

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

**"FACTORES LABORALES QUE CREAN RESISTENCIA AL CAMBIO EN UNA EMPRESA QUE
PRESTA SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL Y CONSTRUCCIÓN."**

TESIS DE GRADO

AARON EMMANUEL LÓPEZ CASTILLO

CARNET 23598-11

ESCUINTLA, ENERO DE 2016
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

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

**"FACTORES LABORALES QUE CREAN RESISTENCIA AL CAMBIO EN UNA EMPRESA QUE
PRESTA SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL Y CONSTRUCCIÓN."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

AARON EMMANUEL LÓPEZ CASTILLO

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

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

DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. JOSE ANTONIO GARCIA PEREZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MARIA DE LA LUZ DE LEÓN GUEVARA



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, 10 de junio de 2015

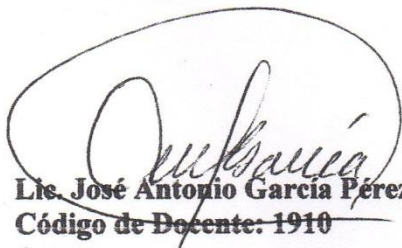
Consejo de Facultad
Universidad Rafael Landívar

Estimados señores:

Atentamente me dirijo a ustedes para informarles que he leído y revisado el Anteproyecto de Tesis del alumno **Aaron Emmanuel López Castillo**, carné **23598-11**, quien actualmente cursa el último año de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, titulado: **"Factores laborales que crean resistencia al cambio en una empresa que presta servicios de mantenimiento industrial y construcción"** y hago constar que a mi criterio, ya está correcto el trabajo y acepto ser asesor del mismo.

Sin otro particular, me despido.

Atentamente,



Lic. José Antonio García Pérez MDGDP
Código de Docente: 1910
Asesor

En Todo Amar y Servir
San Ignacio de Loyola



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante AARON EMMANUEL LÓPEZ CASTILLO, Carnet 23598-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), de la Sede de Escuintla, que consta en el Acta No. 05588-2015 de fecha 14 de diciembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"FACTORES LABORALES QUE CREAN RESISTENCIA AL CAMBIO EN UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL Y CONSTRUCCIÓN."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 12 días del mes de enero del año 2016.



Irene Ruiz Godoy

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

ÍNDICE

Contenido	Página
I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	32
2.1 Objetivos	33
2.1.1 Objetivo General	33
2.1.2 Objetivo Específico	33
2.2 Elemento de Estudio	33
2.3 Definición de Variable	34
2.3.1 Definición conceptual	34
2.3.2 Definición operacional	34
2.4 Alcances y Límites	34
2.5 Aporte	35
III. MÉTODO	36
3.1 Sujetos	36
3.2 Instrumento	37
3.3 Procedimiento	39
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	39
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
V. DISCUSIÓN	45
VI. CONCLUSIONES	48
VII. RECOMENDACIONES	49
VIII. REFERENCIAS	50
ANEXOS	

RESUMEN

El presente estudio de investigación fue elaborado con el objetivo de identificar los factores laborales que crean resistencia al cambio en una empresa que presta servicios de mantenimiento industrial y construcción. Se utilizó una muestra aleatoria simple de 30 sujetos que laboran actualmente en la organización evaluada, conforme a un rango de edad entre 20 y 35 años de sólo género masculino.

Para cumplir con el objetivo proyectado se diseñó el cuestionario de resistencia al cambio que consta de 20 ítems con una escala tipo Likert, la cual mide los factores de procesos de capacitación, procesos de operación, políticas internas y cultura de seguridad industrial.

La investigación fue de tipo descriptiva, y con los resultados obtenidos en la aplicación de la prueba se realizó la tabulación de los resultados. Se utilizaron cuadros y gráficas estadísticas mediante operaciones aritméticas para exhibir los resultados; según las instrucciones de la ficha técnica del instrumento.

Por medio de la investigación se concluyó que los colaboradores presentan resistencia al cambio en los factores de procesos de capacitación y políticas internas; mientras que, presentan aceptación al cambio en los factores de procesos de operación y cultura de seguridad industrial.

Se recomendó a la institución en estudio cambiar las normas y políticas de la empresa de manera eficiente y flexible, fomentar la cultura de amistad entre las líneas de mando para facilitar la comunicación, trabajar en un plan de capacitación que fomente la participación conjunta de los colaboradores y mantener la tendencia de aceptación de la cultura de seguridad industrial.

I. INTRODUCCIÓN

En Guatemala, diversas organizaciones realizan estudios sobre los conflictos que promueven un rezago en la producción de sus procesos, enfocan soluciones en contextos históricos de resultados que no han sido fructíferos y un fenómeno como la resistencia al cambio surge desde los colaboradores en su forma de vivir hasta en el momento que hacen uso de una herramienta o equipo industrial.

La resistencia al cambio es un factor que predomina en las empresas de diferente ramo, es evidente en los colaboradores porque temen desde su estilo de vida, hasta la forma de trabajar se va afectar de una manera muy drástica; no les importa que su trabajo les remunere poca liquidez, o no existan las condiciones seguras al momento de estar realizando su labor. Los empleados prefieren que su trabajo así se mantenga y planean que sus descendientes hagan lo mismo, que sigan el mismo patrón de vida.

Diversas organizaciones ignoran este fenómeno, no pretenden crear planes que desarrollen el cambio constante como nuevas tecnologías, certificaciones de calidad, capacitación constante, cultura de seguridad industrial y muchos complementos para que la señal del cambio no perjudique a los colaboradores.

Cabe mencionar la importancia que representa realizar un estudio de esta índole para establecer más información sobre el fenómeno de la resistencia al cambio, son cambios que suceden en diferentes ámbitos.

La industria representa el país en materia de desarrollo económico, la educación abarca los métodos para formar a los estudiantes, la universidad establece diferentes corrientes educativas para pedagógicamente adaptar las enseñanzas y los estudiantes lo reflejan al ser partícipes de una empresa y erradicar el fenómeno como lo es la resistencia al cambio. Muchas empresas están adoptando el cambio poco a poco, van cambiando la filosofía de sus negocios, es el boom de la gestión del talento humano que ha ido creciendo, actualmente los planes van acompañados de una planificación acorde al cambio, este cambio es lento por la resistencia de los colaboradores, por tanto, el objetivo se manifiesta de una forma objetiva por medio de una descripción de las resistencias que se pretenden encontrar para aplicar un plan de frenar dicho fenómeno.

Es por esto, que con base en lo antes descrito es necesario que se apliquen estudios en donde se describan los factores laborales que crean esa resistencia al cambio.

A continuación se describen diversas investigaciones que denotan los factores que crean resistencia al cambio en el ámbito nacional.

Baldizón (2013) efectuó su estudio de tipo descriptivo en donde su objetivo general fue conocer la percepción acerca de los motivos que crean resistencia al cambio en un grupo de trabajadores de la tercera edad en una institución estatal. La muestra utilizada fue de 12 personas de ambos géneros comprendidos entre las edades de 65-78 años que laboraban en el departamento administrativo de la organización. El instrumento utilizado fue una entrevista dirigida y elaborada por la autora de esta investigación.

Mediante un análisis minucioso se recolectó la información para realizar conclusiones a través de las entrevistas realizadas a los sujetos. El resultado obtenido fue que la percepción de los sujetos sobre la tecnología les resulta positiva si la saben operar, por ende la optimización de los procesos en la realización de la tarea es más eficiente. Según los resultados reflejados concluyó que la muestra denota inseguridad y el temor a ser reemplazados por personas menores que ellas por lo cual crea resistencia al cambio. La autora sugirió a la empresa fomentar una cultura de compañerismo que promueva la inhibición de resistencia al cambio.

En otra investigación García (2013) realizó un estudio de tipo cualitativo donde la finalidad fue comprender e interpretar los fenómenos a través de experiencias de los participantes. Dicha investigación fue realizada en una institución educativa donde el objetivo general fue conocer la percepción de las maestras de edades de 50-60 años en situaciones que les provoca resistencia al cambio. Se tomó la muestra de 12 sujetos, la autora realizó el instrumento que fue una entrevista semi estructurada que comprendía resistencia al cambio en el área tecnológica, funciones y procesos, métodos de enseñanza y programas de capacitación. Los resultados de la investigación mostraron que los sujetos no evidenciaron sentimientos negativos ante los diversos cambios que realiza la institución. Concluyó que la resistencia al cambio existe por la falta de tiempo para implementar nuevas ideas, existe falta de interés y por estas conclusiones recomendó que exista un diálogo entre todas las maestras, que muestren entre sí para aprender nuevas habilidades de enseñanza tanto como destrezas que beneficien el crecimiento educativo y personal.

De la misma manera, Albeño (2010) realizó una investigación de tipo descriptiva en una cadena de hoteles, en la cual el objetivo general fue determinar si la resistencia al cambio era relevante conforme a la antigüedad de sus trabajadores.

Se escogió una muestra de 12 colaboradores de ambos sexos, de un nivel diversificado y que habían laborado como 5 años mínimo en una institución hotelera. El instrumento fue realizado por el autor de dicha investigación que contenía 31 interrogantes con 4 alternativas de respuesta, en donde los resultados reflejaron que se ha encontrado una mediana resistencia para que el éxito en la empresa predomine, aunque los colaboradores con mayor antigüedad presentan una mejor adaptación. El autor concluyó que los colaboradores que han estado trabajando desde el inicio de la fundación de las organizaciones hoteleras presentan una mayor adaptación al cambio, mientras que los nuevos empleados sostienen una mayor resistencia. Por lo tanto recomendó que realicen un diagnóstico de necesidades de cambio que implique a todos los colaboradores de la empresa.

Por otra parte Calderón (2009) en su estudio de tipo descriptivo cuyo objetivo universal fue conocer el grado de resistencia al cambio que manifiestan los colaboradores de dos empresas familiares ante la promoción gerencial de los fundadores. El instrumento utilizado quien fue realizado por Bohrt (2001) que tiene como objetivo principal evaluar la actitud con que afronta la persona la resistencia del cambio ante los diferentes cambios organizacionales, los resultados fueron descritos por el autor que el personal mostró un alto nivel de resistencia al cambio, y concluyó que la muestra utilizada en los dos negocios familiares existe una sublevación de actitudes frente a los cambios que se pretenden realizar. Por tanto recomendó que la promoción gerencial que implica a familiares deba ser estructurada para causar menos incertidumbre al demás personal.

También Osorio (2005) realizó un estudio de tipo descriptivo con empleados de unas seleccionadas empresas de telecomunicaciones.

El objetivo principal fue identificar los factores de la función de dirección que provocan resistencia al cambio en los empleados de una empresa de telecomunicaciones. La muestra seleccionada implicó a 30 personas, en total fueron dos instrumentos utilizados hechos por el autor, uno de los instrumentos fue dirigido a los jefes de agencia y el otro al personal operativo que contenían respuestas dicotómicas. Se utilizaron cuadros de distribución y frecuencias para la obtención de resultados. De los resultados encontrados, se refleja que los dos tipos de muestra manifestaron mayor resistencia al cambio en el factor de motivación. La conclusión de su investigación postula que dichos colaboradores no fueron tomados en cuenta, por la razón de fomentar la competencia externa y no empeñarse en desarrollar el personal. Por dichos resultados se recomendó que los jefes y demás empleados sean capacitados constantemente en funciones de dirección para aprovechar los recursos y herramientas con que cuenta la empresa.

Ya expuestas las investigaciones nacionales, se hace mención a investigaciones de carácter internacional los cuales respaldan el tema de resistencia al cambio.

Carrión (2006) realizó un estudio de tipo descriptivo en Venezuela, el cual tuvo como propósito estudiar los factores que intervienen en los procesos y resistencia del cambio en una entidad de ahorro y préstamo. Se utilizó un instrumento tipo cuestionario basado en preguntas directas para identificar el conocimiento y aceptación de los diferentes cambios en los procesos de la organización que fue aplicado a una población de 48 empleados de género indistinto.

Los resultados fueron analizados de diferente modelo estadístico que comprendía una revisión bibliográfica.

Mediante observación directa y cuestionario los cuales reflejaron que no existe una planificación seria y que los colaboradores expresaron que la empresa no cuenta con un sistema total de remuneración. Concluyó que es necesario que la organización realice cambios para subsistir en el mercado organizacional de una forma mejor planificada, por tanto recomendó incrementar los incentivos y procurar la comunicación para que los trabajadores se sientan motivados y se empiecen a reflejar cambios.

Por otra parte Piedrahita (2005) quien realizó sus postulados de tipo descriptivo en Colombia. El objetivo primordial fue estudiar las vivencias emocionales de las personas en relación con los procesos de cambio organizacional, para el estudio se contó con una muestra indefinida. El instrumento utilizado fue una serie de teorías expuestas por él mismo, creando una evidencia ante la resistencia al cambio. Para la obtención de resultados se utilizó una revisión bibliográfica para sustentar el planteamiento propuesto anteriormente. Los resultados reflejaron que el individuo se encuentra en un entorno constante al cambio, por lo tanto sus emociones van ligadas al tema en cuestión, y que los cambios conjuntamente con las emociones también se reflejan en el ámbito laboral. Y recomendó un mejor control con los colaboradores al momento de generar cambios organizacionales.

También Pérez (2004) realizó una investigación de tipo descriptiva-experimental en Colombia, dirigida a las pequeñas y medianas empresas en Colima. El objetivo principal fue identificar 4 principales tipos de resistencia individual en los empleados de los comercios, para aceptar un cambio planeado de mejora. Utilizó una muestra 155 colaboradores que debían realizar tres tipos de cuestionarios en donde el objetivo fue identificar los factores que forman resistencia al cambio.

Para recabar los datos y analizarlos se utilizó una hoja de cálculo digital con tablas y gráficos. Los resultados de las pruebas resaltan que el factor predominante de forma inaceptable para el colaborador es la capacitación. Concluyó que la falta de capacitación es el factor principal por el que a un empleado le resulta tedioso el aceptar un cambio y recomendó a los empresarios trabajar en el proceso de cambio para detectar fallas en la organización y mejorarlas.

Torres (2004) en su investigación de tipo experimental en Colima, Colombia, en la cual su objetivo fue identificar los cuatro principales tipos de resistencia individual en los empleados de las pequeñas y medianas empresas, para que éstos acepten un cambio de mejora. La muestra seleccionada fue de 155 colaboradores de puestos operativos pertenecientes al ramo del tipo de empresa antes descrito. Los instrumentos utilizados fueron dos encuestas realizadas por el autor de la investigación, por el cual el primer instrumento constó de sólo una pregunta y cuyo objetivo era identificar los tipos de resistencia individual sobre la muestra seleccionada. El segundo instrumento se derivó de los resultados del primer instrumento con el objetivo de identificar la frecuencia sobre la resistencia al cambio en los empleados operativos. Para obtener los resultados se utilizaron hojas de cálculo de Excel mediante tablas y gráficos. Los resultados efectuados en la primera etapa fueron que el 31% manifestó falta de capacitación, un 24% el cambio de puesto laboral, 17% fue el cambio de giro de negocio un 15% resaltó el cambio de jefe y un 13% el resultado arrojó diversos motivos. Por tales resultados se concluyó que los empleados les resulta difícil aceptar un cambio por la falta de capacitación, existió inseguridad al aceptar un cambio planeado ante la organización. Por tanto, recomendó consultar un experto en desarrollo organizacional para que detecte fallas en la organización, también que los encargados informen a los empleados ante cualquier cambio que se necesite ejecutar.

Para finalizar, García y Rangel (2001) realizaron su investigación de tipo descriptiva en Venezuela sobre la resistencia al cambio tecnológico en las organizaciones, realizada en la Universidad Católica Andrés Bello. Cuya población está conformada por una muestra indefinida que implicó el conjunto de individuos que forman parte de organizaciones ubicadas en el área metropolitana de Caracas. El instrumento utilizado contiene 56 preguntas cerradas, para la obtención de resultados se utilizó una tabla de índice de mínimos y máximos con una desviación estándar para determinar cálculos de correlación entre variables. El objetivo fue determinar qué tipo de personas en base a edad presentan menor resistencia al cambio en donde los resultados denotaron que las personas de la tercera edad presentan menor resistencia al cambio. La conclusión sostiene que los factores ligados a las organizaciones son las que descuidan a los colaboradores y que la antigüedad de los mismos hace que mantengan una fidelidad a pesar de los tropiezos. Recomendaron que se renovaran los accesos a la tecnología para absorber un número mayor de empleados conscientes al cambio.

Los estudios descritos anteriormente en el ámbito nacional e internacional dotan de un mayor aporte a la investigación, ya que promueven diferentes opiniones que sostienen la experiencia de sus aportes sobre la resistencia al cambio.

Para profundizar en los tópicos de los factores que crean resistencia al cambio referente a la empresa de mantenimiento industrial y construcción donde se desenvuelve este fenómeno se dispone resaltar diferentes postulados de diferentes expositores.

El Cambio

Marshak (2006) expone que “el cambio es una sucesión de diferencias en el tiempo, y es una identidad persistente. El cambio es una modificación en el comportamiento, que es la manera de hacer las cosas, para alcanzar objetivos, sean metas trazadas con anterioridad o sean acciones para reencausar algo que se va alejando de la ruta original”. (p.76)

Proceso de Cambio

En cuanto a procesos de cambio es necesario profundizar, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) sostienen que “es un proceso de cambio que quiera utilizar una organización como parte de sus estrategias de recursos humanos, tal vez necesite modificar su visión acerca de los empleados, quizá considerándolos menos como subordinados y más como socios. De este modo, las empresas disponen de formas prácticas y realistas para enfrentar y resolver sus problemas de recursos humanos y organizacionales”. (p.201)

Administración del cambio

A nivel general la administración del cambio requiere de varias estrategias competitivas y evolutivas en constante renovación para exigir que todos los colaboradores ejerzan cambios dinámicos a corto plazo y se vayan convirtiendo a largo plazo. La organización no puede mantenerse en un contexto perfectamente estático, tampoco se pueden detener los colaboradores con sus habilidades y capacidades, en cambio deben estar actualizadas y perennes.

Con base a lo descrito anteriormente, el cambio para ser efectivo necesita administradores eficaces y eficientes que deben observar la empresa en todo su esplendor.

Tener la responsabilidad de manejar el cambio mediante la innovación conectada con la realidad del mercado laboral y el compromiso de todos los colaboradores mediante un acuerdo laboral jefe-empleado.

Este compromiso laboral interviene de una forma especial en los operarios, el acuerdo no sólo lo adquieren con la empresa sino también con el rol especial que ellos juegan dentro del mismo recinto, por lo tanto es una parte fundamental en cualquier agrupación comercial.

Es así como Meyer y Allen (1997) sostienen que el compromiso organizacional se fragmenta en tres elementos: afectivo, continuo y de normativa, por consiguiente el compromiso recae naturalmente en el deseo, lo necesario que implica o la vocación de permanecer en la empresa.

- Compromiso afectivo: Se percibe como la estimación de las emociones de las personas que se van desarrollando en el lugar de labores, va creciendo mediante la satisfacción de necesidades anímicas, gozan de permanecer en la organización, es decir se sienten complacidos al permanecer en su trabajo.
- Compromiso continuo: Implica la identidad que ha tenido el empleado durante su carrera laboral en la organización, se puede especificar en dinero, esfuerzo físico, psicológico si es que decide ya no seguir trabajando en la empresa. De otra forma, el colaborador mantiene un vínculo estrecho porque ha invertido todos esos recursos y desvincularse significaría para él perder todo eso que ha ido forjando en la empresa.

- Compromiso de normativa: Este tipo de compromiso el vínculo es muy sólido, el sentimiento de pertenecer a la empresa se convierte en sentimiento de deuda hacia la misma, el colaborador crea una actitud de distinción especial por desarrollar su carrera laboral.

Según De Frutos, Ruiz y San Martín (1998) consideran que el compromiso es un mecanismo que actúa sobre comportamientos bien cimentados que prevalecen y promueven la creación de actividades consistentes y bien realizadas por medio de propósitos anteriormente propuestos. Es decir, el acuerdo se entiende como la amalgama de normas impuestas correctamente dirigidas para mantener el curso derecho de los objetivos organizacionales.

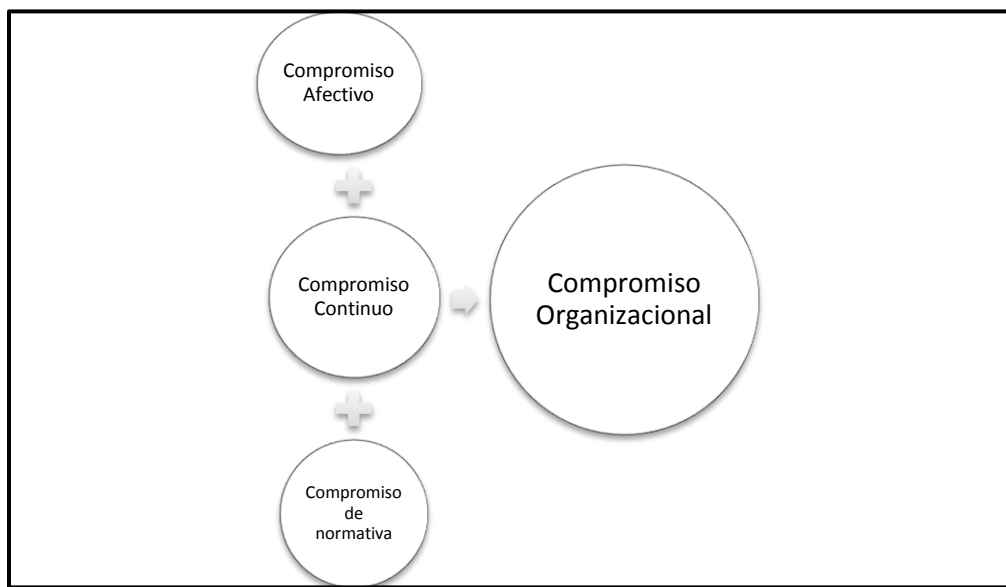
Por su parte, Zavaleta (2005) define el compromiso laboral como la actitud con que se realiza el trabajo conjuntamente con el proceso de socialización, que mediante la convivencia entre los mismos trabajadores se van absorbiendo los valores, políticas y estándares de comportamiento en la empresa.

En síntesis con lo desarrollado anteriormente, el compromiso organizacional se puede considerar como el nivel de identidad que ostenta un colaborador en su lugar de trabajo, tanto en el deseo de colaborar del mismo así como en el exterior. A base del compromiso se van empoderando los valores en conjunto con la empresa, de tal manera que los retos son aceptados por el empleado y dirigidos por la empresa que va generando una interacción que permite la eficacia y eficiencia en torno al proyecto asignado.

Para continuar con el análisis, Zavaleta (2005) menciona que la actitud de compromiso supone una gran ventaja para las organizaciones, porque refleja un personal confiable, con total lealtad y un compromiso general.

En el presente el gran reto que tienen las empresas que prestan servicios de mantenimiento industrial es contar con el personal idóneo para realizar los proyectos en los clientes más exigentes, también es proveer las herramientas necesarias por las cuales los trabajadores se compenetren en los objetivos de la empresa para contar con ventajas y los beneficios que conlleva realizar la obra conforme a la planificación.

Imagen No. 1
Componentes del Compromiso Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la imagen el compromiso organizacional requiere de un alto nivel de compromiso entre los empleados que posibilitan que se conserven las capacidades grupales en dos ámbitos: profesional y personal, que los resultados son beneficios conjuntos entre el recurso más importante y la empresa.

Existen diferentes tipos de métodos por los cuales se puede realizar una gestión del cambio, por lo cual detalla por medio del poder, la razón y la reeducación.

Administración del cambio por medio del poder

Es por esto que Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) postula que la administración del cambio por medio del poder es crear el cambio por medio de un mandato, el supervisor tiene acceso al mismo y puede utilizarlo para gestionar el cambio a total disposición, se ejerce por medio de incentivos y castigos que implican ascensos y privilegios que a medida que va avanzando la influencia sobre el subalterno aumenta considerablemente hasta crear un poder autocrático.

Administración del cambio por medio de la razón

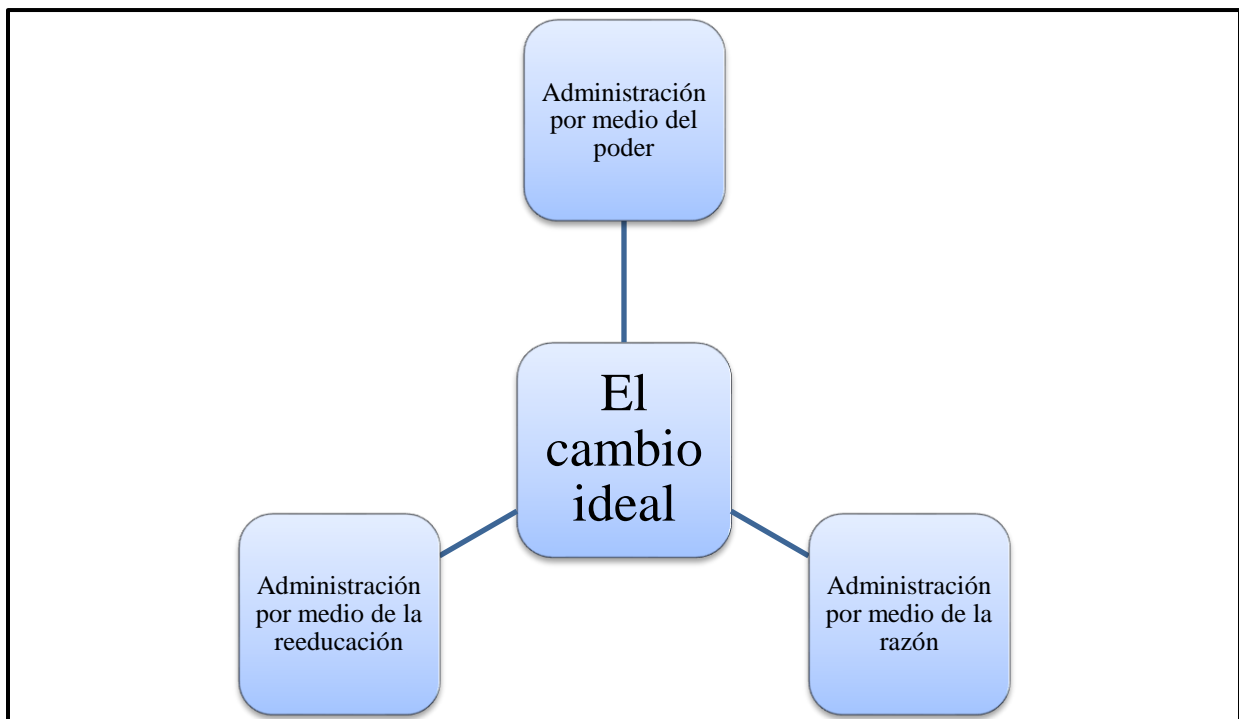
Mediante una aplicación de la razón es generar información racional a través de directrices coherentes mediante grupos de interés en el cambio que pretende generar, para que el enfoque no produzca mal entendimiento entre los operarios y éste no cause resistencia ante lo que se pretende remover.

Administración del cambio por medio de la reeducación

Funciona como un conjunto de actividades para producir el cambio deseable cuando la razón y el poder no son idóneos para promoverlo, también así como en las anteriores administraciones descritas, se utiliza para mejorar el funcionamiento de la organización, es considerado como la base del desarrollo organizacional.

De acuerdo con lo citado anteriormente, existen diferentes métodos por los cuales se puede controlar el cambio, ningún procedimiento es infalible si no existe la cooperación de los trabajadores operarios en conjunto con los supervisores, el diálogo es importante, también los beneficios que siempre se tienen que incluir, también existe la característica de que la actividad del cambio debe ser planificada y no realizada de forma reactiva.

Imagen No.2
El camino al cambio



Fuente: Elaboración propia

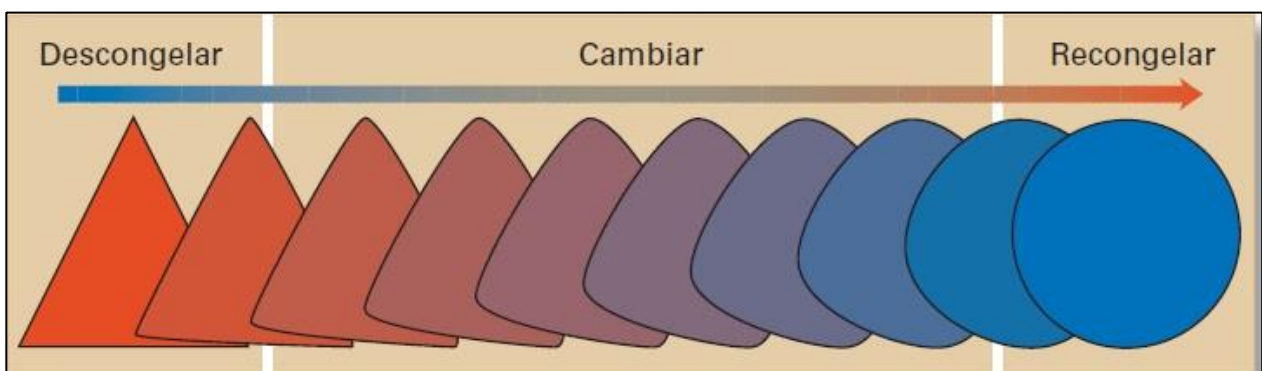
Por medio de la imagen se puede percibir el cambio que toda organización desea para mantenerse a flote conforme a la visión que mantiene establecida, los autores antes descritos mantienen sus estudios en diferentes tipo de gestión para llegar a ese cambio que han planificado, no obstante, el tipo de administración del cambio se identifica por una sola fase o una secuencia, son métodos que existen para diferente tipo de organización y diferentes tipos de colaboradores.

Proceso de Cambio

Moya (2002) puntualiza sobre tres principales etapas correlativamente ordenadas que proponen un tipo de proceso de cambio. Los cuales se describen como:

- Descongelamiento: Se produce cuando existe una sensación de desequilibrio, se genera ansiedad y un modo de insatisfacción ante el ambiente que predomina en el presente. Y es porque en ese instante se percibe la forma de la situación en que se encuentra el individuo por tal razón existe una inquietud sobre las acciones antes realizadas.
- Movimiento: En esta fase permanece aún el desequilibrio, la incertidumbre y otras incomodidades antes descritas, pero ya se empieza a dudar sobre las acciones, y se genera una incertidumbre sobre satisfacer nuevas necesidades y estar en una situación deseada.
- Recongelamiento: Al término del proceso de cambio esta fase denota claridad ante la situación y adaptabilidad conforme se percibe el entorno, por consiguiente se integran nuevos esquemas y a considerar opciones para producir el efecto de cambio.

Imagen No. 3
Proceso de Cambio



Fuente: Administración, Robbins y Coulter (2010) – Imagen ilustrativa

Para describir el gráfico anverso y complementar las fases de proceso de cambio, Lewin (como se citó en Robbins y Coulter, 2010) es necesario descongelar, lo cual es un proceso inicial para la preparación para el cambio necesario.

Esto puede hacerse si se aumentan las *fuerzas impulsoras*, las cuales obligan al cambio; o se disminuyen las *fuerzas limitantes*, que se resisten al cambio; o bien, se combinan los dos métodos. Una vez que se descongela, el cambio puede implementarse. Sin embargo, el solo hecho de implantar el cambio no garantiza que perdurará. La nueva situación se debe *recongelar* para que pueda mantenerse con el tiempo.

A menos que esta última etapa se lleve a cabo, existe una gran probabilidad de que los empleados vuelvan al estado de equilibrio anterior; es decir, a la antigua forma de hacer las cosas. Entonces, el objetivo de recongelar es estabilizar la nueva situación, mediante el refuerzo de los nuevos comportamientos.

En conclusión, las tres etapas son una regeneración del equilibrio existente en la empresa, donde es necesario retroalimentar la estabilidad cuando sucede un incidente, aunque implica que también se haga cargo del trastorno ocasional que le rodea.

Tipos de Cambio

En su estudio Robbins y Coulter (2010) citan textualmente tres tipos de cambio:

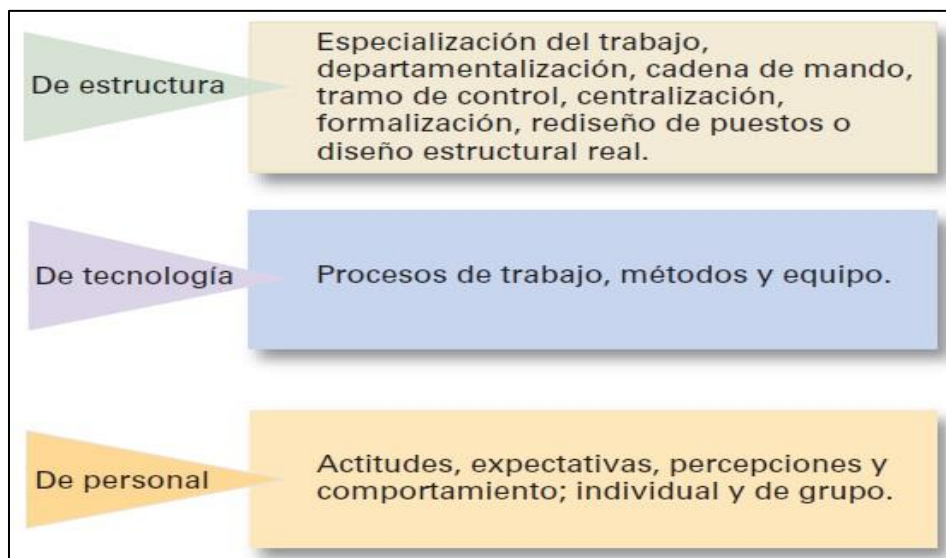
- Cambios en la estructura: Significa cambiar todas las condiciones o las diferentes estrategias en la estructura de la organización, esto puede incluir la departamentalización, las cadenas de mando, la gestión del control

- Cambios en la tecnología: Mediante la innovación de la administración se renueva la tecnología en los insumos para mejorar la eficiencia en la producción, aunque hoy en día, se introducen nuevas herramientas, equipo de alta vanguardia y equipos de cómputo.
- Cambios en el personal: Estos tipos de cambios señalan cambiar radicalmente las expectativas, actitudes, lo que el personal percibe y hasta los diferentes comportamientos.

Las definiciones antes mencionadas, señalan los tipos de cambio desde una perspectiva más específica; dentro de cada organización son de suma importancia los valores con que ha sido fundada la organización en general, podría ser la economía, cultura organización y hasta la identidad de los colaboradores, así como se ilustra en la imagen siguiente.

Imagen No. 4

Procesos de Transición en una empresa



Fuente: Administración, Robbins y Coulter (2010) – Imagen ilustrativa

Al analizar la imagen anterior, los diferentes tipos de cambio conforme a sus procesos de transición e innovación de las empresas, trae consigo un fenómeno que afecta a las organizaciones tanto en su entorno como en el exterior.

De la misma manera Chiavenato (2001) sostiene que la única manera posible de readecuar las organizaciones es mediante una transformación de su cultura, es decir, modificar los sistemas en los que los colaboradores trabajan y el lugar de vivienda de los mismos. Tanto que la cultura organizacional influye de un modo distinto que expresa la calidad de vida.

Es todo un sistema que involucra las creencias, las expectativas que se crean, los valores con que ha sido formada la empresa, identificando una forma peculiar de total interacción y relación entre todos los miembros de la organización. Las organizaciones que no presentan cambios se consideran mermadas, por tal razón el cambio es un movimiento constante y dinámico que promueva el desarrollo mediante una interacción de fuerzas endógenas y exógenas.

Todas las organizaciones se componen de un sistema social. También el cambio organizacional es parte de las diferentes filosofías que integran al hombre, porque el individuo posee aptitudes para producir cambios, pero existe un retroceso en esa actividad, porque le puede afectar el ambiente que se pudiera encontrar restringido y hasta hostil. Lo cual causaría decrecimiento en sus aptitudes.

Asimismo, Carrión (2006) complementa la investigación con dos tipos de investigación desde un contexto global:

- Individual: Como en cualquier ser humano existe una permanencia en los cambios, el aspecto físico tiende a ser ligeramente fácil de moderar o controlar, aunque en el aspecto intelectual y las emociones no se terminan de acoplar perfectamente para realizar un cambio, sino que se mantienen a través de las experiencias.

- Organizacional: En este aspecto, las empresas deciden que es necesario realizar un cambio, el empleado necesita una adaptación interna con el objetivo de agregar esfuerzos necesarios para lograr ese cambio deseado.

Los cambios antes analizados, serán perecederos y algunos, pero en ese instante la organización necesita cambios precisos, porque el ambiente externo, los clientes, la demanda de los productos así lo requiere.

Al comparar con Carrión (2006) propone desde otra perspectiva cambios frecuentes que suceden en las organizaciones:

- Estructurales
- Tecnológicos
- De productos
- Culturales

Cabe recalcar que los cambios no solo ocurren a título personal, también se extienden o se pueden representar a nivel general, es decir, a toda la organización, porque en gran magnitud es donde se puede comprobar si el cambio mediante los resultados fue un éxito o un fracaso, si el cambio fue negativamente aceptado por los colaboradores, por eso siempre es importante transmitir de forma clara y concisa la razón y los objetivos de ejecutar cambios para contrarrestar personal subversivo.

Los constantes esfuerzos para lograr el éxito en el cambio organizacional se han caracterizado por mantener actividades previamente planeadas y no improvisadas.

Y estas actividades desde la estructura hasta a los mismos empleados, aunque es importante mencionar un factor que afecta a todas las organizaciones, considerado como un fenómeno que surge a base de proponer cambios, es la resistencia al cambio, por tanto es necesario desarrollar el tópico central y sus derivaciones.

Resistencia al cambio

Landy y Comte (2005) sostienen textualmente que las barreras al cambio organizacional son sustancias y residen tanto en los individuos como en las organizaciones. (p.541)

Para continuar Landy et al. (2005) con diferentes causas de la resistencia al cambio como:

- Temor económico: Este temor lo perciben como un inminente despido
- Miedo a lo desconocido: Temor a que no puedan desarrollar las funciones encomendadas
- Miedo a alterar las relaciones sociales: Posibilidad de interactuar con nuevos colegas

Existen también sesgos organizacionales como:

- Inercia Estructural: Los cargos son creados para ser estáticos, estables, por eso es automático la incertidumbre al realizar un cambio en ese ramo.
- Inercia del grupo de trabajo: Existen normas ya establecidas sobre los procesos para cada diferente tarea; y es porque ya están documentadas en diferentes manuales.
- Amenazas al equilibrio de poder: Se percibe como el cambio del poder central hacia el poder de los recursos.
- Esfuerzos anteriores de cambio sin éxito: Es el tipo de cambio que ya ha realizado una empresa y que sus esfuerzos no han sido los esperados, el cambio no llegó. (p.541)

Es importante resaltar las diferentes amenazas que están a la orden del día en las organizaciones, tales temores abarcan desde lo económico hasta lo social, que detiene el funcionamiento de los colaboradores al momento de realizar la tarea.

Y para continuar, Courturier (2008) resalta que la resistencia al cambio es debido a que el ser humano posee un gran temor al momento de llegar a modificar sus diferentes hábitos, tales como: fisiológicos, morales, psicológicos, familiares, laborales o éticos. Por tal razón la resistencia al cambio se puede reflejar en forma de renuncia, sublevaciones hostilidad hacia altos mandos y hasta huelgas de paro laboral.

La resistencia de los individuos que presentan ante los cambios es igual de común al compararse con la necesidad de cambio en las organizaciones son las mismas características ante el afán de los nuevos cambios, por tanto, Carrión (2006) propone tres modalidades de resistencias que son muy comunes en los seres humanos:

Resistencia lógica: Se crea a base del tiempo y esfuerzo que se necesita para adecuarse al cambio y que implica las tareas del día laboral en un nuevo trabajo. Lo que representa son costos que tienen que soportar los colaboradores, aun cuando saben que dicho cambio va a resultar beneficioso, la lógica de esta resistencia es que representa todas las objeciones racionales a las cuales se enfrenta un trabajador todos los días y que son procesos aplicables y normales en cada organización que propone un cambio.

Resistencia psicológica: Se compone de cuestiones subjetivas, pueda ser de emociones, actitudes y sentimientos, es lógicamente lo intrínseco cuando se enfrentan respecto a un cambio.

Ya sea que tengan temor a lo desconocido, tener desconfianza de sus superiores o mantener amenazas de su seguridad integral. Aun cuando los supervisores consideren que no haya una justificación real de tales sentimientos, primero se deben comprobar como reales y deben expresarse.

Resistencia sociológica: Los valores sociales forman una parte muy importante en relación a los intereses y valores del grupo, funcionan como fuente principal del ambiente que los rodea, representa sus propios ideales políticas independientemente de los de la organización, también poseen valores y diferentes formas de pensar que la gerencia mantiene.

Por lo que los administradores del cambio deben trabajar conjuntamente para que las condiciones del cambio funcionen favorablemente para sobrellevar las resistencias del cambio.

Para continuar con Koontz, Weihrich y Cannice (2008) proponen que: Hay muchos motivos por lo que las personas resisten el cambio. Por lo tanto, presenta una serie de resistencias que se presentan en una organización comercial:

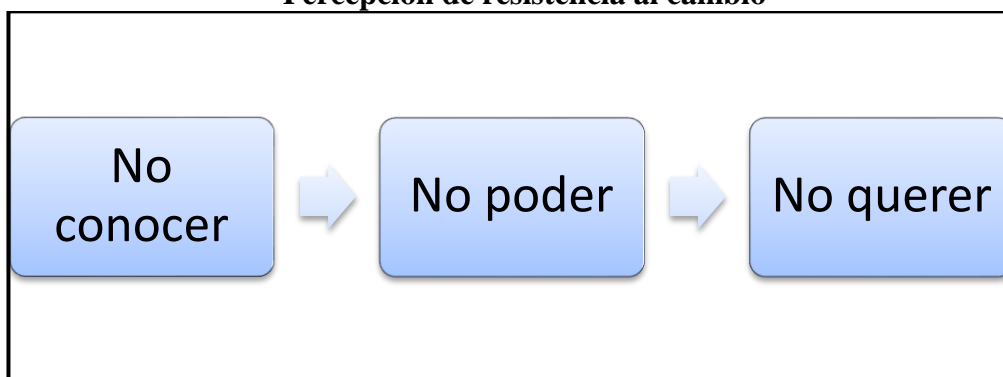
- Lo desconocido causa temor e induce a la resistencia: Cuando sucede una reestructuración en la empresa, el trabajador se siente inseguro con los efectos que pueda tener lo que realiza. Todos los individuos quieren mantenerse seguros y también tener control de ese cambio.
- No conocer el motivo del cambio también causa resistencia: Es más, no todos saben por qué se está presentando el cambio en la empresa o por qué es vital realizarlo.

- El cambio puede dar como resultado un decrecimiento en los beneficios o una merma en el poder.

La reducción de la resistencia se puede lograr de diferentes maneras, mediante la participación de todos los miembros de la organización desde la planeación del cambio, la comunicación sobre los cambios que se pretenden hacer promueven una buena comunicación y percepción sobre los puntos a resaltar reduce la inseguridad de todos los miembros.

A partir de esto, se crean acercamientos para las personas involucradas que tienen el enfoque en el cambio, mientras que los demás promueven cambios en el aspecto de la infraestructura de la organización o la tecnología con que cuentan. Como se puede observar en la siguiente imagen, la percepción de resistencia al cambio empieza por ignorar lo que ya se está realizando, por consiguiente, el resultado de la colaboración de ese tipo de trabajador es nulo.

Imagen No. 5
Percepción de resistencia al cambio



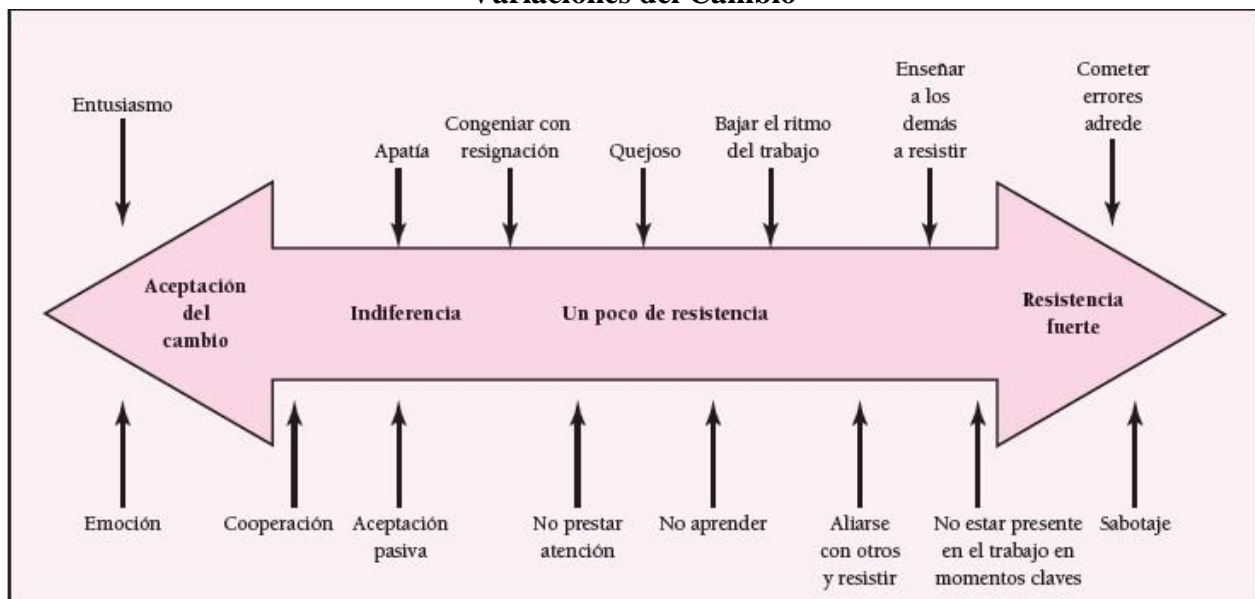
Fuente: Elaboración propia

Para terminar de complementar con otros postulantes, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) la resistencia al cambio son: situaciones en las que el cambio se considera la mejor elección en una situación de trabajo, hay temor, ansiedad y resistencia.

Cuanto más significativo es el cambio en estructura, tarea, tecnología y cualidades humanas, más intensos son el temor, la ansiedad y la resistencia. Una gran porción de cualquier temor, ansiedad o resistencia que se presenten la activan los cambios de rutinas, patrones y hábitos. Sin embargo, los investigadores son más específicos al clasificar el tipo de resistencia al cambio que procede de factores individuales y organizacionales.

En la siguiente imagen se puede captar una mejor atracción hacia la resistencia del cambio en las diferentes organizaciones.

Imagen No. 6
Variaciones del Cambio



Fuente: *Comportamiento Organizacional – Ivancevich (2006) Imagen ilustrativa*

Es de vital importancia resaltar que dicha resistencia no necesariamente se activa ante un cambio, pueda que surja por medio de una sublevación de empleados que deliberadamente ya ha sido contemplada. Si el cambio se incorpora adecuadamente, es debidamente aceptado, el proceso es a largo plazo; pero si se puede involucrar con los demás.

Cuando se identifica una resistencia, se adoptan medidas necesarias que permitan el desenredo entre todos los procesos organizacionales que han sido expuestos, puesto que cada empleado necesita y prefiere sentirse valorado e incluido.

Todo cambio es sumamente importante, el cambio promueve actitudes mejoradas de cada miembro de la organización no importando el giro de la misma. Las motivaciones son parte importante en los cambios, la resistencia poco a poco va disminuyendo.

Porque se empieza a fomentar la cooperación y participación a partir de los gerentes hasta los operarios, que al proponer nuevos retos, éstos se tomen como una motivación intrínseca.

Toda meta que se empiece a trazar a partir de las soluciones de cambio son necesidades que empiezan individualmente hasta el equipo de trabajo.

Dentro de la resistencia al cambio existen manifestaciones que limitan el avance de la organización, se puede desglosar de diferentes maneras tal como Marshak (2006) lo expone:

- El shock: vendría a ser la fase primera en la que el sujeto, sin mayor información imagina una serie de escenarios peligrosos para él, generando ansiedad y temor que condiciona su conducta y productividad.

- Activación de los mecanismos de defensa: puede presentarse de múltiples maneras, negación, racionalización, distorsión proyectiva, etc. todo lo necesario para negar la realidad y aferrarse a procedimientos que ya conoce a la perfección y así evitar enfrentarse a situaciones desconocidas, estos mecanismos se ven magnificados por las situaciones particulares que vive el ser humano en todos sus ámbitos, individual, familiar, social y laboral, repercutiendo de igual manera en su comportamiento organizacional.

- Resignación: más que aceptar el cambio el sujeto se resigna derivado de su condición de dependencia lo que no significa que dé el cien por cien de su capacidad, es fundamental lograr la aceptación bajo el entendimiento y no solo la resignación bajo el desconocimiento.

- Adaptación: es el ideal, el sujeto se incorpora adecuadamente al cambio implementado, encuentra el sentido de tal determinación e incorpora además todo su potencial para hacer ese cambio una oportunidad para crecer como persona y crecer en el logro de los objetivos planteados por la organización.

Cada etapa de las manifestaciones responde a una circunstancia en específica, puede ir variando dependiendo de las causas y el grado con que se encuentran, basándose en una técnica que no traume a los participantes sino una técnica motivadora para que no se formen conflictos y así no se agrave la resistencia al cambio.

Por tal razón cabe destacar que Ponce (2002) sostiene dos puntos de vista sobre la resistencia al cambio, los cuales se describen a continuación:

- La conformidad con las normas: Las normas son creadas para estar regulando y controlando la conducta de los individuos de un equipo de trabajo, es por esto que es pertinente efectuar un cambio cuando se alteran o se sublevan estas normas, lo lógico de este cambio es que ya exista cierta resistencia por parte de los afectados, porque su estabilidad ha sido alterada.
- Cultura en la organización: La cultura en un grupo de trabajadores es lo que les da unidad y mucha identidad a vida de los mismos, cuando se intenta renovar un aspecto de la organización, automáticamente se alteran aspectos de su cultura, es ahí donde se refleja la resistencia al cambio. Cuanto más exista una brecha entre los valores establecidos y actitudes con los que se quieren aplicar, la resistencia irá aumentando.

Sintetizando lo anteriormente descrito, el factor principal que ocasiona la resistencia al cambio es el miedo a lo que se desconoce, por tanto la administración del cambio debe realizar el primer paso que es eliminar dicho temor.

Cuando se pretenda ejecutar el cambio debe ser elaborado y planificado de tal manera que no cause problemas, temores y hasta rumores entre los miembros.

Es necesario analizar cuidadosamente los factores que puedan afectar de forma directa a todos los colaboradores, antes de ser comunicado el cambio ante toda la organización, tanto en el presente como a largo plazo.

Dentro de la cultura organizacional, la resistencia al cambio es uno de los principales conflictos con que se encuentran las empresas para poder predominar una sana cultura de convivencia entre colaboradores, porque mediante las dimensiones que existen en la cultura organizacional para ejecutar un cambio positivo idóneo.

Para resaltar la investigación, Ponce (2002) el concepto de cultura organizacional, se plantean 4 dimensiones de las culturas organizacionales exitosas que han realizado el cambio de forma exitosa que se indica a continuación:

1. Visión: Es la meta que es propuesta sobre lo que se realiza y no se realiza, muestra un curso de acción hacia donde se debe dirigir la organización, también es indispensable que todos los integrantes de la empresa la conozcan a cabalidad.

2. Consistencia: Es el grupo de normas, reglas, procedimientos y rituales que delimitan la manera peculiar o la particularidad en que la empresa sucumbe ante circunstancias internas. Aunque es necesario tomar en cuenta que la rigurosidad de normas y políticas existan solo desde un escritorio y no se pongan en práctica.

3. Participación: Es la sintonía de los colaboradores cuando la información ha sido distribuida con facilidad y las ideas expresadas han sido percibidas de manera correcta, sin embargo tales ideas no puedan ser implementadas como su naturaleza lo dicta, la participación debe permanecer intacta donde exista el ambiente a plenitud y la libertad de laborar incite a participar de forma creativa y eficiente.

4. Adaptabilidad: Es la eficacia con que la empresa atiende y satisface a sus clientes foráneos y mantiene tendencia al cambio, aunque depende firmemente de la flexibilidad de la misma.

Para Robbins y Coulter (2010) adaptar el cambio es mantener un enlace del presente con el futuro, cuando se está realizando el trabajo, considerar todas las oportunidades y posibles problemas en el futuro y conjugar con las decisiones actuales. Por eso proponen:

- Realizar un aprendizaje y hacerlo un modo de vida
- Apoyar y promover las mejoras y ajustarse a los cambios diariamente
- Promover la diversidad de equipos
- Alentar a los que están en desacuerdo, de manera que se provoque un cambio radical
- Mantener una organización amigable
- Integrar la tecnología
- Empoderar la confianza

Cuando la organización mantiene una participación y adaptabilidad óptimas, es el reflejo de que han creado una cultura adaptable a cada situación y con esmero al cambio. La resistencia al cambio se puede disminuir mediante un análisis exhaustivo de lo que está sucediendo y lo que provoca tal rechazo o fuerzas restrictivas.

El autor de esta investigación considera un conglomerado de actitudes para afrontar la resistencia al cambio:

- Prestar atención a las expresiones que causa la resistencia y ser empático
- Manifestar opiniones en base a información sobre todo lo que abarca el cambio a ejecutar

- Modular el cambio en base a las características de la empresa
- Reducir a toda costa la inseguridad en el entorno
- Encontrar la fuente de la resistencia
- No ser autoritario al fomentar el cambio
- El cambio debe fomentar participación
- Incentivar el diálogo y aclarar las situaciones mediante opiniones asertivas
- Plantear el problema en forma clara y concisa, sin soluciones viciadas
- Cualquier cambio es importante; no importando la magnitud
- El compromiso es común entre todos
- Gestionar los costos que implica el cambio comparando con los beneficios

Conforme a lo expuesto anteriormente, se tiene la percepción de que todo cambio es malo, y no es así, también existe el cambio planeado, que está compuesto por múltiples esfuerzos dispuestos a remover cualquier situación que parezca insatisfactoria. La planificación del cambio implica una serie de módulos, cursos de acción y estrategia acertadas que denotan un análisis extenso y total.

Básicamente, el análisis profundo es iniciando mediante la situación para identificar cualquier aspecto que denote insatisfacción y poder llevar a cabo la meta del análisis.

Por tanto es fácil determinar las causas entre el estado actual y lo previsto al final, de tal manera que lo último se convierta en factible.

Según Moya (2002) la planeación del cambio es para:

- Obtener que los efectos del cambio se mantengan flexibles
- Lograr participación

- Ejecutar un cambio conforme a los objetivos de la organización
- Utilizar las herramientas idóneas
- Mantener una supervisión sobre los efectos que produzca el cambio
- Hacer un correcto uso de la administración del cambio
- Promover las acciones prácticas y seguras conforme a la situación

En conclusión, la resistencia al cambio se puede contrarrestar promoviendo el diálogo, empezando con el apoyo, permitir la negociación sin intereses propios y adjuntando métodos que influyan en el aprendizaje que motiven a los colaboradores a adquirir nuevas habilidades y a formar destrezas, de tal manera que desarrollen su carrera profesional en el aspecto laboral y una carrera social en el aspecto familiar. Si se combinan los elementos antes mencionados los beneficios son reflejados a nivel personal, pedagógico y laboral.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente, el cambio sigue latente en todas las personas y cómo influye en el avance de los colaboradores en las diferentes empresas, todos necesitan un cambio en diferentes aspectos cotidianos. Pero lo más complicado es lograr que los trabajadores no ejerzan resistencia ante el cambio a ejecutar.

Desde diferentes plataformas de la comunicación y sus alrededores es evidente el conformismo que a pasos agigantados cubre las costumbres y modifica los comportamientos de una forma estática, es decir, detiene las metas y aspiraciones de los guatemaltecos porque ellos mismos se conforman con lo que actualmente generan, ellos donde laboran también se impacientan ante cambios que promueve la empresa.

Cuando los individuos se convierten en ciudadanos y empiezan desempeñar sus habilidades en una organización, se mantienen con la misma actitud arrogante y acomodada de siempre, deteniendo procesos que son necesarios en la producción diaria. Porque la conducta del colaborador se enfrenta a dos situaciones adversas que una se caracteriza por permanecer en la normalidad y la otra que impulsa a la fuerza del cambio. Los encargados de recursos humanos se esfuerzan por capacitar al personal, pero éstos no aplican los conocimientos, cualquier directriz sobre el manejo de equipo o herramienta.

La resistencia al cambio es un motivo por el cual las empresas desean cambiar de estrategias con base en desviar lo que hace que se detengan los diferentes procesos del giro de la empresa.

Cabe mencionar la importancia que existe en el presente investigar sobre el fenómeno antes mencionado, es vital porque es un problema latente que no se refleja sino mediante la etapa final del conflicto que es el estancado de todos los colaboradores en el trabajo.

El presente estudio indaga sobre los factores laborales que ralentiza el desarrollo y crecimiento de una empresa que presta servicios industriales.

Por lo cual se genera la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores laborales que crean resistencia al cambio en una empresa que presta servicios de mantenimiento industrial y construcción?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

- Determinar los factores laborales que crean resistencia al cambio en una empresa que presta servicios de mantenimiento industrial y construcción.

2.1.2 Objetivo Específico

- Conocer la resistencia al cambio en los procesos de capacitación
- Determinar la resistencia al cambio en los procesos de operación de los colaboradores
- Identificar la resistencia al cambio en la aplicación de políticas internas de la empresa
- Indagar sobre la resistencia al cambio en la cultura de seguridad industrial

2.2 Elemento de Estudio

Resistencia al cambio

2.2.1 Definición conceptual

Moya (2002) sostiene que “la resistencia al cambio es el temor a la modificación, el miedo a lo desconocido que es el principal factor que predomina y genera más factores de resistencia”. (p.01)

2.2.2 Definición operacional de los elementos de estudio.

Es el resultado de las interrogantes interpuestas por medio de un cuestionario estructurado no estandarizado compuesto por 20 interrogantes que miden factores que crean resistencia al cambio en una muestra de colaboradores operacionales que laboran en una empresa de mantenimiento industrial y construcción de obra civil. La prueba será aplicada para recabar datos para en donde se afrontará el tópico por medio de los siguientes indicadores:

- Capacitación
- Operación
- Políticas Internas
- Cultura de Seguridad Industrial

2.3 Alcances y Límites

El estudio se realizó con los colaboradores de diferentes áreas que comprende una industria que presta servicios de mantenimiento industrial y construcción, en la que se obtuvo información sobre la resistencia al cambio.

Las limitaciones que se encontraron fueron el horario extenso de los trabajadores y el alcance de los proyectos industriales a los cuales estaban destacados.

2.4 Aporte

Analizar la problemática y conflictos que se pueden describir, sobre las diferencias que existen entre desempeñar una labor conjugada con los cambios que necesita la empresa y aportar soluciones a las resistencias, ante la organización deja una reseña histórica sobre la resistencia al cambio entre los trabajadores operarios, la cual servirá como base para implementar programas y metas que servirán para crear un ambiente de fidelidad e identidad hacia el compromiso adquirido al principio.

Cabe mencionar también el aporte al estudiante landivariano y otros, extraer información cuantiosa y fructífera a corto plazo y los beneficios que él mismo haría de su uso.

Para la sociedad nacional e internacional, es una investigación formal que valida el sustento necesario para beneficiar estudios posteriores así como dicho experimento en un fenómeno que silenciosamente afecta a los colaboradores.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

A través de una población de 208 individuos se contó con la colaboración de 30 participantes escogidos aleatoriamente de únicamente género masculino de varias edades que pertenecen al área de operadores de una empresa que se dedica a proyectos de mantenimiento industrial.

Para la presente investigación los sujetos fueron seleccionados por medio de una muestra homogénea según afirma Hernández, Fernández, Baptista (2006) la cual puntualiza que es un grupo de elementos que reúnen el mismo perfil o poseen características similares los cuales se pretende describir en la investigación.

Cuadro No. 1	
Cuadro de la muestra por edad	
Edad	Cantidad
20-25	15
26-30	10
31-35	5
Total	30

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro No. 2	
Cuadro de la muestra por puesto	
Puesto	Cantidad
Eléctricos	20
Soldadores	10
Total	30

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro No. 3	
Cuadro de la muestra por escolaridad	
Escolaridad	Cantidad
Nivel Básico	5
Nivel Diversificado	25
Total	30

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Instrumento

Para la realización de los resultados se elaboró un cuestionario estructurado y diseñado por el autor de esta investigación, con el objetivo principal de reunir información necesaria para finalizar dicho estudio. El cuestionario está conformado por preguntas cerradas con un marco de cuatro alternativas respuestas en el modo de escala de Likert. Cada participante tiene la libertad de responder la interrogante a través de las dos opciones de respuesta no importando el tipo de escritura, simplemente señalando la respuesta que ellos consideren.

El cuestionario permitirá evaluar los siguientes factores:

- Procesos de Capacitación
- Procesos de Operación
- Políticas Internas
- Cultura de Seguridad Industrial

El instrumento será distribuido a todos los participantes en forma individual, la cual tiene una duración promedio de 20 minutos.

El instrumento es una prueba realizada por el autor de la misma investigación y ha sido revisada, deliberada y aprobada por tres profesionales del área de psicología industrial.

La forma de calificación se basa en examinar los puntajes de cada factor perteneciente a un 25% del total del punteo global del cuestionario ya realizado. Las respuestas corresponden a cuatro (4) escalas de Likert donde las escalas en forma ascendente tienen valor en punteos como:

Nunca	Pocas Veces	Muchas Veces	Siempre
01 Punto	02 Puntos	03 Puntos	04 Puntos

El punteo máximo de la prueba es de 80 puntos por prueba conforme al valor de las escalas; tasados en un 100% del punteo global de la prueba. El punteo final de cada factor que no sobrepase el 25% del punteo global de las personas evaluadas y que le corresponde en forma equitativa y en comparación con los demás factores evaluados será considerado como un factor resistente al cambio, en cambio si alguno de los factores sobrepasa el porcentaje correspondiente será considerado con una aceptación al cambio.

3.3 Procedimiento

Para la realización de la investigación se han realizado sucesiones de pasos para completar el estudio que a continuación se detallan:

- Se deliberó sobre el tema de investigación
- Se seleccionó la empresa donde se realizará la investigación
- El tema del estudio fue aprobado por las autoridades correspondientes de la Universidad Rafael Landívar
- Se seleccionó la muestra correspondiente que será parte del estudio
- Se elaboró el instrumento por parte del autor de la investigación para complementar al investigación
- Se aprobó el anteproyecto y se les dio la prueba a los concursantes del estudio
- Se les proporcionó la prueba a los participantes del estudio
- Se ordenaron los cuestionarios conforme al encabezado del cuestionario
- Se extrajeron los resultados para realizar el análisis pertinente.
- Se realizó el análisis conforme a los resultados globales.
- Se procedió a dar las conclusiones y recomendaciones.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Por medio de Hernández et al. (2006), el presente estudio es de tipo descriptivo, el cual se cita textualmente: especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; teniendo como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. La metodología estadística a utilizar es estadística descriptiva representada por medio de porcentajes y gráficas y el diseño es de tipo cuantitativo.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta el resumen de las pruebas realizadas, con el objetivo de determinar los factores laborales que crean resistencia al cambio en una empresa que presta servicios de mantenimiento industrial y construcción. Los datos que se exhiben son el resultado del cuestionario que se les proporcionó a los 30 concursantes seleccionados mediante una muestra aleatoria.

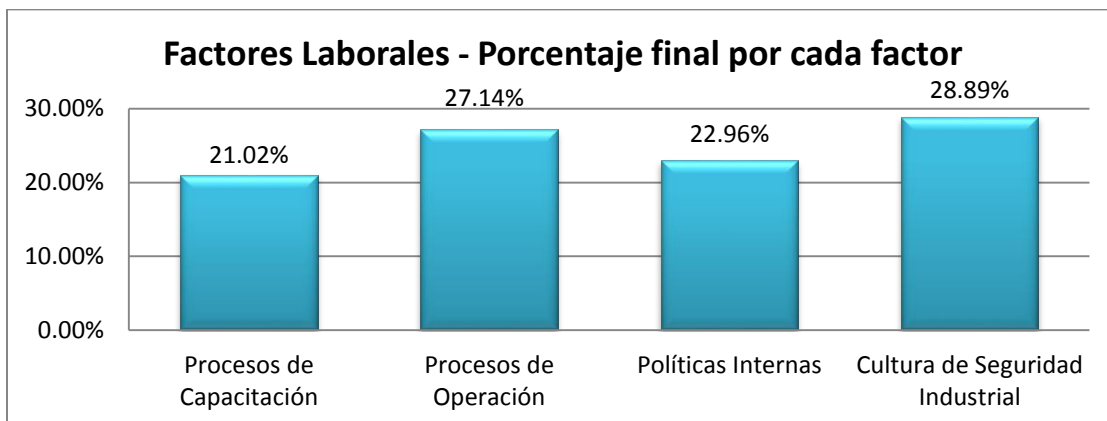
Resultados obtenidos por cada factor evaluado en el puntaje global de los encuestados. Factores Laborales mediante porcentaje final.

Tabla No. 1

	Factores Laborales				
	Procesos de Capacitación	Procesos de Operación	Políticas Internas	Seguridad Industrial	Total
Porcentaje	21.02%	27.14%	22.96%	28.89%	100.00%

Mediante un puntaje global de las pruebas que alcanzó los mil seiscientos cincuenta y un puntos (1,651) se extiende un conglomerado de los factores para una mejor apreciación y comparación de los resultados que se mostraron mediante la tabla no. 1 en base a porcentajes globales en relación a cada factor.

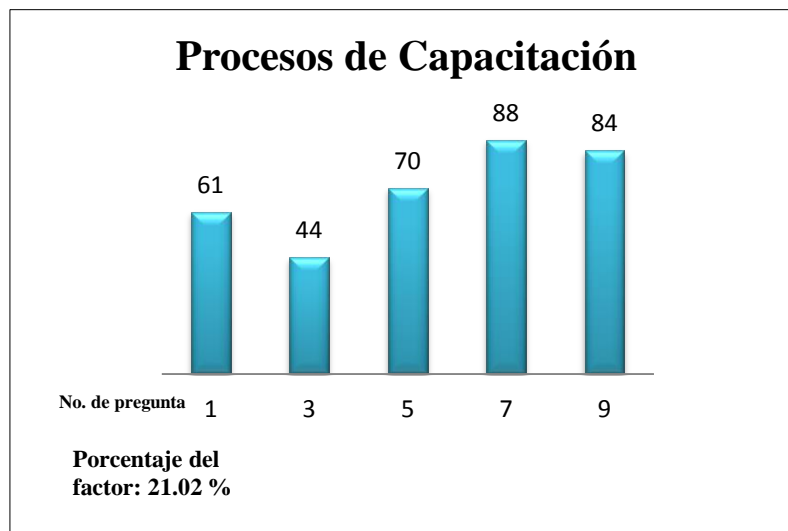
Grafica No. 1



El conglomerado gráfico de los factores arrojó resultados que denotan que dos de los factores presentados en la investigación que son procesos de capacitación y políticas internas, son los factores que presentan resistencia al cambio en la empresa donde se realizó el estudio, factores que los evaluados optaron por calificarlos con menor valor en base a las escalas contenidas en el cuestionario.

Factor – Procesos de Capacitación

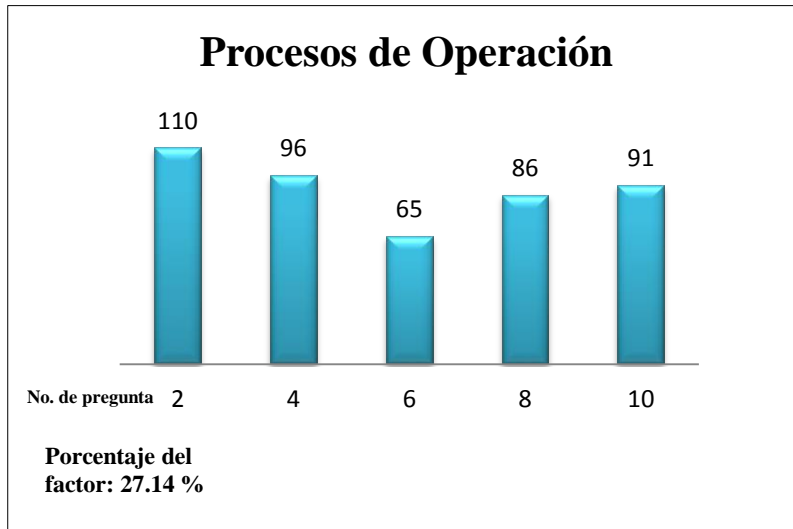
Gráfica No. 2



Mediante la gráfica se observan los puntajes globales de las pruebas correspondientes al factor de procesos de capacitación que correspondían a una serie de cinco preguntas plasmadas en modo alterno que denota un porcentaje por debajo del 25%, siendo éste porcentaje el techo que delimita una aceptación o resistencia al cambio según lo indica la ficha técnica del instrumento, por lo cual este factor de procesos de capacitación según los resultados presenta resistencia al cambio, que implica actitudes de participación, opiniones, acuerdos de capacitación permanente y actitudes positivas. Los participantes se inclinaron por responder en las escalas que menor valor comprendían según la percepción de cada pregunta.

Factor – Procesos de Operación

Gráfica No. 3

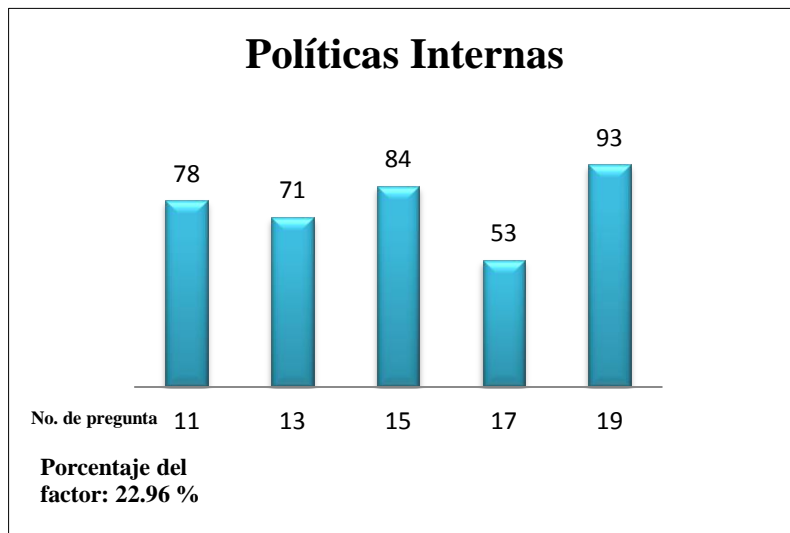


Se observó en el resultado mediante las preguntas realizadas correspondiente a los procesos de operación que en este factor existe una aceptación al cambio porque sobrepasa el porcentaje impuesto que sirve de parámetro de análisis de resultados, también los colaboradores de dicha empresa tuvieron una mayor inclinación de aceptación respecto al rubro de las escalas que mantenían un mayor puntaje de valor.

El factor de procesos de operación es el conjunto de maniobras y procedimientos que se ejecutan dentro de una empresa que presta servicios de mantenimiento industrial que empiezan desde la forma y manera en que operan todas las herramientas y equipos, sobre si saben adecuarse en ese rubro, cómo toman ellos las recomendaciones de los manuales y sus supervisores, también el tipo de comportamiento en un proyecto industrial o de obra gris.

Factor – Políticas Internas

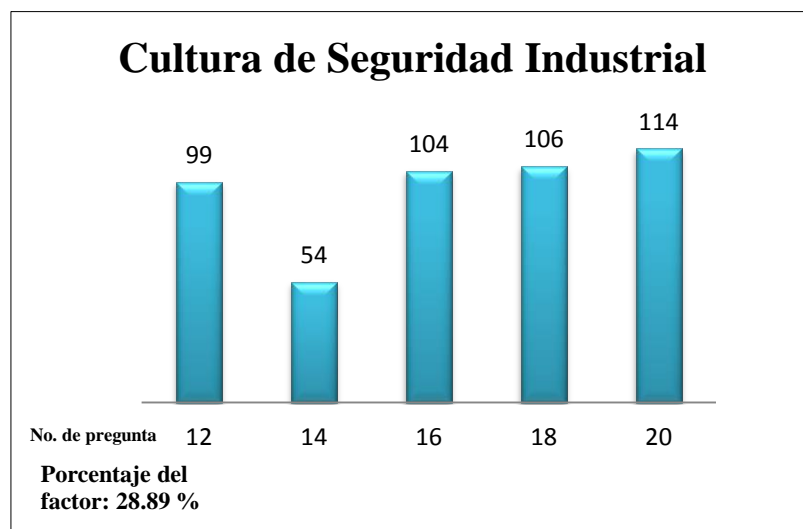
Tabla No. 4



En cuanto a estatutos de normas internas, manuales de operaciones y cómo deben comportarse los colaboradores dentro del recinto de se hizo la prueba, se manifiestan los puntos con una resistencia al cambio referente a las interrogantes pertenecientes al factor de Políticas Internas, los participantes tuvieron un rechazo y por consiguiente es reflejado en los resultados que no sobrepasan la media fijada.

Factor – Cultura de Seguridad Industrial

Gráfica No. 5



En este factor conforme a la gráfica anterior se observó la mayor aceptación de cambio, los resultados evidencian el conocimiento, la participación, la manera con la que se motivan al momento de utilizar dispositivos de seguridad.

Los colaboradores tuvieron más inclinación sobre las escalas que componen la aceptación de las interrogantes que fueron proporcionadas.

V. DISCUSIÓN

Con base a los resultados obtenidos en el cuestionario sobre la resistencia al cambio, que fue utilizado para evaluar a la muestra seleccionada, se hace necesario compararlo y deliberarlo conforme a las investigaciones realizadas y el marco teórico.

El objetivo general de esta investigación de tipo descriptiva, es determinar los factores laborales que crean resistencia al cambio en una empresa que presta servicios de mantenimiento industrial y construcción. Conforme a los resultados de la prueba existen dos factores laborales que son procesos de capacitación y políticas internas los que evidencian resistencia al cambio.

Al relacionar los resultados con los factores que crean resistencia al cambio, se puede argumentar que los cuatro factores presentados en la investigación, tanto los que presentan resistencia que son Procesos de Capacitación y Políticas Internas y los que son aceptables que se puede mencionar como Cultura de Seguridad Industrial y Procesos de Operación; son factores que inicialmente son presentados como fenómenos recién descubiertos y analizados así como deliberados, por tanto es imprescindible resaltar la investigación como un precedente ante nuevos tópicos.

Los procesos de capacitación son importantes para el crecimiento de los colaboradores y una mejor acreditación de la empresa y mejoramiento de la producción del bien común; con base en lo anterior, el factor de procesos de capacitación es el factor que sobresale en la resistencia al cambio, y coincide con Pérez (2004), porque en su investigación de tipo descriptiva, y mediante su objetivo principal fue identificar cuatro principales tipos de resistencia para establecer un plan de mejora que comprende detección de fallas.

En el cual los empleados concursantes resaltan en los resultados que el factor de capacitación es el predominante en los colaboradores que se presenta de forma inaceptable de forma rotunda al cambio propuesto en plan de mejorar la organización.

Así mismo, Torres (2004), realizó una investigación por medio de dos instrumentos con el objetivo de identificar los tipos de resistencia individual con la colaboración de 155 individuos, y cuyo resultado de los dos instrumentos pudo determinar que el factor de capacitación con un 31% fue el que tuvo un mayor porcentaje de resistencia al cambio en comparación con los demás factores evaluados que fueron cambio de puesto laboral, cambio de giro de negocio, cambio de jefe y otros motivos, los cuales sirvieron de base para que los jefes informaran de los resultados a los colaboradores y resaltar el cambio que se necesita ejecutar.

Las personas evaluadas pueden crear diversos comportamientos que se pueden resistir al cambio, pero conforme a los resultados son dos principales; mantienen un temor hacia lo que desconocen y éste induce a la resistencia, por lo tanto tienden a formar inseguridad sobre el puesto que están por desempeñar. También se crea una resistencia al cambio cuando se desconoce el motivo del cambio propuesto por la organización, que también el ejercer un cambio desde los mandos medios puede dar como resultado un descenso en los beneficios o bajo rendimiento.

El cambio es imprescindible, porque es el percutor para mejorar las actitudes de los empleados no importado el giro de la empresa, así como las motivaciones que son parte también necesaria en los cambios para que poco a poco vaya decreciendo.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2010), en cuanto a procesos de operación se refieren como a la innovación de administración se renueva la tecnología en los insumos para mejorar la eficiencia en la producción, aunque hoy en día, se introducen nuevas herramientas, equipo de alta vanguardia y equipos de cómputo.

Por lo tanto existe similitud con la aceptación al cambio sobre procesos de operación en cuanto a herramientas y uso de tecnología como es expresado en los resultados de las pruebas, los participantes no presentan algún inconveniente sobre la operación de las herramientas al momento de desempeñar su tarea diaria.

Ponce (2002) propone un punto sobre la resistencia al cambio que específicamente implica la conformidad con las normas: Las normas son creadas para estar regulando y controlando la conducta de los individuos de un equipo de trabajo, es por esto que es pertinente efectuar un cambio cuando se alteran o se sublevan estas normas, lo lógico de este cambio es que ya exista cierta resistencia por parte de los afectados, porque su estabilidad ha sido alterada.

Comparando con el factor de cultura de seguridad industrial, es un tópico que mantiene la integridad física y mental del trabajador en cuanto a normas y ejecución de los planes impuestos por la empresa se refiere, dicho esto, los participantes son empáticos con nuevas normas que implican equipo de protección personal y charlas de seguridad industrial.

Para finalizar se puede observar que las derivaciones evidencian que los miembros de la organización mantienen una resistencia al cambio en los factores de procesos de capacitación y políticas internas siendo partícipes de una aceptación al cambio en otros aspectos como seguridad industrial y procesos de operación.

VI. CONCLUSIONES

Luego de indagar los resultados del cuestionario de resistencia al cambio y discutirlos, se concluye en lo siguiente:

- Los colaboradores de la empresa estudiada presentan resultados que denotan la resistencia al cambio en dos factores de los cuatro propuestos
- Se conoció que sí existe resistencia al cambio en el factor de procesos de capacitación porque no superó el porcentaje de aprobación propuesto en la ficha técnica del instrumento
- Se determinó que existe aceptación al cambio en el factor de procesos de operación según el puntaje global de resultados por factor
- Al identificar resistencia al cambio en el factor de políticas internas se concluyó que existe obstinación por parte de los evaluados sobre este factor
- Por medio de las pruebas asignadas a los participantes se indagó que no existe resistencia al cambio en el factor de cultura de seguridad industrial
- Los participantes en esta evaluación, están conscientes de la implementación de normas y nueva tecnología que se está cambiando en la empresa
- La percepción de los trabajadores mantiene una tendencia negativa sobre los cambios planteados sobre los planes de capacitación constante que quiere proponer la empresa.

VII. RECOMENDACIONES

- Conforme a los resultados reflejados en las pruebas y sustentando con las conclusiones se le sugiere a la empresa seguir evaluando sobre otros factores que se pudieran presentar como fenómenos resistentes al cambio
- Se solicita a la institución en estudio, que el departamento de recursos humanos trabaje en un plan de capacitación que fomente la participación y empatía de los colaboradores para que se lleve a cabo a totalidad los procesos de capacitación
- Los procesos de operación de diferentes ramos de maniobras de equipos y herramientas son esenciales en la finalización de proyectos en la empresa, por lo tanto se recomienda una supervisión de los mandos medios sobre los procesos de operación de los obreros
- A la empresa se le sugiere fomentar la cultura de compañerismo desde todas las líneas de mando para que la comunicación se emplee de forma idónea cuando se quieran implementar normas de políticas internas
- Se recomienda a la empresa investigada, mantener la tendencia de aceptación de la cultura de seguridad industrial conforme a nuevos mecanismos de seguridad integral
- Es vital que la empresa elabore o modifique las normas internas y códigos de ética, como parte de las políticas propias de la empresa en forma dinámica y flexible para que los colaboradores se familiaricen con los estatutos dados por la empresa.

VIII. REFERENCIAS

- Albeño, G. (2010). *Determinar si la antigüedad de los trabajadores del departamento de contabilidad de un hotel de cinco estrellas de la ciudad de Guatemala es un factor determinante para la resistencia al cambio*. (Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar de 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. Universidad Rafael Landívar de Guatemala).
- Calderón, S. (2009). *Resistencia al cambio en empresas familiares, ante el relevo gerencial de los fundadores*. (Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar de Guatemala.)
- Carrión, M. (2006). *Estudio de los procesos de cambios implementados en mi casa entidad de ahorro y préstamo, sede principal*. (Tesis de licenciatura, Universidad de oriente) Recuperado de: http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/671/1/TESIS-658.406_C282_01.pdf
- Chiavenato, I. (2001). *Teoría general de la administración* (5 ed.) Sao Paulo, McGraw-Hill de Brasil
- Courturier, M. (2008). *Las estrategias de cambio como elementos fundamentales para el éxito de las organizaciones*. (Tesis de licenciatura, universidad veracruzana). Recuperado de: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28783/1/outurier%20celis.pdf>
- De Frutos, B. Ruiz, M. y San Martín, R. (1998). *Análisis comparativo del compromiso organizacional*. Recuperado de: <http://www.uv.es/revispsi/articulos3.98/frutos.pdf>

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. Universidad Rafael Landívar de Guatemala).

García, G y Rangel, J (2001) *Resistencia al Cambio tecnológico en las organizaciones durante el desarrollo de un Sistema de Información en el área de Recursos Humanos*. Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/Relacionesind37.pdf>

Hernández R., Fernández C., Sampieri P. (2006) *Metodología de la Investigación* (4 ed.). Mcgraw – Hill México.

Ivancevich J., Konopaske R., Matteson M. (2006), *Comportamiento Organizacional* (7 ed.) México Mcgraw – Hill.

Koontz H., Weihrich H., Cannice M. (2008), *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (13 ed.) México Mcgraw – Hill.

Landy F. y Conte M. (2005). *Psicología Industrial* (5 ed.) México Mcgraw – Hill.

Marshak R. (2006). *Cambio organizacional: trabas, contratiempos y dificultades*. Editorial Deosto. Barcelona, España.

Meyer, J. y Allen, N. (1997), *Compromiso organizacional basado en el modelo de meyer y allen en una empresa de telecomunicaciones*. (Tesis de licenciatura, Universidad católica la paz). Recuperado de: www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v9n2/v9n2a2.pdf

Moya, G. (2002). *Cambio y resistencia al cambio*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST253.htm>

Osorio, R.sd (2005) *Resistencia al cambio en una empresa de telecomunicaciones*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus de Jutiapa, Guatemala.

Piedrahita, C. (2005) *El cambio organizacional y la experiencia emocional en las personas*. Universidad de Antioquia, Colombia. Recuperado de: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/260/1/CambioOrganizacionalExperienciaEmocionalPersonas.pdf>

Ponce, R. (2002) *Manejo de la resistencia al cambio (Un enfoque dentro de la perspectiva de la Psicología Organizacional)*. En: <http://www.ramiroponce.com/articulos.html> Fecha de consulta: abril de 2015.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (4 ed.) Pearson Education Editorial. México.

Torres, J. (2004), Colima, Colombia. *Análisis de las resistencias individuales en los empleados de pequeñas y medianas empresas comerciales, ante el cambio planeado de mejora*. Recuperado de: http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/Jose_Luis_Torres_Mora.PDF

Zavaleta, P. (2005). *Compromiso organizacional en el personal de una compañía de seguros y reaseguros*. (Tesis de licenciatura, Universidad católica la paz). Recuperado de: www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v9n2/v9n2a2.pdf

ANEXOS

**RESISTENCIA AL CAMBIO
(Cuestionario)**

Ficha Técnica.-

NOMBRE	Cuestionario para identificar los factores laborales que crean resistencia al cambio.
AUTOR	Aarón Emmanuel López Castillo
OBJETIVO	Identificar factores laborales que crean resistencia al cambio
¿QUÉ MIDE?	Los factores que sobresalen en la resistencia al cambio
FACTORES	<p>Procesos de Capacitación Preguntas: 1, 3, 5, 7, 9</p> <p>Procesos de Operación Preguntas: 2, 4, 6, 8, 10</p> <p>Políticas Internas Preguntas: 11, 13, 15, 17, 19</p> <p>Cultura de Seguridad Industrial Preguntas: 12, 14, 16, 18, 20</p>
ESCALA DE MEDICIÓN	<p>Factores positivos: aceptación al cambio (<i>Mayor punteo global y porcentual en comparación con otros factores y que sobrepasen el 25% correspondiente por factor</i>)</p> <p>Factores negativos: resistencia al cambio (<i>Menor punteo global y porcentual en comparación con otros factores y que no sobrepasen el 25% correspondiente por factor</i>)</p>
PUNTEOS A OBTENER	<p>Por pregunta:</p> <p>Siempre: 04 puntos</p> <p>Muchas Veces: 03 puntos</p> <p>Pocas Veces: 02 puntos</p> <p>Nunca: 01 puntos</p> <p>Total: 20-60 puntos</p>
FORMA DE APLICACIÓN	Auto aplicación. Cada evaluado responderá según su criterio.
TIEMPO DE APLICACIÓN	20 Minutos promedio.

RESISTENCIA AL CAMBIO

(Cuestionario)

El siguiente cuestionario es únicamente de uso académico e investigativo, por lo cual se solicita responder las interrogantes de una forma lógica y sincera. La información recabada será manejada con confidencialidad.

Edad: _____

Nivel de Escolaridad: _____

Puesto que desempeña: _____

Instrucciones: Marque la respuesta según su criterio con una "x".

Duración de la prueba: Veinte (20) minutos.

Interrogante	Nunca	Pocas Veces	Muchas Veces	Siempre
1) ¿Está de acuerdo con que se realicen constantes capacitaciones?				
2) ¿Al momento de operar las herramientas, le da el uso adecuado?				
3) ¿Le han preguntado en alguna oportunidad sobre los temas de capacitación que le necesita recibir, por el puesto de trabajo que ocupa?				
4) ¿Se adecua fácilmente al nuevo equipo para operación de su tarea?				
5) ¿Tiene usted una actitud de participación durante las capacitaciones en las que asiste?				
6) ¿Pone en práctica las recomendaciones de sus superiores al desempeñar su labor?				
7) ¿Pone en práctica lo que se imparte en las capacitaciones?				
8) ¿Verifica constantemente la calidad de su trabajo?				
9) ¿Mantiene una opinión positiva ante las capacitaciones?				
10) ¿Hace bromas entre sus compañeros cuando ellos están trabajando?				
11) ¿Conoce usted las normas generales de la empresa donde trabaja?				
12) ¿Se siente motivado después de haber recibido la charla matutina de seguridad industrial?				
13) ¿Sabe usted las cosas que le prohíbe la empresa realizar al estar trabajando?				
14) ¿Utiliza los nuevos mecanismos establecidos en la empresa para trabajar sin incidentes en el trabajo?				
15) ¿Conoce usted todos los derechos que le provee la ley?				
16) ¿Utiliza los equipos de protección específicamente para cada tarea?				
17) ¿Sabe usted si existen normas de convivencia dentro de la empresa?				

18) ¿Está totalmente convencido de la necesidad de utilizar el equipo de protección que le provee la empresa?				
19) ¿Le gustaría agregar o proponer alguna norma dentro de la empresa?				
20) ¿Ha notificado a su superior, alguna equipo de protección que necesita para desempeñar la tarea?				

Identificador gráfico por factores

Conforme los resultados de los factores evaluados de capacitación, se exhiben los puntajes globales por cada pregunta de cada factor correspondiente a los factores propuestas en esta investigación. Cada tabla representa la percepción de las preguntas que respondieron los 30 concursantes evaluados, y los puntajes coinciden con el conglomerado final de todas las evaluaciones (1,671 puntos). Este puntaje global sirvió mediante instrucciones de la ficha técnica; comparar los resultados de cada factor y determinar el porcentaje final por cada factor, para establecer mediante la media propuesta (25%) y concluir en sí existe o no resistencia al cambio, como se puede apreciar en las tablas a mostrar.

Tabla No. 2

Factor: Procesos de Capacitación	
No. De pregunta	Valor
1	61
3	44
5	70
7	88
9	84
Total	347
Total Global	1651
Porcentaje del factor	21.02%

Los resultados denotan una baja puntuación mediante las escalas propuestas por el cuestionario de resistencia al cambio, donde los punteos globales que corresponden al factor de procesos de capacitación, que implican respuestas negativas que el resultado fue una resistencia al cambio.

Tabla No. 3

Factor: Procesos de Operación	
No. De pregunta	Valor
2	110
4	96
6	65
8	86
10	91
Total	448
Total Global	1651
Porcentaje del factor	27.14%

En la tabla se puede apreciar una aceptación al cambio por parte de los colaboradores, siendo éste factor uno de los factores con aceptación al cambio, fueron interrogantes que las respondieron con puntajes altos.

Tabla No. 4

Factor: Políticas Internas	
No. De pregunta	Valor
11	78
13	71
15	84
17	53
19	93
Total	379
Total Global	1651
Porcentaje del factor	22.96%

Los colaboradores mediante las interrogantes correspondientes al factor de políticas internas respondieron la mayoría de respuestas con escala negativa o mejor dicho; menor puntaje con la percepción a resistirse a ese cambio en las políticas y normas de la empresa.

Tabla No. 5

Factor: Seguridad Industrial	
No. De pregunta	Valor
12	99
14	54
16	104
18	106
20	114
Total	477
Total Global	1651
Porcentaje del factor	28.89%

Conforme a la gráfica exhibida, los concursantes con sus respuestas y los punteos del cuestionario de resistencia al cambio, siendo éste el factor con mayor punteo y por consiguiente el de mayor porcentaje. Fue el factor de mayor aceptación para los colaboradores de la institución en estudio.