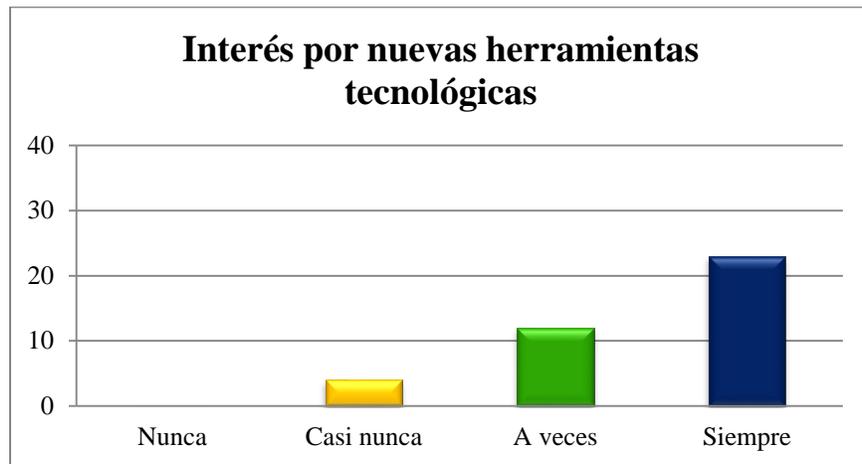
Gráfica # 27



Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados, 19 colaboradores siempre aprenden rápidamente a utilizar los nuevos programas tecnológicos, 17 a veces y 3 casi nunca poseen la facilidad de aprendizaje.

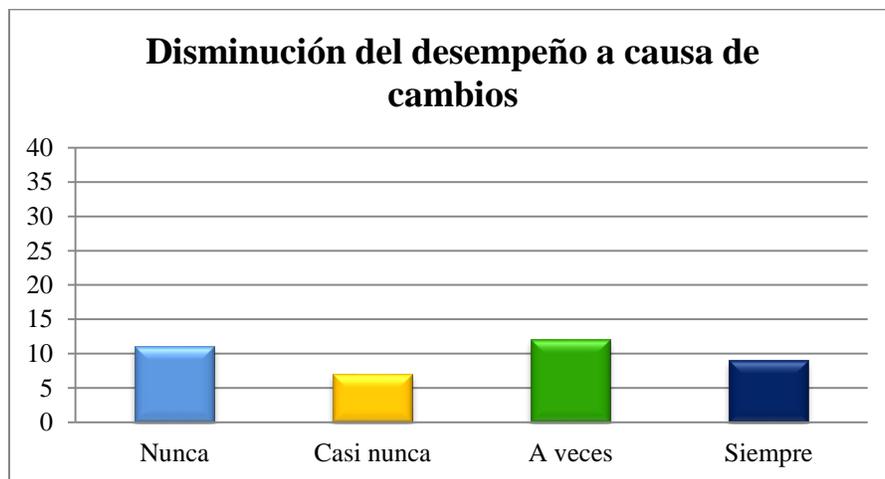
Gráfica # 28



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al interés por nuevos programas o herramientas tecnológicas que adquiere la empresa, 23 muestran estar siempre interesados, 12 a veces y 4 de ellos casi nunca se inclinan por innovar.

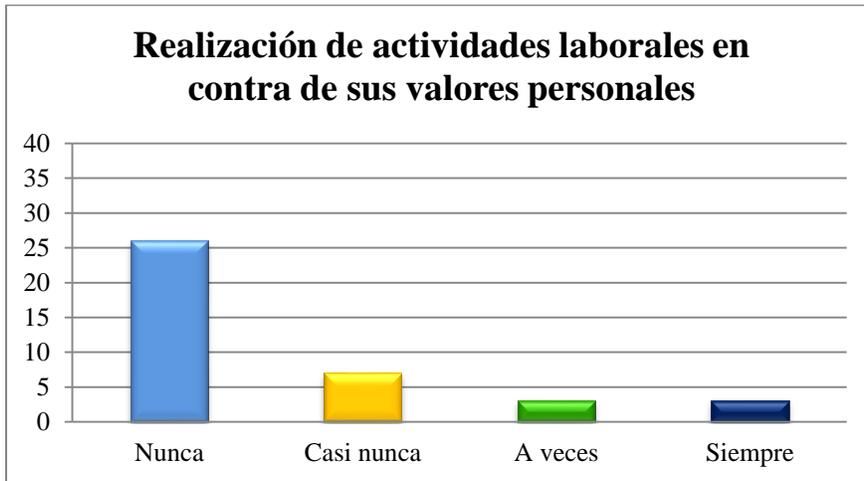
Gráfica # 29



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo que se refleja, 9 colaboradores consideran que su desempeño no disminuiría a causa de cambios laborales, 12 mencionan que a veces, 7 casi nunca y 11 de ellos sugieren que si reduciría el desempeño.

Gráfica # 30



Fuente: Elaboración propia.

Se muestra en la gráfica que, 3 colaboradores siempre están de acuerdo en desarrollarlas aunque sobrepasen sus valores, 3 de ellos mencionan que a veces las ejecutarían, 7 casi nunca y 26 de ellos nunca realizarían actividades laborales que contradigan sus valores personales.

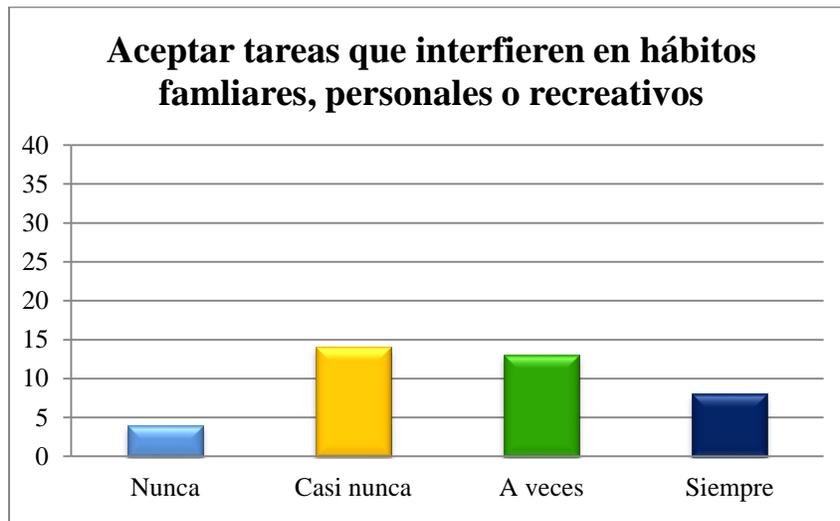
Gráfica # 31



Fuente: Elaboración propia.

De la población total, 24 colaboradores consideran que están capacitados para superar nuevos retos, 13 a veces, 1 casi nunca y 1 de ellos nunca estará preparado para confrontar nuevos desafíos.

Gráfica # 32

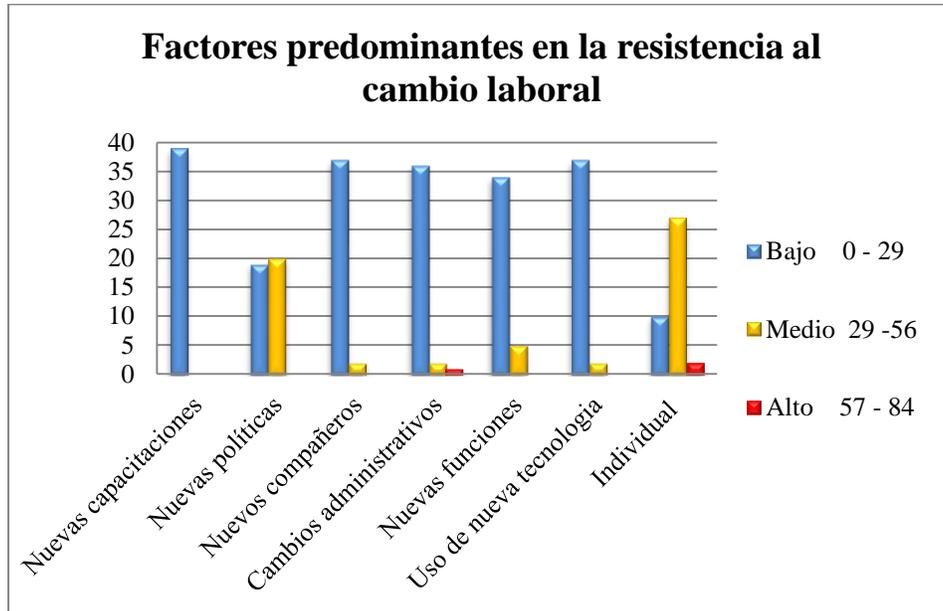


Fuente: Elaboración propia.

Se observó que 8 colaboradores siempre aceptarían tareas que interfieran en sus hábitos familiares, personales o recreativos, 13 a veces accederían, 14 casi nunca y 8 rechazarían ejecutar las tareas que estorben en su vida privada.

4.2 Resultados consolidados obtenidos de la información recabada por el cuestionario para evaluar factores que predominan en la resistencia al cambio laboral:

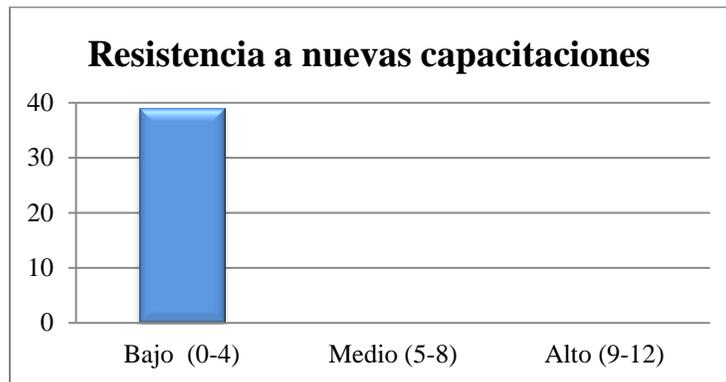
Gráfica # 33



Fuente: Elaboración propia.

En relación a los factores predominantes en la resistencia al cambio laboral, la gráfica muestra que los de mayor incidencia son: resistencia individual que presentan 29 colaboradores, nuevas políticas con 20 y 5 de ellos a las nuevas funciones.

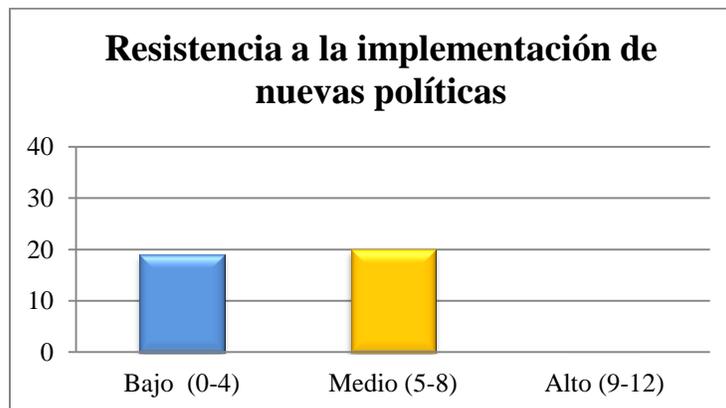
Gráfica # 34



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica anterior muestra los resultados correspondientes del factor resistencia a nuevas capacitaciones, en donde la totalidad de los colaboradores obtuvieron de 0 a 4 puntos, lo que muestra un nivel bajo de resistencia, lo que implica participación, interés y motivación en estos eventos.

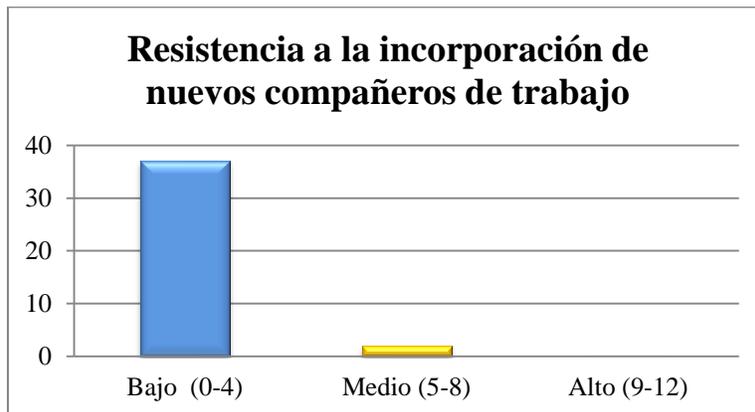
Gráfica # 35



Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados de resistencia a la implementación de nuevas políticas, que comprenden aceptación de las normas de la empresa, aceptación al reglamento y conocimiento del manual de políticas de seguridad industrial, 19 colaboradores se encuentran en un nivel bajo y 20 de ellos en un nivel medio.

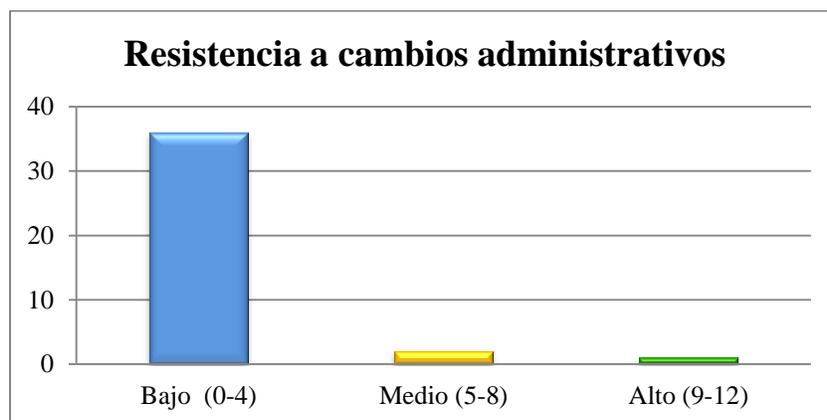
Gráfica # 36



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al factor que mide resistencia a la aceptación del nuevo personal, que comprende; relaciones interpersonales y laborales con sus nuevos compañeros, intercambio de conocimientos y colaboración con la inserción se muestra que, 37 de los colaboradores se encuentran en un nivel bajo y 2 en un nivel medio, lo que determinó que no existe un alto nivel a la resistencia en este factor.

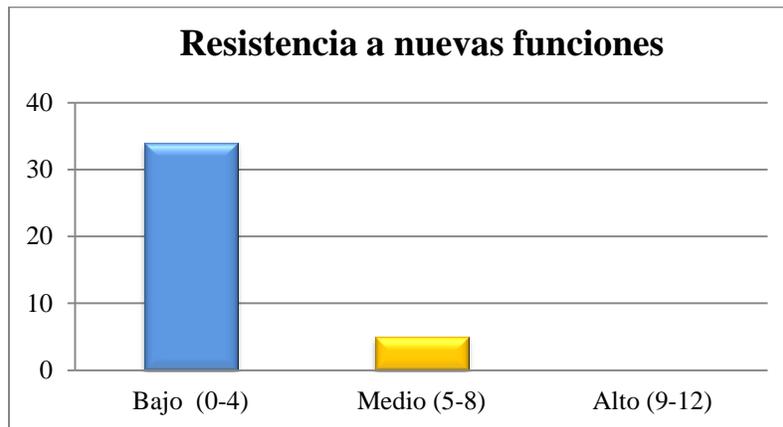
Gráfica # 37



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica anterior muestra los resultados correspondientes a los cambios administrativos, en este sentido 36 colaboradores presentan un bajo nivel, 2 nivel medio y 1 colaborador se encuentra en un nivel alto de resistencia.

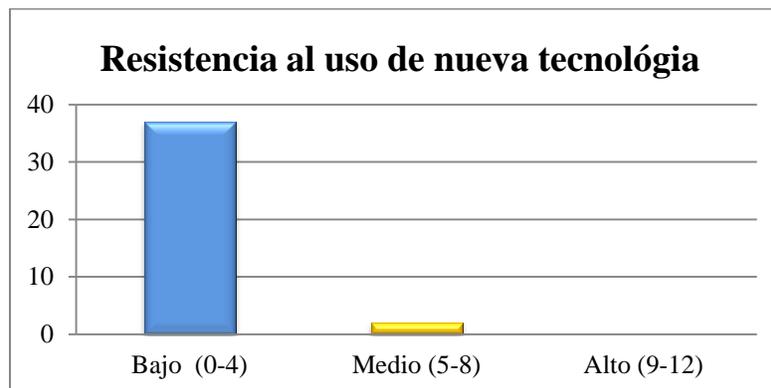
Gráfica # 38



Fuente: Elaboración propia.

El factor resistencia a nuevas funciones, abarca disposición para desempeñar; tareas adicionales, colaboración en tareas de compañeros, motivación por nuevas funciones y por cambio de puesto, los resultados obtenidos muestran que 34 colaboradores se encuentran en un nivel bajo y 5 en un nivel medio.

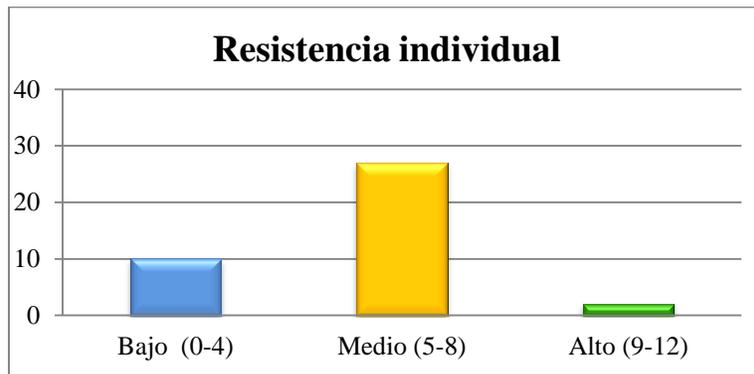
Gráfica # 39



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que en el factor resistencia al uso de nueva tecnología, 37 de ellos se encuentran en un nivel bajo y dos en un nivel medio, lo que denota que los colaboradores aprenden, dominan y reflejan interés en el uso de los aparatos y programas tecnológicos.

Gráfica # 40



Fuente: Elaboración propia.

La resistencia individual se desglosa de la siguiente forma: disminución del desempeño a causa de cambios, realización de actividades laborales en contra de los valores, capacidad para afrontar nuevos retos, aceptar tareas que interfieran en sus hábitos familiares, personales o recreativos, en tal sentido 10 de los colaboradores presentan un bajo nivel, 27 un nivel medio y únicamente 2 en un nivel alto.

V. DISCUSIÓN

Con base a los resultados obtenidos en el cuestionario de resistencia al cambio laboral, aplicado a los colaboradores del área de recursos humanos, es pertinente contemplar y analizar las diferencias y similitudes entre los antecedentes y marco teórico.

Se puede observar que los resultados determinaron que los factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos son: resistencia individual, implementación de nuevas políticas y nuevas funciones, los resultados anteriores concuerdan con el estudio de Albeño (2010) ya que afirma un impacto significativo de resistencia cuando se pretenden implementar nuevas funciones que cambian radicalmente la rutina y horarios laborales que han estructurado durante años.

En su investigación Wayne y Robert (2005) afirmaron que al implementar nuevas capacitaciones se reflejan respuestas negativas, los involucrados perciben el proceso como pérdida de tiempo y doble esfuerzo al invertir su energía en aprender nuevas tareas para ponerlas en práctica, el miedo aparece al pensar que al aumentar su conocimiento incrementará su trabajo, perciben éste proceso amenazante y negativo para su persona. El estudio anterior no coincide con los resultados en esta investigación debido a que los colaboradores no establecen resistencia a nuevas capacitaciones, la población participa con interés y motivación a las capacitaciones que consideran adecuadas con las tareas que realizan.

Por otro lado, se pudo comprobar que algunas veces los colaboradores se resisten a la implementación de nuevas políticas, han recibido llamadas de atención por desconocer el manual de normas y de seguridad industrial, en algunas ocasiones se ajustan al reglamento y sus cambios. La presente investigación concuerda con lo que indicó Porret (2010) mencionando que los trabajadores perciben amenazante, el cambio de nuevas políticas internas en su puesto de trabajo, indicando que los directivos podrían ser la principal fuente de resistencia.

Baldizon (2013) concluyó que el personal con mayor rango de edad percibía con miedo e inseguridad la incorporación de nuevos compañeros, debido a que observan amenazadora la integración de personas jóvenes con nuevos conocimientos y capacidades. Según los resultados obtenidos en la presente investigación se niegan lo encontrado por la autora, debido a que la población no evidencia resistencia a este factor, los sujetos colaboran y comparten la idea de integrar nuevos compañeros a la empresa y establecen rápidamente relaciones interpersonales y laborales.

Asimismo, se pudo comprobar en el presente estudio que no existe resistencia a cambios administrativos, los colaboradores respaldan el cambio de un nuevo jefe, evidencia estar siempre motivados de laborar con él, debido a que perciben que posee la experiencia adecuada para el puesto que desempeña, indican satisfacción ya que mantienen fluidez en el intercambio de comunicación. No concuerda la investigación con lo citado por Cruz (2014) quien hace mención que los colaboradores se resisten a los cambios administrativos, porque perciben que el nuevo jefe cambiará los procesos ya estructurados, les atemoriza experimentar un despido por no cumplir con las expectativas deseadas, muestran descontento al recibir un nuevo jefe que imponga sus intereses.

Se confirma un bajo nivel en el factor de resistencia al uso de nueva tecnología, los colaboradores evidencian dominar con facilidad al utilizarlas para desarrollar las funciones del puesto, consideran que les ayudan a conseguir mejores resultados en sus funciones, manifiestan que aprenden rápidamente a utilizar los nuevos programas tecnológicos, están interesados en innovar para realizar sus funciones eficientemente. Los resultados niegan lo citado por Pacheco (2008) quien identificó en sus resultados que los maestros se resisten en integrar las herramientas tecnológicas como complemento de la clases que imparten, se excusan de la falta de tiempo que poseen para aprender y las pocas capacitaciones que reciben.

Por su parte, Tovar (2008) en los resultados descubrió que los colaboradores se encontraban en una zona flexible y neutra en cuanto a los factores individuales, reflejaban mantener una actitud imparcial ante el cambio. El estudio anterior no coincide con los resultados de la presente investigación, debido a que se estableció que algunas veces existe resistencia individual en la población, consideran que podría disminuir su desempeño a causa de cambios laborales, indican no estar siempre de acuerdo en desarrollar actividades en contra de sus valores personales, están inseguros de la capacidad que poseen para afrontar nuevos retos, otra razón por la que se resisten es por el rechazo de aceptar tareas que interfieran en sus hábitos familiares, personales y recreativos. Por otra parte se concuerda con los resultados de la investigación de Torres (2004) quien identificó que el principal tipo de resistencia individual es estar desinformados de cómo realizar el cambio, si no conocen los objetivos y beneficios de la implementación de este, no les interesa involucrarse.

VI. CONCLUSIONES

Luego de analizar y discutir los resultados obtenidos del cuestionario para evaluar factores que predominan en la resistencia al cambio laboral, aplicado a 39 colaboradores se concluye lo siguiente:

- En los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero se determinó que los factores predominantes en la resistencia al cambio laboral son: la resistencia individual, implementación de nuevas políticas y a las nuevas funciones.
- En cuanto al factor de nuevas capacitaciones, se establece que no existe resistencia ya que a los colaboradores les motiva que los involucren en las capacitaciones, les interesa empoderarse de conocimientos que consideran adecuados con las tareas que desempeñan.
- Se identificó una resistencia media a la implementación de nuevas políticas, porque algunos colaboradores no conocen el manual de políticas de la empresa, ni el manual de seguridad industrial, en ocasiones no se ajustan al reglamento y sus cambios.
- No se evidenció resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo, los colaboradores apoyan en el proceso de integración de nuevo personal, intercambian conocimientos e ideas respecto al ámbito laboral, buscan establecer las relaciones interpersonales para que los nuevos colaboradores se familiaricen y aprendan a realizar sus funciones rápidamente.
- Se pudo comprobar que en los cambios administrativos no existe resistencia, los colaboradores indican que aceptan el cambio en este factor por el beneficio de la empresa, están motivados y flexibles en aceptar a un jefe con nuevas experiencias e innovaciones para ejecutar mejoras.

- No se estableció resistencia al uso de nueva tecnología, los colaboradores están conscientes del beneficio y eficiencia que conlleva utilizar los aparatos y programas tecnológicos, buscan actualizarse para realizar su trabajo con excelencia.
- Se establece que si existe resistencia individual, los colaboradores consideran que su desempeño disminuiría a causa de desarrollar actividades laborales en contra de sus valores, los hábitos personales y familiares influyen en la adaptación al cambio.

VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Al gerente, implementar actividades de refuerzo para disminuir los factores predominantes en la resistencia al cambio laboral.
 - ✓ Realizar momentos de diálogo una vez por semana con una duración de 10 minutos, para conocer y complementar los intereses de la empresa y los colaboradores.
 - ✓ Enviar vía correo electrónico cada semana, las políticas de la empresa con el fin de reforzar la información.
 - ✓ Efectuar capacitación entre pares para intercambiar el conocimiento de las funciones de los diferentes de recursos humanos.
 - ✓ Publicar en la cartelera e intranet, la fotografía del colaborador que se ha destacado por conocer e interesarse en nuevas funciones.

- A jefes inmediatos, identificar las capacidades de los colaboradores para empoderarlos y proponerlos como capacitadores internos y generar valor en ellos al multiplicar conocimientos.

- A recursos humanos, socializar el tema de políticas con los jefes, para que todos los colaboradores las conozcan y apliquen al realizar sus responsabilidades.
 - ✓ Proporcionar documentos por escrito que detallen el propósito y objetivos del manual de políticas de la empresa.
 - ✓ Evaluar periódicamente el cumplimiento de las mismas.

- A los colaboradores fortalecer la integración de nuevos compañeros, para mantener un ambiente de trabajo agradable y el nuevo talento humano se adapte y optimice sus funciones con eficacia y entusiasmo.
 - ✓ Realizar una dinámica rompe hielo un día a la semana durante el primer mes de integración a la empresa, para crear confianza y adaptación.

- A los colaboradores, se recomienda mantener una actitud positiva frente a los cambios administrativos.

- Fortalecer el uso de nueva tecnología e innovar en nuevos programas y aparatos para mantener motivados a los colaboradores.

- A los jefes, respetar los horarios, valores y hábitos personales de su equipo, para que la satisfacción y realización individual influya positivamente en los cambios laborales.
 - ✓ Realizar encuestas para identificar las motivaciones individuales de cada colaborador.
 - ✓ Realizar talleres para controlar las emociones.

VIII. REFERENCIAS

- Albeño, G. (2010). *Antigüedades de los empleados como un factor de resistencia al cambio tecnológico en el departamento de contabilidad en un hotel de 5 estrellas de la Ciudad Capital de Guatemala*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar de Guatemala.
- Alcalá, A. (2011). *Dirección de personas*. (2ª Ed). Editorial Díaz de santos. España. Recuperado en:
<http://books.google.es/books?id=3uJ0w4DeshYC&pg=PA292&dq=resistencia+al+cambio&hl=es419&sa=X&ei=pMoQVZO9DpffsASvtILgAw&ved=0CCgQ6AEwAjkK#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio&f=false>.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Ediciones Granica. México. Recuperado en:
books.google.com.gt/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&pg=PA121&dq=resistencia+al+cambio&hl=es419&sa=X&ei=4WcbVb3xIoikgwSsqICADA&ved=0CB8Q6AEwATge#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio&f=false.
- Arreaga, A. (2010). *Resistencia a la gestión de cambio y su influencia en el desempeño laboral*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Baldizón, A. (2013). *Percepción sobre los motivos que crean resistencia al cambio en personas de la tercera edad que laboran en una institución estatal*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado en:
<http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/2013/05/43/Baldizon-Ana.pdf> Contenido de Tesis (PDF).
- Benoit, F. (2009). *Reingeniería del cambio*. Editorial Marcombo. España. Recuperado en:
<http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaellandivarsp/reader.action?docID=10345638>.

Bernardez, M. (2009). *Desempeño humano*. Volumen uno. Bloomington, Indiana. Recuperado en:

books.google.com.gt/books?id=5_wrthx_Ze8C&pg=PA12&dq=Gestion+del+cambio+organizacional&hl=es419&sa=X&ei=u2FQVbf_KYGhNobvgNgM&ved=0CCIQ6AEwAQ#v=onepage&q=Gestion%20del%20cambio%20organizacional&f=false.

Cajina, G. (2013). *Rompe con tu zona de confort*. (1ª ed.). España. Recuperado en:

books.google.com.gt/books?id=VR78MXvpVk8C&printsec=frontcover&dq=zona+de+confort&hl=es419&sa=X&ei=HjNQVYmgO4vfsASc1oGACg&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false.

Calderón, S. (2009). *Resistencia al cambio en empresas familiares, ante el relevo gerencial de los fundadores*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

Cisneros, P. (2009). *Proceso de cambio de una empresa*. El cid Editor, apuntes. Recuperado en:

<http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaelandivarsp/reader.action?docID=10316772>.

Costumero, I. (2007). *Relaciones en el entorno de trabajo*. Madrid, España. Editorial paraninfo.

Recuperado en:
books.google.com.gt/books?id=MIUQwbkH5x0C&pg=PA138&dq=mobbing:+incorporacion+de+nuevos+trabajadores&hl=es419&sa=X&ved=0CCAQ6AEwAWoVChMI8Ifivt6UxgIVLC2MCh1JkAxo#v=onepage&q=mobbing%3A%20incorporacion%20de%20nuevos%20trabajadores&f=false.

Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Edición Cristina Prada Díez.

Ministerio de Educación de España. España. Recuperado en:
<http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaelandivarsp/reader.action?docID=10914752>.

Dent y Goldberg (como se citó en Fernández, E. 2010). *Administración de empresas*. (1ª. Ed). Editorial Paraninfo España. Recuperado en: books.google.com.gt/books?id=HgnZlxbpJY0C&pg=PA784&dq=resistencia+al+cambio+y+sus+factores+negativos&hl=es419&sa=X&ei=i71PVdSyFca0ggT1q4CIBw&ved=0CCUQ6AEwA#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio%20y%20sus%20factores%20negativos&f=false.

Fernández, R. [Ricardo]. (2006). *Sistemas de gestión de la calidad, ambiente y prevención de riesgos laborales*. Editorial club universitario. España. Recuperado en: books.google.com.gt/books?id=GdExsZZtD6UC&pg=PA25&dq=gestion+del+cambio+laboral&hl=es419&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMIz4ept62JxgIVti6MCh39iADK#v=onepage&q=gestion%20del%20cambio%20laboral&f=false.

Fernández, R. [Ricardo]. (2008). *Manual de prevención de riesgos laborales para no iniciados*. (2ª Ed). Editorial club universitario. España. Recuperado en: books.google.com.gt/books?id=Uz3v8cvL17MC&pg=PA185&dq=actitudes+frente+al+cambio+laboral&hl=es419&sa=X&ved=0CCMQ6AEwA#v=onepage&q=actitudes%20frente%20al%20cambio%20laboral&f=false.

Galván, L. (2015). *Creatividad para el cambio*. (3ª.ed). Perú. Recuperado en: <https://books.google.com.gt/books?id=aztuCAAQBAJ&pg=PA141&dq=costo+economico+y+psicologico+del+cambio+laboral&hl=es419&sa=X&ei=gNPVfb2K5LHsQT9loCoDA&ved=0CCCEQ6AEwAQ#v=onepage&q=costo%20economico%20y%20psicologico%20del%20cambio%20laboral&f=false>.

Galpin, T. (2013). *La cara humana del cambio*. Madrid, España. Recuperado en: books.google.com.gt/books?id=JR5BAQAAQBAJ&pg=PA46&dq=niveles+de+resistencia+al+cambio&hl=es419&sa=X&ved=0CCUQ6AEwAmoVChMIxNz0weKQxgIVipUNC#v=onepage&q=niveles%20de%20resistencia%20al%20cambio&f=false.

García, J. (2013). *Percepción sobre las situaciones que crean resistencia al cambio por parte de un grupo de maestras de la tercera edad de diferentes instituciones educativas en la ciudad de Guatemala*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

García, M., Gómez, G. y Londoño, O. (2009). *Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia)*. Tesis inédita Bogotá Colombia. Recuperado en: <http://http://www.redalyc.org/pdf/679/67916259012.pdf>.

Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Centro Editorial Universidad de rosarios. Bógota, Colombia. Recuperado en: <https://books.google.com.gt/books?id=RDFJifNWNMC&pg=PA187&dq=manifestaciones+de+la+resistencia+al+cambio&hl=es419&sa=X&ei=UfIOVZOwNIjYggSx5IGoAg&ved=0CDMQ6AEwBA#v=onepage&q=manifestaciones%20de%20la%20resistencia%20a%20cambio&f=false>.

Gross, M. (2008). (En red). Disponible en: <http://manuelgross.tigblog.org/?setlangcookie=true>.

Hemmi, M. (2013). *¿Te atreves a soñar?* (1ª ed.) España. Recuperado en: <https://books.google.com.gt/books?id=hQIJAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=zona+de+confort+en+las+empresas&hl=es19&sa=X&ei=ZjVQVaaQEYfIsQSLzYHADQ&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=onepage&q=zona%20de%20confort%20en%20las%20empresas&f=false>.

Hernández, C. (2012). *La gerencia de la desconfianza*. Estados unidos. Copyright. Recuperado en: <https://books.google.com.gt/books?id=AwRQiCuAU0EC&pg=PA335&dq=resistencia+al+cambio+organizacional&hl=es419&sa=X&ei=f7xOVeKYOKasQScvoGIDA&ved=0CESQ6AEwCQ#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio%20organizacional&f=false>.

- Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza J. (2011). *Desarrollo organizacional*. Primera edición. Pearson. México. Recuperado en: <http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaelandivarsp/reader.action?docID=10957585>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5Ed.). México: McGrawhill.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. (9ª Ed). Pearson. México. Recuperado en: books.google.com.gt/books?id=t8jxiiaNoEC&pg=PA625&dq=razones+de+resistencia+al+cambio&hl=es419&sa=X&ei=6OtPvc2vCOTksASmoGIDg&ved=0CCAQ6AEwAQ#v=onepage&q=razones%20de%20resistencia%20al%20cambio&f=false.
- Jiménez, A. y Bueno, J. (2003). *¿Qué motiva a sus colaboradores?*. Editorial FC. Madrid. recuperado en: books.google.com.gt/books?id=K9gjL_59dm8C&pg=PA152&dq=beneficios+del+cambio+para+los+colaboradores&hl=es419&sa=X&ei=C2hQVeiHIYuZNtkgMgD&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=beneficios%20del%20cambio%20para%20los%20colaboradores&f=false.
- Kriegel, R. y Brandt, D. (2002). *Gerencia*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. Recuperado en: books.google.com.gt/books?id=aPmY7ox8bEC&pg=PA219&dq=resistencia+a+nuevos+compañeros+de+trabajo+autor&hl=es419&sa=X&ved=0CDIQ6AEwBGoVChMI5b363dWUxgIVzSMCh2PqgWr#v=onepage&q=resistencia%20a%20nuevos%20compañeros%20de%20trabajo%20autor&f=false.
- Martínez, L. (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. Editorial ideaspropias. España. Recuperado en: books.google.com.gt/books?id=K_wBdaxZ8C&pg=PA24&dq=factores+en+la+innovación+en+la+empresa&hl=es419&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI39j9qrCJxgIVsUyMCh3PjgUs#v=onepage&q=factores%20en%20la%20innovación%20en%20la%20empresa&f=false.

- Martínez, M. (2012). *Gestión del cambio*. Madrid. Recuperado en: <http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaellandivarsp/reader.action?docID=11038788>.
- Mata, M. (2015). *Saca el coach que llevas dentro*. (1ª Ed). Recuperado en: books.google.com.gt/books?id=5VVDCQAAQBAJ&pg=PA80&dq=Estrategias+para+salir+de+zona+de+confort&hl=es419&sa=X&ved=0CCYQ6AEwAmoVChMI8J6f7bSJxgIVR2eMCh3bQAH#v=onepage&q=Estrategias%20para%20salir%20de%20zona%20de%20confort&f=false.
- Osorio, R. (2005). *La resistencia al cambio en una empresa de telecomunicaciones*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar de Guatemala.
- Pacheco, J. (2008). “*Cómo se manifiesta la resistencia de los docentes al uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación como apoyo en los procesos de enseñanza*”. Tesis inédita de maestría en desarrollo educativo. Centro chihuahuense de estudios de posgrado. Recuperado en: <http://www.cchep.edu.mx/docspdf/cc/056.pdf>.
- Piedrahita, C. (2005). *El cambio organizacional y la experiencia emocional en las personas*. Tesis inédita especialista en psicología organizacional. Universidad de Antioquia, Colombia. Recuperado en: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/260/1/CambioOrganizacionalExperienciaEmocionalPersonas.pdf>.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas*. (4 ed.). Esic editorial. España. Recuperado en: http://books.google.com.gt/books?id=hF85GRhUnf4C&pg=PA470&dq=resistencia+al+cambio&hl=es419&sa=X&ei=WMEUVYazGYLhsATZ_YHIAQ&ved=0CEAQ6AEwBzgU#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio&f=false.
- Pucheu, J. (2013). *Lo que cambia son las personas*. Primera edición. RIL editores. Chile. Recuperado en: <http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaellandivarsp/reader.action?docID=10820484>.

Quesada, M. (2007). *Notas de clase.* (1ª Ed). Editorial ITM. Medellín, Colombia. Recuperado en:

books.google.com.gt/books?id=Wb85eivgonQC&pg=PA111&dq=factores+de+la+resistencia+al+cambio&hl=es419&sa=X&ved=0CDwQ6AEwBmoVChMIirioiqSKxgIV80OMCh0DUQA4#v=onepage&q=factores%20de%20la%20resistencia%20al%20cambio&f=false.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración.* (8ª. Ed). Editorial Pearson. México. Recuperado en:

books.google.com.gt/books?id=oVHIFmFi_ToC&pg=PA319&dq=razones+de+resistencia+al+cambio&hl=es419&sa=X&ved=0CEIQ6AEwB2oVChMIgICRqbSKxgIVsCMCh1gvvvd#v=onepage&q=razones%20de%20resistencia%20al%20cambio&f=false.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* (10ª. Ed). Pearson Educación, México. Recuperado en:

books.google.es/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA633&dq=resistencia+al+cambio&hl=es419&sa=X&ei=95kUVcruBNLIsASUyILwAw&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio&f=false.

Ruiz, R., Guzmán, J. y de la Rosa, J. (2007). *Dirección empresarial asistida.* Primera edición. Editorial visión net. España. Recuperado en:

<https://books.google.com.gt/books?id=4vt91DNrQg4C&pg=PA39&dq=fuerzas+internas+y+externas+del+cambio&hl=es419&sa=X&ei=M5VPVdmlEYafgwTAnYD4DQ&ved=0CCIQ6AEwAQ#v=onepage&q=fuerzas%20internas%20y%20externas%20del%20cambio&f=false>.

Sánchez, R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones.* (1ª Ed). Esic Editorial. Madrid España, Recuperado en:

books.google.es/books?id=keXvAgAAQBAJ&pg=PA290&dq=resistencia+al+cambio+laboral&hl=es419&sa=X&ei=OagUVa6vBrXdsASF8IJI&ved=0CEsQ6AEwCDgK#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio%20laboral&f=false.

- Sempere, I. y Toledo, E. (2008). *Innovación y creatividad en la empresa*. Edición Universidad de Alicante. Recuperado en: books.google.com.gt/books?id=Ifief9FA9OYC&pg=PA73&dq=innovacion+en+la+empresas&hl=es419&sa=X&ei=YlxQVYTAK8q1ggTdx4DYCQ&ved=0CE4Q6AEwCQ#v=onepage&q=innovacion%20en%20la%20empresas&f=false.
- Subirana, M. y Cooperrid, D. (2013). *Indagación apreciativa (1ª Ed)*. Editorial Kairós. Barcelona. España. Recuperado en: <https://books.google.com.gt/books?id=4eZCAGAAQBAJ&pg=PA267&dq=zona+de+confort+en+las+organizaciones&hl=es419&sa=X&ei=GDIQVcThNMbHsQSZxIGoBQ&ved=0CEgQ6AEwCA#v=onepage&q=zona%20de%20confort%20en%20las%20organizaciones&f=false>.
- Torres, J. (2004). *Análisis de las resistencias individuales en los empleados de las pequeñas y medianas empresas comerciales, ante el cambio planeado de mejora*. Tesis inédita de maestría en administración. Universidad de Colima Colombia. Recuperado en: http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/Jose_Luis_Torres_Mora.PDF.
- Tovar, E. (2008). *Diagnóstico de la resistencia al cambio por parte de los individuos que laboran en la Vicepresidencia Ejecutiva de Desarrollo Tecnológico de la Dirección de Tecnología y Procesos de Banco Integral ante la implementación del proyecto Fabrica de Software*. Tesis inédita de grado Caracas Venezuela. Recuperado en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR2580.pdf>.
- Urcola, N. y Urcola, J. (2012). *Dirección y sensibilidad*. (1ª. Ed) Esic Editorial. Madrid, España. Recuperado en: books.google.com.gt/books?id=59Y4mk2Uc3UC&pg=PA38&dq=zona+de+confort+en+las+organizaciones&hl=es419&sa=X&ei=zjtQVZepOa2CsQS3pIHIAg&ved=0CE4Q6AEwCQ#v=onepage&q=zona%20de%20confort%20en%20las%20organizaciones&f=false.

Wayne. R. y Robert, N. (2005). *Adiminstración de recursos humanos*. (9ª. Ed) Editorial Pearson, México
Recuperado en:
<https://books.google.com.gt/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA205&dq=factores+que+producen+resistencia+al+cambio&hl=es419&sa=X&ved=0CDcQ6wEwBWoVChMIwuaT96iJxgIV6zOMCh2dRAC7#v=onepage&q=factores%20que%20producen%20resistencia%20al%20cambio&f=false>.

ANEXOS

Anexo 1
FICHA TÉCNICA

NOMBRE	Cuestionario para evaluar factores que predominan en la resistencia al cambio laboral.
AUTOR	Lezlie Marnely Catalán Cruz.
OBJETIVO	Evidenciar los factores que predominan en la resistencia al cambio laboral.
¿QUE MIDE?	La incidencia de los factores predominantes en la resistencia al cambio laboral.
REACTIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resistencia a nuevas capacitaciones 1, 2, 3, 4 2. Resistencia a la implementación de nuevas políticas 5, 6, 7, 8 3. Resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo 9, 10, 11, 12 4. Resistencia a cambios administrativos 13, 14, 15, 16 5. Resistencia a nuevas funciones 17, 18, 19, 20 6. Resistencia al uso de nueva tecnología 21, 22, 23, 24 7. Resistencia individual 25, 26, 27, 28
ESCALA DE MEDICION	0 -28 Nivel de resistencia al cambio bajo 29-56 Nivel de resistencia al cambio medio 57-84 Nivel de resistencia al cambio alto
PUNTEOS A OBTENER	Nunca: 3 puntos Casi nunca: 2 puntos A veces: 1 punto Siempre: 0 puntos
FORMA DE APLICACIÓN	El cuestionario es auto aplicable, el orden al responder no altera los resultados.
TIEMPO DE APLICACIÓN	El rango del tiempo es de 20 a 30 minutos.
PROFESIONALES QUE VALIDARON EL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Mgtr. Claudia Arriola. • Mgtr. Miguel Aguilar.

Anexo 2

CUESTIONARIO DE RESISTENCIA AL CAMBIO LABORAL

Instrucciones: a continuación se le presentan una serie de preguntas con relación a sus actividades dentro de la empresa. Se le presentan cuatro posibles respuestas, seleccione con una X la que se ajuste a su criterio, según la escala presentada a continuación:

Nunca	Casi Nunca	A veces	Siempre
Si no está de acuerdo	Si rara vez está de acuerdo con lo planteado	Si generalmente está de acuerdo	Si está completamente de acuerdo en lo que se plantea

La información que proporcione será estrictamente confidencial.

Género:

M	F
---	---

 Edad: _____

Años de laborar en la empresa: _____

Área en la que labora: _____

Núm	Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre
1.	¿Participa con interés en las capacitaciones que imparte la empresa?				
2.	¿Le interesan los temas de capacitación de temas que desconoce?				
3.	¿Le motivan las capacitaciones que imparte la empresa?				
4.	¿Los cursos de capacitación que recibe son adecuados para las tareas que realiza?				
5.	¿Está de acuerdo en desempeñar tareas adicionales a su puesto de trabajo?				
6.	¿Le han asesorado actualmente respecto a las nuevas políticas de la empresa?				

Núm	Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre
7.	¿Está usted flexible a cambiar en la medida que los reglamentos de la empresa lo requieran?				
8.	¿Conoce el manual de las políticas de seguridad industrial en el momento que realiza sus funciones?				
9.	¿Comparte la idea que se integre nuevo personal a la organización?				
10.	¿Establece rápidamente una relación de compañerismo con el personal de reciente ingreso?				
11.	¿Ha colaborado usted con la inserción de nuevos compañeros de trabajo?				
12.	¿Le interesa intercambiar conocimientos con sus nuevos compañeros de trabajo?				
13.	¿Considera buena idea el cambio de un nuevo jefe en su departamento?				
14.	¿Le motiva trabajar con su actual jefe?				
15.	¿Considera que su actual jefe posee la experiencia adecuada en su puesto?				
16.	¿Le interesa mantener una comunicación fluida con su jefe actual?				
17.	¿Está de acuerdo en desempeñar tareas adicionales a su puesto de trabajo?				
18.	¿Usted colabora en las tareas de sus compañeros?				

Núm	Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre
19.	¿Se siente motivado cuando le delegan nuevas funciones?				
20.	¿Se siente motivado si le proponen un cambio de puesto pero con el mismo salario?				
21.	¿Domina con facilidad las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar su trabajo?				
22.	¿Considera que las herramientas tecnológicas le ayudan a conseguir mejores resultados en sus funciones?				
23.	¿Aprende rápidamente a utilizar un nuevo programa tecnológico?				
24.	¿Se interesa por nuevos programas, aparatos o herramientas tecnológicas que adquiere la empresa?				
25.	¿Considera que su desempeño no disminuiría a causa de cambios laborales?				
26.	¿Estaría de acuerdo en realizar actividades laborales que vayan en contra de sus labores personales?				
27.	¿Considera que está capacitado para afrontar retos inesperados?				
28.	¿Aceptaría tareas o funciones que interfieran en sus hábitos familiares, personales y/o recreativos?				