

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

**"NIVEL DE RESISTENCIA AL CAMBIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE
INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD"**

TESIS DE GRADO

RAQUEL MARROQUÍN CASTELLANOS

CARNET 13495-13

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

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

**"NIVEL DE RESISTENCIA AL CAMBIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE
INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD"**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
RAQUEL MARROQUÍN CASTELLANOS

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

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, 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

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. JOSÉ ALEJANDRO LAGO JIMENEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. JULIO ROBERTO AREVALO MORALES

Guatemala, noviembre del 2017.

Señores Miembros
Consejo de Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar

Estimados señores:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes con el propósito de informarles que he revisado el anteproyecto de Tesis presentado por la estudiante de Psicología Industrial Organizacional, **RAQUEL MARROQUIN CASTELLANOS**. con carné No. **13495-13**.

Dicho trabajo versa sobre "**NIVEL DE RESISTENCIA AL CAMBIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD**". Considero que el trabajo de investigación cumple con los requerimientos establecidos por la Facultad, por lo que agradeceré se sirvan someterlo a evaluación final.

En espera de su respuesta, me suscribo de ustedes.

Muy atentamente,



Mgtr. José Alejandro Lago Jiménez
Asesor de Tesis
Código 23285



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante RAQUEL MARROQUÍN CASTELLANOS, Carnet 13495-13 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051450-2017 de fecha 23 de noviembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

“NIVEL DE RESISTENCIA AL CAMBIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD.”

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 28 días del mes de noviembre del año 2017.



Irene Ruiz Godoy

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

AGRADECIMIENTOS

A Dios: por brindarme las oportunidades y las herramientas necesarias para lograr mis metas. Por tener misericordia y darme amor a través de las personas a mi alrededor.

A mis Padres: Alejandro Marroquín, por ser guía y ejemplo de la responsabilidad, honestidad y perseverancia. Por siempre creer y tener fe en mí, por ser mi héroe y por su apoyo incondicional. Alba Castellanos, por ser el motor de mi vida, por cuidarme siempre con amor y delicadeza, por sus sabios consejos, por ser el lazo de unión de la familia y por ser mi mejor ejemplo de mujer. A las dos gracias, por ser mi mayor fuente de inspiración y motivación.

A mi Hermana: Alejandra, por su apoyo incondicional, por ser mi amiga y compañía. Además, por su ejemplo de perseverancia y responsabilidad.

ÍNDICE

Contenido	Página
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Resistencia al cambio	7
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
2.1. Objetivos	24
2.1.1. Objetivo general	24
2.1.2. Objetivos específicos.....	25
2.2. Elemento de estudio	25
2.3. Definición de elemento de estudio	25
2.3.1. Definición conceptual	25
2.3.2. Definición operacional	26
2.4. Alcances y límites	26
2.5. Aporte.....	26
III. MÉTODO.....	28
3.1 Sujetos	28
3.2 Instrumento	28
3.3 Procedimiento	30
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	31
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	32
V. DISCUSIÓN	38
VI. CONCLUSIONES	41
VII. RECOMENDACIONES	42
VIII. REFERENCIAS	44
ANEXOS.....	48

RESUMEN

La presente investigación se realizó en una institución gubernamental en la Ciudad de Guatemala, con la muestra total de 34 colaboradores, siendo 24 mujeres y 10 hombres. El estudio se elaboró con el objetivo de establecer el nivel de resistencia al cambio sobre la implementación de programas de inclusión laboral de personas con discapacidad.

Para la recopilación de datos, la autora de la presente investigación estructuró un cuestionario que contiene 17 ítems con escala Likert, el cual fue validado por tres expertos. Dicho cuestionario se divide en 3 indicadores: Resistencia Individual, Incorporación de personas con discapacidad y Aprendizaje de personas con discapacidad.

La investigación es de tipo cuantitativa con alcance descriptivo, y los resultados alcanzados con la aplicación del instrumento, fueron tabulados para elaborar las gráficas de barras correspondientes para su análisis y presentación.

Los resultados evidencian baja resistencia al cambio sobre la implementación de programas de inclusión de personas con discapacidad, tomando en cuenta que el rango de edad más frecuente es el de 36 a 40 años y el género predominante es el femenino con una población total de 34 personas del área administrativa en una organización gubernamental. En el indicador de Resistencia Individual, se observó que el 71% de las personas se encuentran en nivel bajo de resistencia al cambio, en el indicador de Incorporación de personas con discapacidad, arrojó que el 75% de las personas se encuentran en bajo nivel de resistencia y en el de Aprendizaje de personas con discapacidad, indicó que el 85% de las personas se encuentra en el nivel bajo de resistencia al cambio.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, muchas empresas de Guatemala implementan nuevos programas y métodos, para poder obtener un mejor puesto en el mercado, ya sea nacional o internacional, para ser más rentables y promover el desarrollo personal de los colaboradores; sin embargo, existen factores que atentan contra los resultados esperados de los nuevos procesos, ya que las personas se ven amenazadas por los nuevos cambios.

La innovación es un factor importante para que las empresas puedan brindar un servicio de calidad, y, además, los cambios deben ser periódicos y constantes. Por lo tanto, las instituciones deben enfocarse en los colaboradores y establecer estrategias adecuadas para la realización de los cambios, ya que el recurso humano es el encargado del desarrollo general de la empresa.

Por su parte, la resistencia al cambio es un fenómeno que siempre estará presente, en cualquier institución de cualquier índole, puesto que en muchas ocasiones implica obligar a la persona a que salga de su zona de conformidad. Este fenómeno se puede dar por diversos factores, siendo los principales: no se comparte la visión y misión de los programas, se ven afrentadas las ideologías ajenas, negación a lo nuevo, posible amenaza hacia su puesto de trabajo, temor a lo desconocido, escepticismo y alteraciones en los derechos de las personas.

Además, muchas organizaciones pasan por alto este fenómeno que afecta tanto al desempeño de los colaboradores, como al desarrollo general de la empresa, y no manejan las situaciones como corresponde, y como consecuencia de ese mal manejo se crean conflictos. Por eso, las organizaciones deben saber sobrellevar las etapas de la resistencia al cambio para poder obtener los resultados finales deseados y más cuando el cambio en las empresas, es de carácter urgente. Por lo expuesto anteriormente, la presente investigación tiene como propósito identificar el nivel de resistencia al cambio respecto a la implementación de programas de inclusión laboral de personas con discapacidad.

Para fortalecer el presente estudio, se hará mención de estudios similares sobre la resistencia al cambio, en los cuales se puede identificar este fenómeno y sus resultados. A continuación, se incluyen investigaciones a nivel nacional:

Arriola (2017) quien realizó una investigación de tipo descriptiva, la cual se llevó a cabo con una población de 47 colaboradores, formada por 40 mujeres y 7 hombres, en un rango de edad entre 20 a 40 años, con el principal objetivo de conocer el nivel de resistencia al cambio que presenta el personal de atención a clientes exclusivos de una institución bancaria. El instrumento fue elaborado y validado que consta de 28 ítems, con escala tipo Likert. Al final se tabularon los resultados, realizaron las respectivas gráficas de pie, barras y lineales. Los resultados obtenidos muestran un nivel de baja resistencia al cambio, siendo el promedio de 42.6%. La autora concluyó la investigación con que existe resistencia en las etapas de: rotación, ubicación y cumplimiento de metas y además recomendó a la empresa realizar la encuesta de resistencia al cambio cada 6 meses, modificar el sistema de incentivo no monetario, fomentar la cultura de compañerismo, crear una estructura organizada de las plazas, realizar una verificación de cumplimiento de metas, implementar un sistema de inducción al nuevo colaborador y realizar capacitaciones constantes.

Por su parte, Catalán (2016) elaboró una investigación con el propósito 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. Dicha investigación de tipo descriptivo con diseño cuantitativo, se realizó con una población total de 39 colaboradores, 24 hombres y 15 mujeres, que laboran en el periodo de reparación, con un rango de edad entre 17 y 65 años, con un periodo entre 3 meses a 20 años de laborar. El instrumento aplicado para la realización del estudio consta de 28 ítems, con escala Likert, el cual mide los siguientes factores: 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. Se concluyó que existe superioridad en cuanto a los factores de resistencia individual con 29 colaboradores que representan el 74.36%, implementación de nuevas políticas con 20 colaboradores representando el 51.28% de la población y nuevas funciones con 5 colaboradores que es el 12.82% total de la población. Con los resultados finales del estudio, la autora recomendó, enviar por correo electrónico las políticas de la empresa con el fin de reforzar la información, y además, 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.

Asimismo, López (2016) en un estudio de tipo descriptivo, utilizó una muestra aleatoria simple de 30 sujetos de género masculino, de un rango de edad entre 20 y 35 años, en el cual el objetivo específico fue identificar los factores laborales que crean resistencia al cambio en una empresa que presta servicios de mantenimiento industrial y construcción. Para obtener los resultados el autor diseñó un cuestionario que consta de 20 ítems con escala tipo Likert, la cual mide los factores de los siguientes procesos: capacitación, procesos de operación, políticas internas y cultura de seguridad industrial. El autor de este estudio pudo concluir que, los colaboradores presentan resistencia al cambio en los factores de procesos de capacitación con un porcentaje de 21.02%, porcentaje de operación con un 27.14% políticas internas 22.96% y seguridad industrial que representa el 28.89%. Recomendó a la organización donde se realizó dicha investigación 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, por último, mantener la tendencia de aceptación de la cultura de seguridad industrial.

Por otro lado, García (2013) elaboró un estudio con el objetivo de conocer cuál es la percepción por parte de un grupo de maestras entre los cincuenta y sesenta años, activas laboralmente, respecto a las situaciones que provocan resistencia al cambio en su trabajo. Este estudio de tipo cualitativo, se realizó con una muestra de 12 personas de género femenino, entre las edades de 50 a 60 años, que laboran en distintas instituciones educativas públicas de la ciudad de Guatemala. Para la realización del estudio, se realizaron entrevistas semi estructuradas, diseñadas por la autora, las cuales examina las siguientes categorías: resistencia al cambio, área tecnológica, desarrollo de nuevas funciones y procesos, métodos de enseñanza, implementación de programas de capacitación. A través de los resultados la autora pudo concluir que la resistencia al cambio en el grupo de maestras de la tercera edad, surge a raíz de la falta de tiempo para aprender cosas nuevas, la edad, la falta de interés, y el miedo a lo desconocido; por lo tanto, la autora recomendó el diálogo, apoyo, negociación y

métodos de aprendizaje que incentiven a las maestras a aprender nuevas habilidades que beneficien su trabajo tanto persona como personal.

Para finalizar, Calderón (2009) realizó un estudio de tipo descriptivo, con el objetivo de conocer el grado de resistencia al cambio que manifiestan los colaboradores de dos empresas familiares ante el relevo gerencial de sus fundadores. El estudio fue realizado en las instalaciones de ambas empresas, con una muestra de 61, de ambos géneros, comprendida entre el rango de edad de 21-60 años, con nivel educativo de básicos, diversificado y universitario. Para obtener los resultados, se utilizó un cuestionario de resistencia al cambio de Bohrt, que mide la actitud de resistencia al cambio organizacional. Se concluyó que los colaboradores de ambas empresas tienen un nivel alto de resistencia al cambio en el aspecto negativo que fue de 74.87, los resultados fueron estáticamente significativos y la autora recomendó crear un programa de sucesión familiar que tome en cuenta a los colaboradores para poder llevar a cabo el proceso de cambio de una forma estructurada y que cause menos incertidumbre al personal.

Expuestas las investigaciones nacionales, se hará mención a continuación de estudios de autores internacionales, con el fin de dar respaldo al tema en estudio: la resistencia al cambio.

García, Gómez y Londoño (2009) quienes realizaron una investigación en Bogotá, Colombia, con el propósito de encontrar la relación entre la motivación y la resistencia al cambio de los empleados en una organización del sector pública en dicho lugar. La investigación tuvo un diseño transversal correlacional, con una muestra no aleatoria, con 61 participantes, en la que un 93.4% fueron hombres y 6.6%, mujeres, con un rango de edad entre los 30 y 40 años con escolaridad a nivel técnico, secundario y universitario. El instrumento que se utilizó para obtener los resultados, fue elaborado por las autoras, el cual consta de 55 ítems, divididos en 12 variables que 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. Los resultados mostraron que existe correlación negativa de $-.224$ entre los subfactores supervisión y liderazgo que hacen parte de las

condiciones motivacionales internas y resistencia al cambio. Las autoras recomendaron investigar la relación entre la motivación y la producción.

Por su parte, Pacheco (2008) elaboró un estudio en Chihuahua, México, con el objetivo de identificar las formas de resistencia al cambio que el maestro prefiere al manejo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la práctica docente. La investigación tuvo un diseño descriptivo de campo y para su realización utilizó los siguientes instrumentos: una encuesta de 26 ítems para los maestros de grupo y 20 preguntas a los encargados de aulas, elaboró un cuestionario enfocado en cinco categorías; datos demográficos, los recursos tecnológicos de la escuela, nivel de capacitación respecto al uso de la tecnología, las competencias que se han desarrollado en los maestros que han utilizado las herramientas tecnológicas. La muestra que utilizó fue de 77 personas, con un rango de edad entre los 36 y 46 años, siendo todas del género femenino. Los resultados obtenidos manifestaron que la resistencia al cambio que presentan los maestros, no tiene relación con las herramientas tecnológicas como complemento de las clases. Pudo concluir que el manejo de la tecnología es de un nivel bajo, no ingresan a programas para aprender a usarlos, desconocen a donde acudir para capacitarse, sin embargo, reconocen que el cambio es beneficioso a largo plazo.

Asimismo, Tovar (2008) en Caracas, Venezuela, realizó una investigación de tipo descriptivo, en el cual el objetivo principal 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. La muestra fue de 53 personas, en los cargos de analista de puestos, líderes de proyectos y supervisores altos. 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). 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. Con los resultados obtenidos, pudo concluir que los colaboradores expresaban una actitud neutra

hacia el cambio con un 38% y recomendó que no sobrepasen de la zona neutra de la resistencia y gestionar recompensas e incentivos para adaptar el cambio en los trabajadores.

Para continuar, García, Rubio y Bravo (2007) ejecutaron una investigación en la Universidad Católica de Colombia, Bogotá, en la cual se identificó la relación entre los factores psicosociales y la resistencia al cambio en el personal de seguridad de una organización del sector económico terciario de prestación de servicios. Tuvo un diseño transversal correlacional, a través de la aplicación de los instrumentos de medición de resistencia al cambio (IMRC) y medición de riesgo psicosocial (IMP). Las fases establecidas fueron: a) recopilación de la información, análisis de documentos y elaboración de instrumento de medición de la resistencia al cambio; b) validación de los dos instrumentos por jueces, c) establecimiento de contactos y autorizaciones pertinentes para realizar la aplicación piloto; d) aplicación de los dos instrumentos de medición, recolección de la información necesaria para efectuar el análisis correlacional y e) análisis de datos y presentación del informe de resultados. Los resultados se analizaron con el programa SPSS versión 13. Se encontró una correlación de 0.605 y un 0.79 para riesgo psicosocial. Se sugiere tener presente que se deben aplicar los dos instrumentos (riesgo psicolaboral y resistencia al cambio) a la misma población, es decir, a las mismas personas que en su momento se desee evaluar, para efectos de correlación, de igual forma se propone indagar acerca del salario, pues posiblemente es una variable de la que se puede extraer información importante para determinar su posible incidencia en la resistencia al cambio.

Por último, Noriega (2005) elaboró una investigación con diseño de campo y se llevó a cabo bajo un nivel descriptivo, el cual consistió en aplicar métodos y técnicas para estudiar la resistencia al cambio organizacional en el personal administrativo de la empresa SEMDA, C.A. de Maturín, Estado Monagas, Venezuela. El universo estuvo conformado por 260 empleados, y se utilizó una muestra representativa de 155 personas. Para la realización y obtención de los datos se aplicó un cuestionario formado de preguntas abiertas y cerradas. Los datos se tabularon de forma manual y se presentan en cuadros estadísticos con distribución absoluta y porcentual que reflejan un análisis cualitativo y cuantitativo de cada uno de los mismos. En los resultados se observó que el 34,8% manifestó que la rigidez en la organización permiten que se estructuren programas para ser más adaptable y flexible. El

18,1% señaló la variación en la cultura organizacional por lo que cumple un papel fundamental en el cambio, por lo que radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades en la misma. El 12,9% señaló que se deben a las limitaciones de recursos que se desean mantener en cualquier momento determinado de una organización. Se concluyó en la institución se están generando cambios de naturaleza estructural creando un impacto total que dio paso a la presentación de un cuadro de desconcierto entre los empleados debido a la inserción de nuevas técnicas de trabajo y a la adaptación al medio ambiente tanto interno como externo, también se observó que las etapas del cambio no son cumplidas cabalmente conforme a los basamentos teóricos que sustenta la investigación.

En los estudios anteriormente expuestos, se pueden comprender las dimensiones, factores y las consecuencias de la resistencia al cambio en los colaboradores. Además, se identificaron las causas que facilitan la toma de decisiones dentro de las instituciones para prevenir y extinguir este fenómeno que afecta el desarrollo en general, y así, poder implementar los programas innovadores y obtener los resultados esperados.

Tras un análisis de los estudios realizados, tanto nacionales como internacionales, es de suma importancia abordar conceptos claves con los efectos y las consecuencias que conlleva, para el mejor entendimiento de la resistencia al cambio y de la inclusión laboral de personas con discapacidad, que varios autores han descrito.

1.1.Resistencia al cambio

El objetivo de definir y desglosar la resistencia al cambio es porque el crecimiento de las organizaciones y los nuevos enfoques, generan una clara tendencia al cambio y a la mejora constante. El cambio organizacional es, además, necesario para poder crecer como empresa y poder brindar nuevas oportunidades a los colaboradores.

Según Marshak (2006) “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). Según el autor, el cambio es inminente para poder alcanzar las metas trazadas o para poder encarrilar

proyectos antiguos, y para obtener los resultados esperados, es necesario reestructurar los comportamientos o estrategias.

Quirant y Ortega (2006) indican que las reacciones más comunes ante el cambio son: negar que el cambio está pasando, se ignora el cambio, se crea resistencia, simplemente se acepta el cambio o se puede anticipar al cambio y planificarse. Además, mencionan los tipos básicos del cambio que son tres: 1. Cambio evolutivo, al que hacen referencia a que el cambio es pausado y moderado, 2. Cambio revolucionario, que es de carácter rápido y tajante, por lo que este tipo de cambio provoca grandes niveles de resistencia y 3. Cambio sistemático, que según los autores, es un cambio que se da de manera rápida, pero da lugar a que se observen los errores para poder corregirlos, y se utilizan técnicas adecuadas para la implementación y aceptación del cambio.

Los cambios, generalmente, sufren de cuatro etapas según Cortese (2004):

- 1) **Negociación o impacto inicial:** es el momento en que se produce el cambio, y como primer paso, la negación de las personas.
- 2) **Resistencia o defensa:** se rechaza totalmente el cambio y existe amenaza hacia las costumbres y tradiciones rutinarias.
- 3) **Exploración:** la persona da la oportunidad al cambio y descarta la idea de la resistencia.
- 4) **Aceptación o asimilación:** la resistencia se elimina en su totalidad y se muestra mayor flexibilidad hacia el cambio.

Estas etapas dependen de la apertura y flexibilidad que tengan las personas, por lo tanto, es de suma importancia que se suministre de manera conveniente la información necesaria y se utilicen estrategias y técnicas adecuadas a la situación, para así, poder llegar a la etapa de aceptación y la etapa de resistencia se desvanezca por completo y no perjudique los resultados esperados.

Ruiz, Guzmán y De La Rosa (2007) hacen referencia a que los cambios se presentan cuando existe interacción de la fuerza interna y la fuerza externa, y todo depende de cómo las empresas manejen la implementación de los nuevos cambios a presentarse.

Los cambios que se producen en las organizaciones se reflejan a través de los procesos que la misma ha vivenciado para adaptarse ante la demanda del público y al entorno en donde existe o se desenvuelve. También la fuerza de los cambios es algo inevitable y actúan sin reparos en todas las organizaciones, al punto de influir en el comportamiento humano tal y como señalan Pérez, Maldonado y Bustamante (2015).

En el contexto laboral, el cambio es imperioso, como lo refiere Robbins (2004), “-cambiar o morir- es el grito de aliento entre los administradores de todo el mundo” (p. 556). Haciendo referencia al autor, el cambio es una cuestión que se debe realizar para que la organización tenga desarrollo integral, o si no, puede que la institución culmine como consecuencia de la no adaptación al mercado actual. Además, identifica seis fuerzas impulsoras del cambio: la tecnología, la naturaleza de la fuerza del trabajo, las crisis económicas, las tendencias sociales y la política mundial.

Es necesario definir la tecnología en las organizaciones, según Castells (1997) “la Revolución Tecnológica de la Información (RTI) es el progresivo proceso de integración entre un conjunto de tecnologías surgidas a partir de la Segunda Guerra Mundial y localizadas preferentemente en los Estados Unidos, cuyo común denominador es la generación, procesamiento y transmisión de información”. “La RTI, al igual que en el caso de las anteriores revoluciones tecnológicas, se ha caracterizado por su capacidad de penetración en todos los ámbitos de la actividad humana” (Porrás, 2002).

Según Porrás (2002), el alcance que ha tenido la tecnología en nuestras generaciones es mucho más penetrante que cualquier otra revolución que se haya dado, gracias a su velocidad y el alcance que obtuvo cuando se introdujo al mercado. Además, considera que el ritmo tecnológico actual es acelerado y está en constante desarrollo.

De esta manera, la tecnología es una fuerza que obliga a las empresas a cambiar, ya que es punto de referencia para varios contextos de las empresas, y, además, es facilitadora del camino del cambio, ya que es una herramienta que se ha vuelto necesaria y casi obligatoria porque en las generaciones actuales la mayoría tienen acceso al mismo.

Acosta (2002) propone cuatro preguntas previas a llegar al concepto de cambio organizacional: “¿Qué es lo que cambia en las organizaciones?, ¿Por qué cambian las

organizaciones?, ¿Cómo cambian las organizaciones? y -entonces- ¿Qué es el cambio organizacional?” (p.10). Y define al cambio organizacional como:

El cambio organizacional tiene que ver con la cultura organizacional, de una u otra forma. La cultura se ve afectada por los cambios, ya sea que se ubiquen en pequeñas unidades o que se localicen en la totalidad de la empresa. Dicho de otro modo, cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura, bien de un área o bien de la empresa en general. A decir verdad, los cambios en las organizaciones son cambios culturales dado que las reformas se producen en los valores, en las normas, en las costumbres o en los saberes mediante los cuales la organización alcanza su misión (p. 13).

El proceso del cambio en las organizaciones según Grolimund (s/f) proceden en:

Oportunidad:

- Involucrar al equipo o a la gente.
- Establecer una comunicación constante.
- Establecer un plan estructurado para incorporar el cambio .

Fracaso:

- Mala planificación
- No hacer un buen seguimiento a las personas involucradas

Por lo tanto, el cambio organizacional está atado a la resistencia al cambio, puesto que el cambio es algo nuevo, algo innovador que la organización desea implementar y es sacar al personal de su zona de conformidad, lo cual es difícil y debe darse por dosis sutiles para que la resistencia no cause conflictos.

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) indican que la resistencia es la oposición a la acción de una fuerza y mencionan las fuerzas que están en contra del cambio:

- **Resistencia espontánea:** es una reacción inmediata y el rechazo es inmediato.

- **Resistencia implícita:** se refiere al tipo de resistencia pasiva de parte del trabajador que conlleva al daño perjudicial a la empresa. Se expresa a través de los actos de los colaboradores, así como la desmotivación, no se cumplen con las metas establecidas, bajo desempeño y rendimiento, etc.

Por su parte, Escudero, Delfín y Arano (2014), indican que la resistencia al cambio es una reacción que está en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente o mal funcionamiento interno que genera la pérdida del equilibrio. Por lo que es de suma importancia establecer las estrategias de afrontamiento y de implementación de los cambios, ya que son fuerzas inevitables.

Además, Gross (2008) propone que la resistencia al cambio viene del miedo a lo desconocido. Su aspecto observable es cómo la persona percibe el cambio. La persona enfrenta la duda sobre la capacidad para enfrentar el cambio que se presentará. Todas las personas pueden reaccionar de distintas maneras, según su percepción y experiencias vividas.

Robbins (2004) destaca las causas de la resistencia al cambio:

Fuentes individuales:

- **Hábito:** el ser humano actúa y responde según hábitos y/o respuestas anteriormente programadas, y ante un cambio, se tiene la tendencia de inclinarse por la costumbre y esto genera resistencia.
- **Seguridad:** los seres humanos cuentan con el sentido de alerta, y cuando se ve amenazada la seguridad propia, se crea resistencia.
- **Factores económicos:** cuando un cambio se presenta, las personas sufren de temor porque sus ingresos reduzcan, y, además, cuando se presentan cambios en las actividades, el sentimiento de incapacidad de realizar las labores solicitadas cuando el pago está en riesgo también es generador de resistencia.
- **Miedo a lo desconocido:** incertidumbre del futuro, de lo incierto.

- **Procesamiento selectivo de información:** las personas seleccionan la información para que sus percepciones no se vean modificadas y su mundo de percepciones no sea contradicho y desmentido.

Orígenes organizacionales:

- **Inercia estructural:** las organizaciones han creado sus propios mecanismos para producir estabilidad. Cuando en una organización se presenta el cambio, la inercia estructural sirve para actuar en contra y mantener la estabilidad.
- **Enfoque limitado del cambio:** en las organizaciones existen los sistemas generales, que a su vez se dividen en subsistemas que son interdependientes. Cuando existe cambio en algún subsistema, los demás cambian, sin embargo, estos cambios, cuando son solo a nivel de subsistemas, quedan anulados por el sistema general.
- **Inercia de grupo:** los grupos de individuos se basan en normas compartidas que a su vez son restricciones cuando se desea realizar un cambio, ya que el grupo de individuos se rigen sobre esas reglas o pautas.
- **Amenaza a la destreza:** los cambios en los métodos o patrones de trabajar en las organizaciones pueden causar resistencia, ya que las habilidades o destrezas de las personas se pueden ver amenazadas, y esto causa temor en los colaboradores.
- **Amenaza a las relaciones establecidas de poder:** cuando se realiza una reestructuración de las autoridades para la toma de decisiones sobre las que ya están establecidas, causa resistencia, ya que las autoridades pasadas se ven amenazadas.
- **Amenaza a la asignación de los recursos establecida:** los equipos encargados de la distribución de los recursos, ven el cambio como amenaza, porque se pueden ver limitados o más controlados.

Además, el autor propone seis tácticas para el manejo de la resistencia al cambio, las cuales son:

1. **Educación y comunicación:** es necesaria la comunicación asertiva de las razones del cambio con los colaboradores, y, así, puedan comprender todas las dimensiones que conlleva dentro de la organización; y de esta manera, se reducen las deducciones, informaciones falsas o malos entendidos. También, es necesaria la planeación de estrategias de comunicación interna y de cómo se venderá la idea.
2. **Participación:** incluir al personal en la toma de decisiones, porque así, se llega a un consenso donde tuvieron participación activa, y así, habrá una resistencia casi nula; y además existe más contribución de experiencias.
3. **Facilitación y apoyo:** lo agentes del cambio pueden ofrecer una gama de opciones para poder vencer la resistencia. Es un tipo de asesoramiento y así crean un sentimiento de compromiso.
4. **Negociación:** es una técnica en la que el agente del cambio debe canjear algo de valor para el colaborador, y así lograr una reducción en la resistencia y oposición,
5. **Manipulación y cooptación:** es una manera en la que se vende de manera más atractiva el cambio a los colaboradores y se da participación a los cabecillas de los grupos dentro de la organización, con el propósito de reducir o eliminar la resistencia a los cambios presentados.
6. **Coerción:** por ser la última técnica, es donde se llega a la aplicación de amenazas o utilizar la fuerza sobre los colaboradores que se niegan a aceptar y recibir el cambio.

Por su parte, Quirant y Ortega (2006) destacan los tipos más frecuentes de la resistencia:

- la resistencia lógica, que se refiere a la fuerza que se necesita para adaptarse al cambio, la resistencia psicológica, que son los intereses y sentimientos que las personas experimentan con respecto al cambio, y

- la resistencia sociológica, que son los valores del grupo o sociedad.

Además, los autores exponen factores que influyen de manera directa en cuestión de la resistencia, están los factores económicos, que es cuando los empleados temen por sus puestos o porque les reduzca el sueldo, los factores de incomodidad, es cuando el empleado se siente amenazado, los factores de incertidumbre, que es el temor a lo desconocido, los factores de simbología, los factores de relaciones personales, que hacen referencia a las amenazas hacia sus destrezas, los factores de resentimiento, que es la incomodidad y el temor a nuevas autoridades, los factores de actitud de los sindicatos, es cuando se producen descontentos y huelgas.

Asimismo, exponen tácticas para prevenir los efectos negativos que conlleva la resistencia al cambio: la educación y comunicación, participación y facilitación y apoyo, los cuales son importantes para que los colaboradores se sientan parte del cambio, y, además, son piezas clave para que, la implementación de los nuevos programas, se desenvuelvan satisfactoriamente.

Por su parte, la implementación de programas de inclusión laboral de personas con discapacidad es un factor que puede producir resistencia al cambio, ya que no se tiene la información necesaria, el personal no está capacitado sobre el tema, puede existir desinterés, prejuicios, sesgos o simplemente no se goza de la compañía de personas con habilidades diferentes.

Además, las personas con discapacidad se encuentran en uno de los mayores grupos de exclusión y discriminación social y laboral, ya que no se les brindan las mismas oportunidades y se les brinda un trato de inferioridad.

Es primordial definir discapacidad, que según la Organización Mundial de la Salud (OMS) (s/f) “es un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive”.

Por su parte el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información (INEGI) (s/f), realizó una clasificación de tipo de discapacidad. Dicha clasificación se divide en dos niveles, en grupos y en subgrupos. La clasificación tiene cuatro grupos, cada uno con sus

subgrupos correspondiente. Los grupos se codifican con un solo dígito, y los subgrupos con tres dígitos para su codificación.

Grupo No. 1: Discapacidades sensoriales y de comunicación

El cual abarca las discapacidades para ver, oír y hablar. Este grupo cuenta con cinco subgrupos:

- **Discapacidades para ver:** que incluye la pérdida de la visión en su totalidad, visión débil, que son las personas que son capaces de reconocer y ver bultos o luces, y otras deficiencias que no se pueden corregir con el uso de gafas. Se considera que existe discapacidad cuando existe daño en un ojo o en ambos.
- **Discapacidades para oír:** el cual abarca las limitaciones por pérdida total o parcial de la audición, en uno o ambos oídos. También incluye a las personas que padecen de debilidad auditiva, que solo escuchan sonidos de gran intensidad y a las personas que utilizan aparatos para la mejora de su audición.
- **Discapacidades para hablar (mudez):** que carece del habla en su totalidad.
- **Discapacidades de la comunicación y comprensión del lenguaje:** es la discapacidad para crear, emitir y comprender mensajes relacionados con el habla. Pueden ser limitaciones graves o severas que impiden la producción y comprensión de mensajes claros.
- **Insuficientemente específicas del grupo discapacidades sensoriales y de comunicación:** comprende las discapacidades que no son precisas y por ello no pueden clasificarse en algún subgrupo anterior.

Grupo No. 2 Discapacidades motrices

Este grupo abarca las discapacidades para caminar, manipular objetos y de coordinación de movimientos que permiten que se realicen actividades de la vida cotidiana. Cuenta con los siguientes subgrupos:

- **Discapacidades de las extremidades inferiores, tronco, cuello y cabeza:** comprende las discapacidades relacionadas con el movimiento de las piernas debido a la falta total o parcial de las piernas. También incluye a aquellas que cuentan con

las extremidades inferiores pero no tienen movimiento o el movimiento es limitado. También incluye las limitaciones para doblarse, agacharse, estirarse y todas las discapacidades que incluyan el movimiento del tronco, cuello y cabeza.

- **Discapacidades de las extremidades superiores:** engloba las limitaciones para la utilización de los brazos y manos por pérdida total o parcial de ellos, y de aquellas personas que cuentan con las extremidades, pero no tienen movimiento o su movimiento es reducido.
- **Insuficientemente específicas del grupo discapacidades motrices:** comprende las discapacidades que no son precisas y por ello no pueden clasificarse en algún subgrupo anterior.

Grupo No. 3 Discapacidades mentales

En este grupo, se contemplan las discapacidades relacionadas con la dificultad para aprender y para comportarse en cualquier ámbito social. El tercer grupo está conformado por tres subgrupos:

- **Discapacidades intelectuales (retraso mental):** incluye las discapacidades que presentan como retraso o deficiencia mental y pérdida de la memoria. Incluye las personas que cuentan con una capacidad mental inferior a la media en su rango de edad; el rendimiento académico y social se ve obstaculizado y dependiendo del nivel, no son capaces de realizar actividades cotidianas.
- **Discapacidades conductuales y otras mentales:** engloban las discapacidades que se manifiestan en el comportamiento de las personas, ya sea moderadas o severas. Se pueden presentar delirios de persecución o paranoia, en ocasiones las personas no son capaces de reconocer objetos o definir la realidad de las cosas.
- **Insuficientemente específicas del grupo discapacidades mentales:** comprende las discapacidades que no son precisas, pero hacen alusión a una discapacidad mental.

Grupo No. 4 Discapacidades múltiples y otras

Se compone por tres subgrupos:

- **Discapacidades múltiples:** este subgrupo incluye a las personas que no cuentan con movimiento en las extremidades inferiores y superiores. Incluye a las personas que cuentan con dos o más discapacidades que estén contenidas en los grupos anteriormente explicados.
- **Otro tipo de discapacidades:** este subgrupo incluye malformaciones en el cuerpo, también incluye las deficiencias en algún órgano interno que implique trasplante.
- **Insuficientemente específicas del grupo discapacidades múltiples y otras:** comprende las discapacidades que no son precisas y por ello no pueden clasificarse en algún subgrupo anterior.

Por su parte, Rosenqvist (1990) dice que “la participación de las personas con discapacidad en los procesos económicos y productivos, si bien encuentra todavía muchos obstáculos, es, por tanto, un ámbito prioritario de la acción encaminada a la búsqueda de la igualdad de oportunidades”.

Según el autor, la inclusión de personas con discapacidad, a la fecha, se encuentra truncada y es de suma importancia buscar la igualdad y justicia hacia estas personas, ya que son reconocidas como personas jurídicas según la iniciativa que dispone aprobar ley de personas con discapacidad del Congreso de la República de Guatemala (2017) registro No. 512.

Los programas de inclusión laboral de personas con discapacidad deben de estar bien estructurados y deben de estar estipuladas estrategias para su implementación. Previo a poner en práctica los programas, se debe capacitar al resto del personal y se debe tener un manejo adecuado con respecto a la ética. Además, es importante planificar inducciones para las personas con discapacidad y el personal existente sobre los nuevos programas, y preparar a la institución para la adaptación del lugar de trabajo acorde a las necesidades de las personas con discapacidad para que su desempeño sea mejor y estén en un ambiente laboral de aceptación y comodidad.

Rodríguez y Rico (2009) afirman: “Las empresas no son diseñadas pensando en la discapacidad, ni para que en ellas trabajen personas con discapacidad” (p. 87). Por lo que es necesario capacitar desde los altos mandos, hasta los niveles más bajos, sobre la adaptación del lugar y para que exista una aceptación y el clima sea armonioso para ambas partes.

Por otro lado, es importante resaltar la diferencia entre integración e inclusión laboral, ya que la integración según Meléndez (2016) “es una inserción parcial y condicional”, mientras la inclusión “significa la inserción total e incondicional, exige rupturas en los sistemas y transformaciones profundas, comprende que los cambios benefician a toda y cualquier persona”.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2002) destaca entre las obligaciones generales de los empleadores y de los representantes de los trabajadores que:

La estrategia de gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo debería ponerse en conocimiento de todos los trabajadores, en términos fáciles de entender; esta tarea debería realizarse en colaboración con los representantes de los trabajadores [...] Debería comunicarse a todos los trabajadores una información general acerca de las discapacidades en el lugar de trabajo, junto con información específica sobre la estrategia de la empresa y respecto de todas las adaptaciones que puedan ser necesarias en el entorno laboral, los sitios de trabajo y los horarios de trabajo para que los trabajadores con discapacidades puedan desempeñar su labor con la mayor eficiencia. Esto podría formar parte de la orientación general al empleo que se dé a los supervisores y el personal, o abordarse en reuniones de sensibilización sobre las discapacidades. Debería darse asimismo a todos los trabajadores la oportunidad de plantear todas las preguntas que deseen en cuanto a la perspectiva de trabajar con una persona discapacitada [...] De ser necesario, a la hora de planificar

estas reuniones de información y sensibilización en el lugar de trabajo habría que tratar de obtener aportaciones de los organismos especializados, y eventualmente de las organizaciones de personas con discapacidades (p. 21)

Por su parte el Consejo Nacional Para La Atención De Las Personas Con Discapacidad (CONADI) (2006) de Guatemala, dice que:

La política nacional en discapacidad tiene su sustento jurídico en normativas nacionales e internacionales. Dentro del marco jurídico nacional, la política se sustenta en lo que establece la Constitución Política de la República de Guatemala, La ley de Atención a las Personas con Discapacidad, Decreto 135-96; la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97; la Ley de Desarrollo Social, Decreto 42- 2001; Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11 -2002; el Código Municipal, Decreto 12-2002; y la Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002. Además, se utilizarán leyes específicas como el Código de Salud, el Código de Trabajo y la Ley General de Educación, para sustentar los temas sectoriales. En el plano internacional se utilizará como fundamento lo que establece el Convenio 159 y la Recomendación 168 de la Organización Internacional del Trabajo, OIT; Readaptación Profesional y Empleo para Personas Inválidas; La Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Contra las Personas con Discapacidad y las Normas Uniformes sobre la Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, aprobadas por la Comisión de Desarrollo Social de las Naciones Unidas en 1993. (p. 11)

Por su parte el Decreto Número 135 – 96 del Congreso de la República de Guatemala, en su artículo no. 2 contiene los objetivos de la ley:

- a) Servir como instrumento legal para la atención de las personas con discapacidad para que alcancen su máximo desarrollo, su participación social y el ejercicio de los derechos y deberes en nuestro sistema jurídico.
- b) Garantizar la igualdad de oportunidades para las personas, con discapacidad en ámbitos como: salud, educación, trabajo, recreación, deportes, cultura y otros.
- c) Eliminar cualquier tipo de discriminación hacia las personas con discapacidad.
- d) Establecer las bases jurídicas y materiales que le permitan a la sociedad guatemalteca adoptar las medidas necesarias para la equiparación de oportunidades y la no discriminación de las personas con discapacidad.
- e) Establecer los principios básicos sobre los cuales deberá descansar toda la legislación que se relaciona con las personas con discapacidad.
- f) Fortalecer los derechos y deberes fundamentales de las personas con discapacidad.
- g) Crear el ente con carácter de coordinador, asesor e impulsor de las políticas en materia de discapacidad.
- h) Definir a la persona con discapacidad y determinar las medidas que puedan adoptarse para su atención.

Y en el capítulo tercero en el artículo no. 22 estipula que:

Se crea el Consejo nacional para la atención de las personas con discapacidad, como entidad autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio y con carácter coordinador, asesor e impulsor de políticas generales en materia de discapacidad. Su conformación orgánica, su funcionamiento y ámbito de

acción estarán definidos en el reglamento de la presente ley. El Consejo Nacional tendrá plena capacidad para adquirir derechos y obligaciones, para lo cual elegirá entre sus miembros, a su junta directiva, para un período de dos años.

También del artículo no. 34 al 43, sección V, establece los tipos de discriminación, que son delito, por parte de las empresas, ya sea de entidad privada o pública, también la necesidad de capacitación a la personas discapacitadas que sean mayor de edad, adecuar el ambiente y lugar laboral de la persona con discapacidad con asesoramiento del Estado, las personas con discapacidad que laboren y lucren tienen las mismas obligaciones y prestaciones establecidas por la ley y el trabajo que realicen las personas con discapacidad debe ser adecuado según sus necesidades y habilidades.

Por otro lado, la iniciativa que dispone aprobar ley de personas con discapacidad del Congreso de la República de Guatemala (2017) registro No. 512, que tiene por objetivo velar y garantizar los derechos de las personas con discapacidad, en su artículo No. 8 (p. 18), habla de la creación de la Secretaría Presidencial sobre Asuntos de Discapacidad en adelante (SEPREDIS) que contiene funciones tales como, garantizar la comunicación y cooperación con el Presidente de la nación a través de CONADI, generar y dar seguimiento a políticas para personas con discapacidad, promover convenios entre instituciones a nivel nacional e internacional que favorezcan la inclusión de las personas con discapacidad, entre otros.

También, contiene en su artículo No. 33 (p. 24) que las personas con discapacidad son reconocidas ante la ley, por lo que se apega a cualquier derecho u obligación establecidas en las leyes que regulan el país; son personas jurídicas.

Además, en el capítulo No. 09, contiene los derechos y obligaciones con relación al trabajo y empleo de las personas con discapacidad. En el artículo No. 85 (p. 34) establece que las personas con discapacidad tienen el derecho a trabajar, en igual de condiciones que las demás personas. El artículo No. 89 (p.35) establece que:

Las entidades públicas están obligadas a contratar personas con discapacidad en una proporción no inferior al 5% de la totalidad de su personal. El reglamento de esta ley regulará la manera

progresiva en la que debe cumplirse la presente norma de tal manera que durante el primer año de vigencia de la presente ley se cubra el uno por ciento (1%) hasta llegar al cinco por ciento (5%) en el quinto año. Los empleadores privados con cincuenta o más trabajadores darán empleo a personas con discapacidad en una proporción no inferior al tres por ciento (3%). El reglamento regulará la manera en que progresivamente se cumpla con el porcentaje señalado al quinto año de entrada en vigencia de la presente ley. Previamente a toda convocatoria, las entidades públicas verificarán el cumplimiento de la cuota del cinco por ciento (5%), con independencia del régimen laboral al que pertenecen. Los anteriores porcentajes en los cuerpos de seguridad se aplicarán solamente al personal administrativo.

Por su parte, en el artículo No. 90 (p. 35) contiene las sanciones por el incumplimiento en la cuota del empleo, dichas cuotas se destinarán a financiar programas de formación laboral y actualización. En el artículo No. 92 (p. 36) establece que todas las personas con discapacidad tienen derecho a que se adapte su lugar de trabajo para que pueda realizar sus actividades laborales. El Ministerio de Trabajo y Previsión social son los encargados de capacitar a los empleadores de la manera en cómo debe ser la estructura, las herramientas que las personas necesitan y de la adaptación razonable que deben de ejecutar.

En conclusión, respecto a lo investigado, la resistencia al cambio siempre estará presente en las organizaciones, ya que el cambio es inminente e indispensable, y es una fuerza incontrolable.

Es responsabilidad de los altos mandos manejarlo de manera adecuada y cubrir todo lo que sea necesario para poder concretar con resultados satisfactorios y beneficiosos. También, es de suma importancia que los colaboradores se sientan motivados y parte del proceso, además, se hace necesaria la planificación detallada de la implementación de los nuevos programas y el buen flujo de información, y más cuando se habla de temas como la inclusión laboral de personas con discapacidad, ya que tiende a mezclarse con la ética de las personas, pues existen muchos prejuicios, ignorancia sobre el tema o simplemente, desinterés.

Las personas con discapacidad, es un grupo social que a través del tiempo se ha visto marginado y discriminado, sin embargo, se debe buscar la igualdad de oportunidades y un trato justo y digno con las personas con discapacidad. También, es necesario velar porque en el área laboral se incluya y se acepte dichos programas, no solo para el beneficio de la institución, sino para el desarrollo de una sociedad justa y equitativa.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las empresas, el cambio, debe ser constante para que puedan ser competitivas y así lograr un mejor puesto en el mercado. La globalización, a lo largo del tiempo, ha creado nuevos parámetros en la competencia entre las organizaciones, y ha obligado a las empresas a reestructurar sus modelos estratégicos e incluso la estructura de la organización. El cambio en las organizaciones es un proceso extenso y suele crear resistencia, ya que las personas, en general, no aceptan el cambio por miedo a lo desconocido, o por salir de su zona de confort. Además, la resistencia puede ser expresada a través de quejas, retraso en el trabajo, bajo desempeño, etc., por lo que las empresas deben establecer planes o programas para la adaptación de los colaboradores ante situaciones nuevas o de cambio.

Por otro lado, la inclusión laboral de personas con discapacidad, representa un factor que, en ocasiones, ha causado resistencia, porque existen los prejuicios, ignorancia sobre las discapacidades de las personas, discriminación o marginación y poca tolerancia hacia ellos.

Por lo tanto, esta investigación pretende establecer el nivel de resistencia al cambio respecto de la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Con base en lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es el nivel de resistencia al cambio en una institución gubernamental, sobre la implementación de programas de inclusión laboral de personas con discapacidad?

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general

Establecer el nivel de resistencia al cambio en una institución gubernamental, sobre la implementación de programas de inclusión laboral de personas con discapacidad.

2.1.2. Objetivos específicos

- Establecer si existe o no resistencia individual sobre la implementación de programas de inclusión laboral de personas con discapacidad.
- Identificar el nivel de resistencia al cambio sobre la incorporación de personas con discapacidad.
- Establecer el nivel de resistencia al cambio de los colaboradores sobre el aprendizaje acerca de las personas con discapacidad.
- Proponer un programa de inclusión laboral dirigido a la aceptación de personas con discapacidad.

2.2.Elemento de estudio

- Resistencia al cambio

2.3. Definición de elemento de estudio

2.3.1. Definición conceptual

Resistencia al cambio

El cambio significa moverse de lo conocido a lo desconocido. Como el futuro es incierto y puede afectar negativamente las carreras, sueldos y competencias de la gente, en general los miembros de la organización no apoyaran el cambio a menos que razones muy poderosas los convenzan de hacerlo. La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. Por otro lado, la resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismos mayores, solicitudes de traslados, renuncias, pérdida de motivación, ánimo más bajo y tasas más altas de accidentes o errores (Hellriegel y Slocum, 2004).

2.3.2. Definición operacional

El nivel de resistencia se medirá a través de un cuestionario basado en los siguientes indicadores:

- Resistencia individual
- Incorporación de personas con discapacidad
- Aprendizaje de personas con discapacidad

2.4. Alcances y límites

La presente investigación pretende determinar el nivel de resistencia al cambio en una institución gubernamental sobre la implementación de programas de inclusión laboral de personas con discapacidad. Los participantes serán el personal del área administrativa de una institución gubernamental, de género masculino y femenino y de distintas edades.

Los resultados del presente estudio son utilizados únicamente con fin de medir la resistencia al cambio sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad, y es exclusivo para personal del área administrativa. Los resultados brindan puntos de referencia sobre la situación actual real de la empresa sobre la resistencia e implementación de dichos programas, por lo que los resultados no pueden ser extrapolados o generalizados a otras muestras o poblaciones.

2.5. Aporte

La presente investigación aportó a la institución con los porcentajes obtenidos de resistencia al cambio actuales con respecto a la implementación de programas de inclusión laboral de personas con discapacidad. Además, pueden servir como referencia y/o consulta para próximas investigaciones sobre temas relacionados y enriquecer la búsqueda sobre el nivel de resistencia al cambio con respecto a la inclusión laboral de personas con discapacidad. A las empresas, para que tengan un parámetro sobre la resistencia hacia la inclusión laboral de personas con discapacidad, y, además, ayuda a conocer los indicadores que presentan mayor dificultad en los colaboradores.

Al mismo tiempo, los colaboradores del área administrativa de la institución gubernamental podrán conocer el nivel de aceptación y tolerancia actual hacia la inclusión de personas con discapacidad, y la información necesaria para la implementación y aceptación de la misma.

Asimismo, proponer un programa de inclusión laboral de personas con discapacidad a través de capacitación dirigido al personal de la empresa, donde se explique la importancia con material de apoyo como trifoliales, audiovisuales, conferencia de expertos, y otros medios.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

La presente investigación se realizó con una muestra de treinta y cuatro (34) colaboradores del área administrativa de una institución gubernamental en la capital de la ciudad de Guatemala. Las características que se tomaron en cuenta para los efectos de la investigación son las siguientes:

Tabla No. 1		
Género	No.	Porcentaje
Femenino	24	71%
Masculino	10	29%
Total	34	100%

Tabla No. 2		
Rangos de Edad	Cantidad	Porcentaje
20 – 25	5	15%
26 - 30	5	15%
31 – 35	6	18%
36 - 40	18	53%
Total	34	100%

Para el presente estudio se utilizó un muestreo no probabilístico que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) es “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (p. 176)

3.2 Instrumento

Para la recopilación de datos, se estructuró un cuestionario con escala Likert con un total de 17 ítems, para la facilitación y alcance a la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación y determinar el nivel de resistencia al cambio respecto a la

implementación de programas de inclusión laboral de personas con discapacidad con los sujetos anteriormente descritos.

El cuestionario dio a conocer la resistencia al cambio según los siguientes indicadores:

Indicador	No. de Ítem
Resistencia individual	1, 2, 3, 4, 5 y 6
Incorporación de personas con discapacidad	7,8,9,10,11 y 12
Aprendizaje	13,14,15,16 y 17

El instrumento fue elaborado por la autora de la presente investigación, revisado y validado por tres (3) profesionales relacionados con el tema. El cuestionario está diseñado con preguntas cerradas con cuatro (4) posibles respuestas de manera ascendente, siendo 4 la respuesta más alta:

Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	2	3	4
Si está completamente de acuerdo.	Si generalmente está de acuerdo.	Si rara vez está de acuerdo.	Cuando está en total desacuerdo.

La calificación más alta del instrumento es de 68 puntos que equivale al 100%, mientras más respuesta nunca existan, una mayor resistencia al cambio se registra, y mientras más respuestas siempre, menor resistencia. Dicho cuestionario fue aplicado de manera individual y tuvo una duración de 10 minutos, aproximadamente. Además, el cuestionario se dividió en los siguientes rangos de calificación para identificar el nivel de resistencia:

Nivel	Rango
Bajo	17 - 34
Regular	35 – 51
Alta	52 – 68

3.3 Procedimiento

Para la realización de la presente investigación se han realizado los siguientes pasos:

- Se realizó propuesta de tema al departamento de Psicología en la Facultad de Humanidades.
- Se obtuvo una pre-aprobación del tema por parte de los encargados de la Facultad de Humanidades.
- Se determinó el Objetivo General del presente estudio.
- Se establecieron los Objetivos Específicos de la investigación.
- Se realizó investigación bibliográfica para la estructuración de marco teórico, agregando antecedentes nacionales e internacionales, con teorías y estudios de distintos autores.
- Se elaboró el instrumento, con base a los indicadores de resistencia individual, incorporación de personas con discapacidad y aprendizaje de personas con discapacidad.
- Se validó el instrumento bajo el juicio y criterio de dos expertos y un experto en investigación.
- Se aplicó el instrumento de manera individual y de forma física.
- Se tabuló los datos obtenidos de las encuestas en Excel, obteniendo una base de datos.
- Se procedió al análisis e interpretación de resultados a través de gráficas y porcentajes elaborados en Excel.
- Se elaboró la discusión, comparando los resultados de la presente investigación con los antecedentes de los autores expuestos anteriormente.

- Se redactó de conclusiones con base a los resultados y objetivos específicos.
- Con base a las conclusiones, se redactó las recomendaciones del estudio.
- Se elaboró el informe final con el formato establecido y todos los requisitos solicitados.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La investigación es de tipo cuantitativa con alcance descriptivo, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80).

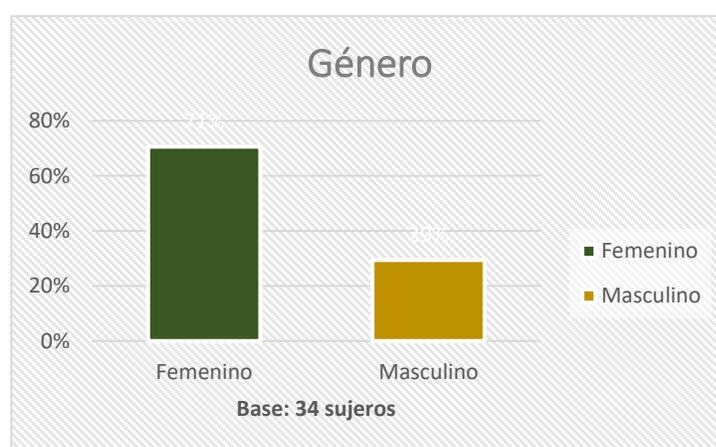
La metodología estadística que se utilizó es descriptiva por medio de gráficas y porcentajes que facilitaron la obtención e interpretación de los resultados, y con un diseño de tipo cuantitativo. Para el análisis de los datos se tabulará los resultados por medio de una base de datos en Excel.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, tras haber aplicado el instrumento a una población total de 34 personas del área administrativa, con el objetivo de determinar si existe resistencia al cambio ante la implementación de un programa de inclusión laboral de personas con discapacidad.

Gráfica No. 1

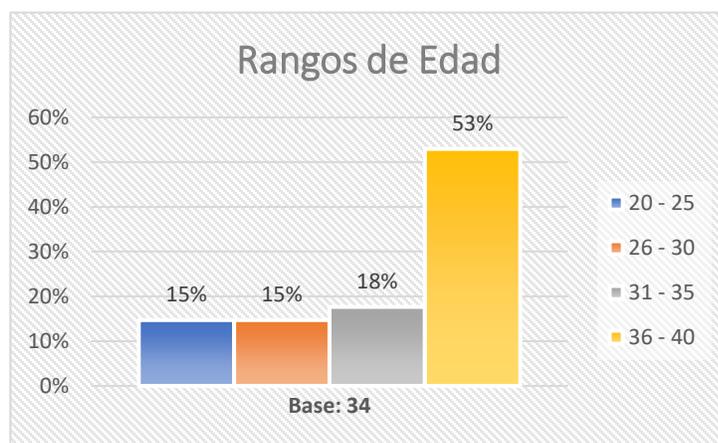
Género	Número	Porcentaje
Femenino	24	71%
Masculino	10	29%
Total	34	100%



En la gráfica sobre género, se observa que, del total de la población, 24 son del género femenino, representando el 71%, y que 10, son del género masculino, lo que equivale al 29%.

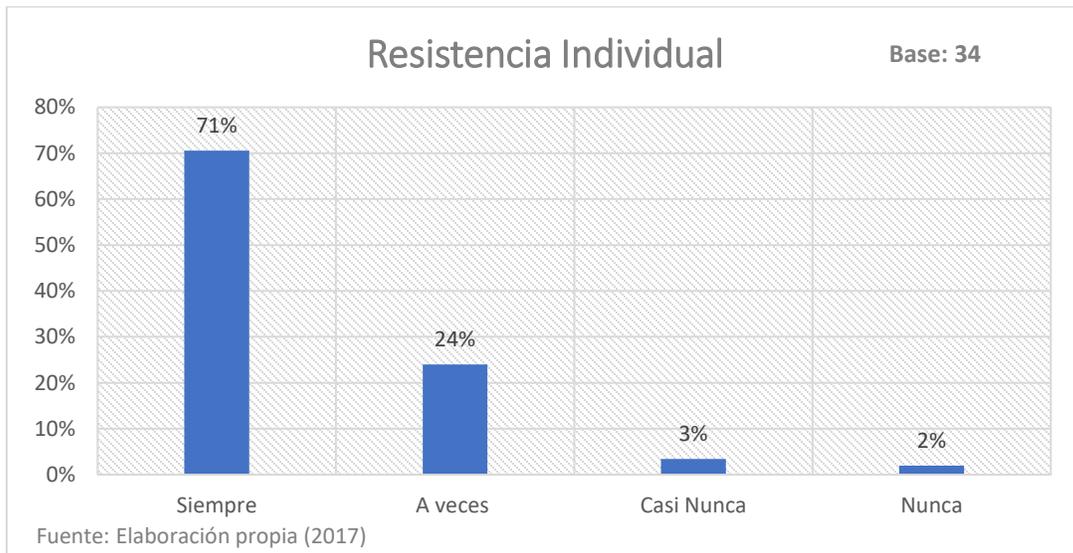
Gráfica No. 2

Rangos de Edad	Cantidad	Porcentaje
20 – 25	5	15%
26 - 30	5	15%
31 – 35	6	18%
36 - 40	18	53%
Total	34	100%



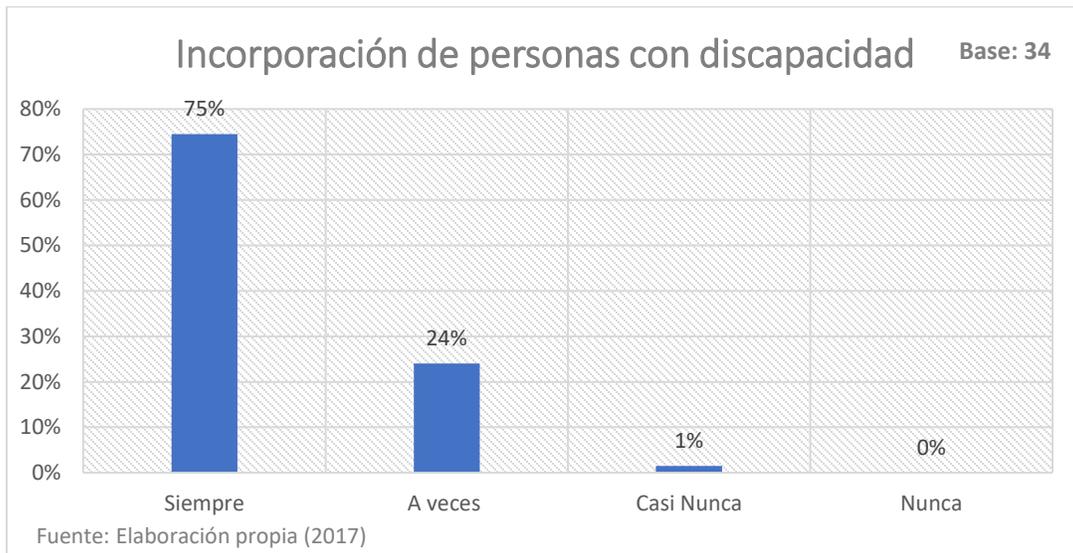
En relación con los rangos de edad de la población en total, se observa que el 53% se encuentra en el rango de 36 y 40 años, el 18% oscila entre los 31 y 35 años, el 15% entre 26 y 30, y el otro 15% entre 20 y 25 años.

Gráfica No. 3



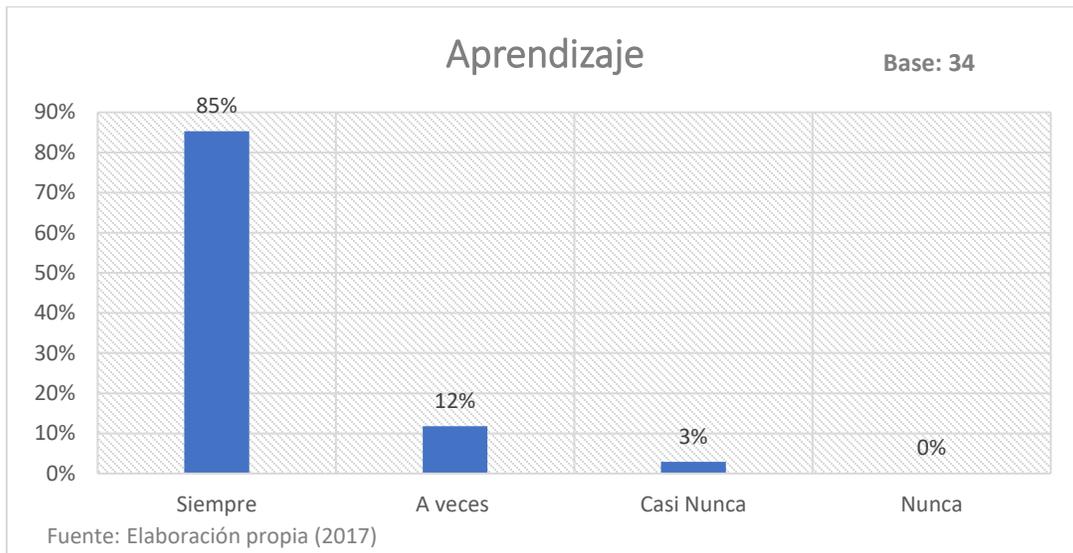
En relación con el primer reactivo del instrumento, se puede observar que el 71% de la población contestó siempre, lo cual sugiere que no cuentan con resistencia hacia las personas con discapacidad, el 24% contestó a veces, el 3% respondió casi nunca y el 2% nunca. Estos resultados sugieren que el indicador de resistencia individual se encuentra en un nivel bajo de resistencia al cambio.

Gráfica No. 4



En relación con el segundo reactivo del instrumento, el 75% de las personas contestaron siempre, lo cual indica que las personas de la muestra tienen apertura a la inclusión de personas con discapacidad en el área laboral, el 24% respondió a veces y el 1% contestó casi nunca. En este indicador, ninguna persona contestó nunca, por lo tanto, el indicador de incorporación de personas con discapacidad se encuentra en un nivel bajo de resistencia al cambio.

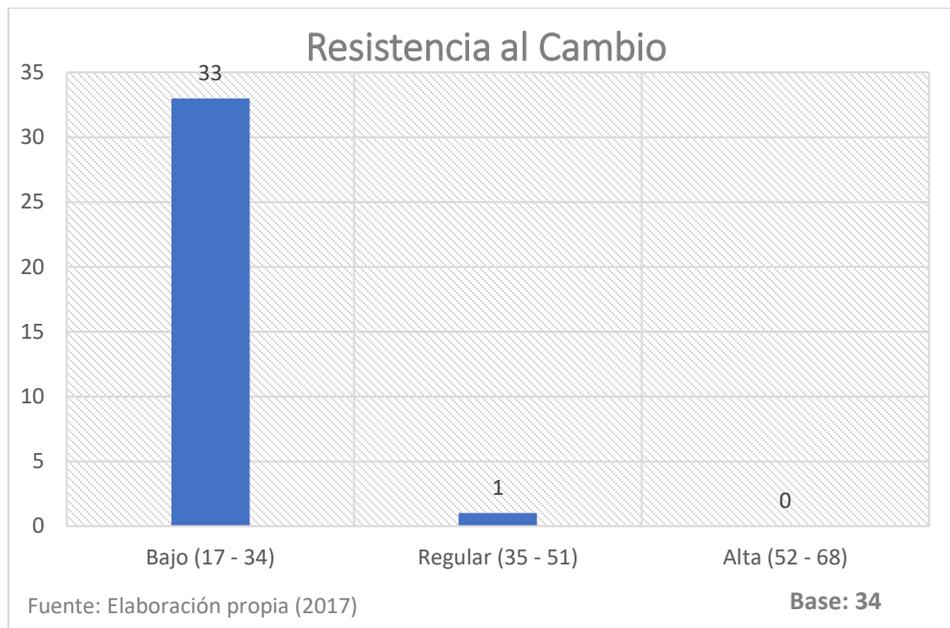
Gráfica No. 5



En el tercer reactivo del instrumento que mide el aprendizaje sobre las personas con discapacidad, el 85% de la población contestó siempre, lo cual sugiere que están en disponibilidad de aprender. El 12%, respondió a veces, el 3%, casi nunca y ningún sujeto contestó nunca. Por lo tanto, el indicador de aprendizaje, también se encuentra en un nivel bajo de resistencia al cambio.

Expuesto lo anterior, los tres indicadores, en los que se divide el instrumento del presente estudio, muestran un nivel bajo de resistencia al cambio.

Gráfica No. 6



Sobre la medición general de Resistencia al Cambio se puede observar que 33 sujetos, que representan el 97% de la población total, se encuentran en nivel bajo de resistencia al cambio, 1 persona se encuentra en el nivel regular de resistencia al cambio, lo que representa el 3% y, así mismo se puede observar que ningún sujeto se encuentra en el nivel alto de resistencia al cambio. Lo cual apunta que la población general se encuentra en un nivel bajo de resistencia al cambio sobre la implementación de programas de inclusión laboral de personas con discapacidad.

V. DISCUSIÓN

La resistencia al cambio es un fenómeno que siempre se ha presentado, sin embargo, en la actualidad, es un factor que debe ser reformado como consecuencia del constante avance de la sociedad; por lo que las empresas están obligadas a adaptarse a las nuevas generaciones y a las diferentes demandas constantes del público. Por lo que, se debe estructurar y planear el desarrollo organizacional, y, la inclusión laboral de personas con discapacidad se ha vuelto un valor agregado para cualquier compañía de cualquier índole. Además, incrementa su atractivo en el mercado, poniéndolo en un mejor puesto dentro del mercado nacional e internacional.

Según Cortese (2004) la resistencia sufre de cuatro etapas hasta llegar a la aceptación o asimilación, donde las personas eliminan por completo la resistencia y son más flexibles. Por lo que, es responsabilidad de los gerentes y directivos implementar los programas, y además, estructurar y planear las estrategias a usar para los procedimientos y que la resistencia sea baja y no perjudique el clima o al desempeño laboral; hacer que las personas dentro de la empresa se familiaricen con el nuevo programa y las nuevas personas, ya que la resistencia al cambio, proviene del miedo a lo desconocido, según Gross (2008).

Los resultados de la presente investigación indican que existe una resistencia al cambio sobre la inclusión de personas con discapacidad baja, lo que se puede comprar con el estudio de Arriola (2017) quién realizó una investigación de tipo descriptivo, que muestra un nivel de baja resistencia al cambio, siendo el promedio de 42.6%; con una población total de 47 colaboradores, formada por 40 mujeres y 7 hombres.

Por otra parte, Catalán (2016) elaboró una investigación 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, con una población total de 39 colaboradores, 24 hombres y 15 mujeres. En su investigación de tipo descriptivo, se concluyó que existe superioridad en cuanto al factor resistencia individual con 29 colaboradores que representan el 74.36%, lo que no concuerda con la presente investigación, ya que los resultados arrojan que el mismo factor se encuentra en el nivel bajo, con el 71% de la población en total.

En este estudio se identificó que en la organización gubernamental, el reactivo de aprendizaje, ya sean capacitaciones, conferencias de expertos, sensibilizaciones, etc., se encuentra en un nivel bajo de resistencia, ya que el 85% de las personas se encuentran en ese rango, lo cual no coincide con la investigación de López (2016), ya que en su investigación de tipo descriptivo, con una muestra aleatoria simple de 30 sujetos de género masculino, de un rango de edad entre 20 y 35 años, el cual diseñó un cuestionario que consta de 20 ítems con escala tipo Likert, pudo concluir que los colaboradores presentan resistencia al cambio en los factores de procesos de capacitación con un porcentaje de 21.02%.

Asimismo, Calderón (2009) en su estudio de tipo descriptivo, con el objetivo de conocer el grado de resistencia al cambio que manifiestan los colaboradores de dos empresas familiares ante el relevo gerencial de sus fundadores. La población total fue de 61 sujetos, de ambos géneros. Para la obtención de los resultados, la autora utilizó un cuestionario de resistencia al cambio de Bohrt, que mide la actitud de resistencia al cambio organizacional. Se pudo concluir que existe una resistencia al cambio alta, ya que el aspecto negativo es de 74.87%; por lo que con el presente estudio difiere, ya que, en los resultados generales de resistencia al cambio, se obtuvo que el 97% de la población se encuentra en un nivel de resistencia bajo.

Según Ruiz, Guzmán y De La Rosa (2007) el cambio organizacional se define como: “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente, interno o externo, mediante el aprendizaje”. (p. 39). Hacen referencia a que las fuerzas internas, son las que surgen dentro de la empresa después de un análisis del comportamiento de la misma y las externas, son las que provienen de afuera de la organización, pueden ser reformas a las leyes, nuevos decretos, normas, etc. Siguiendo con lo anterior, la fuerza interna es un factor que la empresa puede controlar, ya que se puede estructurar y planear las estrategias que se pueden usar dependiendo de las situaciones; mas las externas no pueden ser controladas, guiadas o paradas por la organización, ya que estas no dependen de las organizaciones, sin embargo, si pueden planear las estrategias de cómo manejar los cambios próximos.

Asimismo, Escudero, Delfín y Arano (2014), concuerdan con los autores anteriormente expuestos, ya que indican que la resistencia al cambio es una reacción que está

en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente o mal funcionamiento interno que genera la pérdida del equilibrio. Cada persona percibe de manera distinta las situaciones, al igual que las organizaciones, mas es responsabilidad de las autoridades manejarlo de la mejor manera.

La resistencia al cambio puede producirse por varios factores. La presente investigación tuvo un enfoque hacia la inclusión laboral de personas con discapacidad, ya que es un flagelo que este grupo de personas enfrentan en su día a día. Existen muchas limitantes y obstáculos para que este grupo social pueda incorporarse en el ámbito laboral, así como Rodríguez y Rico (2009) afirman: “Las empresas no son diseñadas pensando en la discapacidad, ni para que en ellas trabajen personas con discapacidad” (p. 87).

Expuesto lo anterior, se puede observar que los resultados de la presente investigación evidencian baja resistencia al cambio sobre la implementación de programas de inclusión de personas con discapacidad, tomando en cuenta que el rango de edad más frecuente es el de 36 a 40 años y el género predominante es el femenino con una población total de 34 personas del área administrativa en una organización gubernamental.

VI. CONCLUSIONES

Luego del respectivo análisis de los resultados obtenidos como consecuencia del trabajo de campo de la presente investigación, se concluye que:

- En la institución gubernamental donde se realizó la investigación, se encuentra en el nivel bajo de resistencia al cambio sobre la implementación de programas de inclusión laboral de personas con discapacidad, ya que el 97% de la población se encuentra en el rango más bajo de la calificación del instrumento.
- En el factor de resistencia individual, los resultados arrojan que no existe resistencia al cambio, ya que se colocó en el nivel bajo de resistencia, por lo que los colaboradores del estudio tienen apertura a socializar y compartir el área laboral con personas que tengan algún tipo de discapacidad, sin importar con qué habilidad cuenten.
- Se identificó baja resistencia al cambio en el factor de la incorporación de personas con discapacidad, por lo que los sujetos del estudio están de acuerdo con la incorporación y contratación de personas con discapacidad en su misma área de trabajo.
- Se comprobó que el factor de aprendizaje se encuentra en un nivel bajo, ya que los sujetos del estudio están en la disponibilidad de recibir capacitaciones, sensibilizaciones, conferencias de expertos, etc., sobre las personas con discapacidad en general.

VII. RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones, se recomienda lo siguiente:

- Al encargado del área de Recursos Humanos realizar encuestas de resistencia al cambio anual, para conocer si los resultados cambian según la evolución de los colaboradores, y, también, brindar la retroalimentación correspondiente como forma de motivación para los colaboradores.
- En cuanto a la resistencia individual, se recomienda que se siga estimulando a las personas a la apertura de la socialización y aceptación de personas con discapacidad a través de sensibilizaciones para mejorar el clima laboral y la facilitación de la inclusión de las personas con discapacidad.
- A los Gerentes y Directivos, liderar programas para la mejor aceptación de personas con discapacidad y fomentar la contratación en todas las áreas de la institución. También, darle el seguimiento correspondiente a todos los procesos que estén en relación con el tema de la presente investigación.
- Que los jefes o supervisores de cada área sean los encargados de fomentar el compañerismo y trabajo en equipo, para facilitar y mejorar la incorporación y comunicación con personas con discapacidad.
- Al departamento de Recursos Humanos, velar por la contratación de personas con discapacidad, porque el área de la persona con discapacidad esté adaptada a las habilidades de la persona, fomentar un ambiente de aceptación e incorporación. Además, de planificar estrategias anuales sobre talleres semestrales para la inclusión de personas con discapacidad.
- Establecer metas de contratación e inclusión de personas con discapacidad semestrales, y realizar verificaciones del cumplimiento de metas.

- Realizar grupos focales con muestras representativas de todas las áreas de la institución, para retroalimentación de todos los procesos relacionados con la inclusión de personas con discapacidad.
- Planificación e implementación de programas de inclusión laboral, tales como el aporte de la presente investigación, con su respectiva evaluación de desarrollo, para la toma de decisiones.
- Implementar sistemas de inducción tanto para las nuevas personas con discapacidad contratadas, como al personal existente, sobre las distintas discapacidades existentes y breves recomendaciones para el buen manejo de situaciones donde puede existir conflicto.

VIII. REFERENCIAS

- Acosta, C. A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista colombiana de psicología*, 11(1), 9-24.
- Arriola, A. (2017). *Nivel De Resistencia Al Cambio Que Presenta El Personal De Atención A Clientes Exclusivos De Una Institución Bancaria Que Opera En Guatemala*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar de Guatemala.
- 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.
- Castells, M. (1997). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red*, Vol. 1, 2 y 3, Madrid, España: Alianza Editorial.
- Catalán, L. (2016). *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 licenciatura inédita. Universidad Rafael Landívar, Sede Regional de Escuintla, Escuintla, Guatemala
- Congreso de la República de Guatemala (1996). *Decreto Número 135 – 96: Ley de atención a las personas con discapacidad*. Recuperado de: <http://bvssan.incap.int/local/Legislacion/LEY053.pdf>
- Congreso de la República de Guatemala (2016). *Iniciativa Que Dispone Aprobar Ley De Personas Con Discapacidad*. Recuperado de: <http://old.congreso.gob.gt/archivos/iniciativas/registro5125.pdf>
- Consejo Nacional Para La Atención de las Personas con Discapacidad (2006). *Política Nacional en Discapacidad Conadi versión resumida*. Recuperado de: http://www.segeplan.gob.gt/downloads/clearinghouse/politicas_publicas/Grupos%20Vulnerables/Pol%C3%ADtica%20Nacional%20Discapacidad.pdf
- Cortese, A. (2004). *Las emociones y la adaptación al cambio*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/cambio.htm>

- Escudero, J., Delfín, L. y Arano, R. (2014). *El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones*. (Homepage). Recuperado de:
<http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.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 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*. Recuperado de: <http://http://www.redalyc.org/pdf/679/67916259012.pdf>.
- García, M., Rubio, P., y Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 3(2), 301-315.
- Grolimund, C. (2011). *Claves de la gestión de proyectos. Gestión eficiente de proyectos y de trabajo en equipo*. España: Fundación Confemetal.
- Gross, M. (2008). *Resistencia al Cambio*. (Homepage). Recuperado de:
http://manuelgross.bligoo.com/content/view/290574/Resistencia_al_Cambio_Que_es_y_como_resolverla.html
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª Ed.). México: Thomson.
- Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México: Pearson. Recuperado en:
<http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaellandivarsp/reader.action?docID=10957585>.
- Hernández, R., Fernández, y C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5º Ed.). México: McGrawhill.

- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información (INEGI) (s/f). *Clasificación de Tipo de Discapacidad-Histórica*. Recuperado en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/aspectosmetodologicos/clasificad oresycatalogos/doc/clasificacion de tipo de discapacidad.pdf>
- López, A. (2016). *Factores laborales que crean resistencia al cambio en una empresa que presta servicios de mantenimiento industrial y construcción*. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Marshak, R. (2006). *Cambio organizacional: trabas, contratiempos y dificultades*. Barcelona, España: Editorial Deusto.
- Meléndez, S. (2016). Internal communication in labor inclusion of people with hearing impairment in Bogotá: two case studies. *Investigación y Desarrollo*, 24(1), 26-52.
- Noriega, S. (2005). *Estudio de la resistencia a los procesos de cambio organizacional en el personal administrativo de la empresa SEMDA*. Tesis inédita de licenciatura. Universidad de Monaga. Recuperado de: <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/handle/123456789/618>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2002). *Gestión de las discapacidades en el trabajo*. Recuperado de: <http://ilo.org/wcmsp5/>
- Organización Mundial de la Salud (s/f). *Temas de salud. Discapacidad*. Recuperado de: <http://www.who.int/topics/disabilities/es/>
- 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 de maestría. Centro chihuahuense de estudios de posgrado. Recuperado de: <http://www.ccchep.edu.mx/docspdf/cc/056.pdf>.
- Pérez, I., Maldonado, M, y Bustamante, S. (2015). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 21(2), 231-248.
- Porrás, J. (2002). Cambio tecnológico y cambio organizacional. La organización en red. *Revista Latinoamericana*. Buenos Aires, Argentina: Polis.
- Quirant y Ortega (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 50-64.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. Ed.) México: Pearson Educación.
- Rodríguez, C. y Rico, L. (2009). *Discapacidad y derecho al trabajo*. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.
- Rosenqvist, J. (1990). *Mental retardation and work opportunities on teachers', managers' and super- visors' conceptions of the students' possibilities in their working life*. *European Journal of Special Needs Education*, (5) 1, 31-42.
- Ruiz, R., Guzmán, J. y De La Rosa, J. (2007). *Dirección empresarial asistida*. España: Editorial visión net. 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%20externa%20del%20cam bio&f=false>
- 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 licenciatura. Caracas, Venezuela. Recuperado en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR2580.pdf>.

ANEXOS

FICHA TÉCNICA

NOMBRE	Cuestionario de resistencia al cambio sobre la implementación de programas de inclusión laboral de personas con discapacidad.
AUTOR	Raquel Marroquín Castellanos
OBJETIVO	Conocer el nivel de resistencia al cambio sobre la implementación de programas de inclusión laboral de personas con discapacidad.
¿QUÉ MIDE?	Niveles de resistencia al cambio
REACTIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resistencia Individual 1,2,3,4,5 y 6 2. Incorporación de personas con discapacidad. 7,8,9,10,11 y 12 3. Aprendizaje 13,14,15,16 y 17
ESCALA DE MEDICIÓN	17 - 34 Resistencia al cambio baja 35 - 51 Resistencia al cambio regular 52 - 68 Resistencia al cambio alta
PUNTEOS	Siempre: 1 punto A veces: 2 puntos Casi nunca: 3 puntos Nunca: 4 puntos
FORMA DE APLICACIÓN	Es autoaplicable a criterio de cada evaluado.
TIEMPO DE APLICACIÓN	De 10 a 15 minutos.
VALIDACIÓN	Licda. Aranka Pokus Mgtr. Patricia Rosada Tercera persona especializada en investigación.

RESISTENCIA AL CAMBIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

El presente cuestionario es de uso estrictamente académico e investigativo. Los datos recopilados serán manejados con total confidencialidad.

Instrucciones: El siguiente cuestionario contienen una serie de ítems los cuales deberá marcar con una X según su criterio, con base en la siguiente escala:

Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Si está completamente de acuerdo.	Si generalmente está de acuerdo.	Si rara vez está de acuerdo.	Cuando está en total desacuerdo.

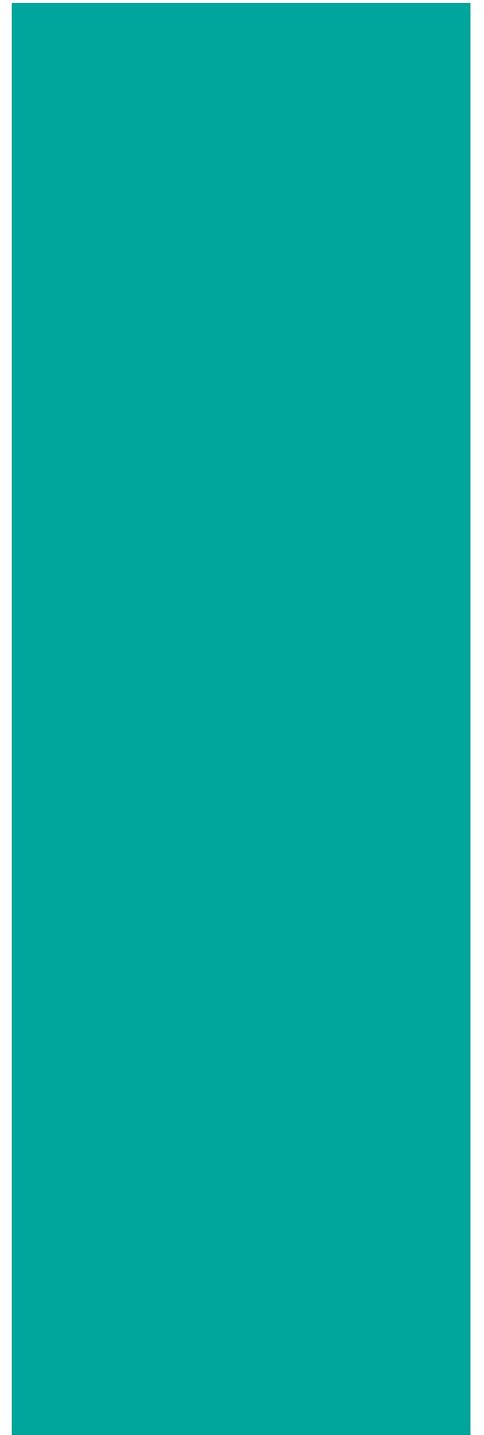
Género: F M

Rango de edad: 20 - 25 26 - 30 31 - 35 36 - 40

NO.	ÍTEM	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1	Considero que mi desempeño laboral se beneficiaría con la inclusión de personas con discapacidad.				
2	Considero que se me facilitaría compartir mi lugar de trabajo con personas con discapacidad.				
3	Tengo disposición para colaborar en las actividades laborales de personas con discapacidad.				
4	Se me facilita la aceptación de personas con discapacidad.				
5	Considero que las personas con discapacidad tienen los mismos derechos que todas las personas y merecen un trato digno.				
6	Aceptaría que una persona con discapacidad sea mi jefe.				
7	Considero adecuada la contratación de personas con discapacidad.				

NO.	ÍTEM	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
8	Me agrada la idea de la incorporación de personas con discapacidad al equipo de trabajo.				
9	Considero que establezco rápida relación con personas con discapacidad.				
10	Me acoplo fácilmente con cualquier grupo social.				
11	Considero que la incorporación de personas con discapacidad tiene efectos positivos en la organización.				
12	Estoy de acuerdo que en las políticas de la empresa se agregue la incorporación de personas con discapacidad.				
13	Me interesa aprender sobre las personas con discapacidad.				
14	Considero adecuada la constante capacitación sobre personas con discapacidad.				
15	Me agrada la idea conocer las distintas habilidades de las personas con discapacidad.				
16	Comprendo las discapacidades de los compañeros sin juzgar.				
17	Soy flexible ante los cambios y ante las personas con discapacidad de nuevo ingreso.				

**PROGRAMA DE
INCLUSIÓN
LABORAL DE
PERSONAS CON
DISCAPACIDAD**



ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Introducción	1
Objetivos	2
Alcances del Programa	3
Ventajas	5
Datos de referencia	6
Componentes del Programa	8
1. Sensibilización	8
2. Capacitación	9
3. Seguimiento	11
4. Alianzas	13
5. ¿Cómo medir los resultados?	14
Referencias	15

INTRODUCCIÓN

Según la Organización de Naciones Unidas, alrededor del mundo hay más de mil millones de personas que cuentan con alguna discapacidad, de las cuales aproximadamente el 57%, habita en países en vías de desarrollo.

La inclusión laboral de personas con discapacidad, en la actualidad es un reto para la mayoría de las instituciones, porque no se cuenta con la preparación adecuada, ya sea los colaboradores o la infraestructura misma. Existen muchas causas por las cuales se decide no incluir en el área laboral a estas personas, sin embargo, existen muchas razones por las que sí.

El programa pretende facilitar el proceso de la aceptación de personas con discapacidad en el área laboral, a través de sensibilizaciones, capacitaciones, alianzas, etc. Además, el programa incluye actividades a realizar, para el mayor entendimiento de las discapacidades.



OBJETIVO GENERAL

Facilitar el proceso de la inclusión laboral de personas con discapacidad en las organizaciones de distinta índole.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

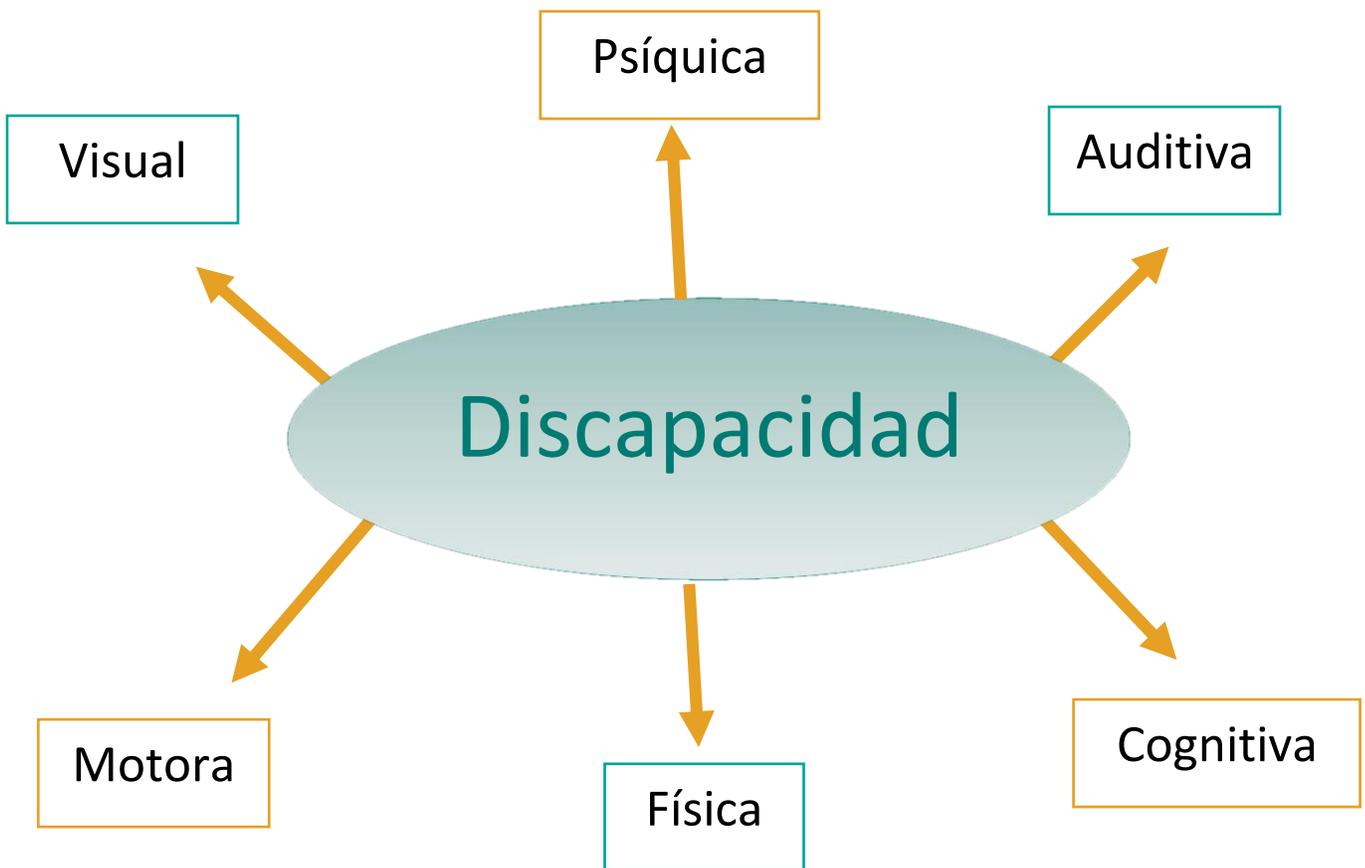
- Sensibilizar a todos los colaboradores de las instituciones para que contraten personas con discapacidad.
- Inclusión laboral y social de las personas con discapacidad.
- Concientizar a los colaboradores sobre la aceptación de las personas con discapacidad.
- El programa pretende apoyar en su totalidad la inserción laboral de las personas con discapacidad por ser un grupo social vulnerable y marginado.

PROPÓSITO

Mejorar las oportunidades de empleo, que las personas con discapacidad tengan las mismas oportunidades y condiciones laborales; además, servir como ejemplo para su réplica e implementación en cualquier institución guatemalteca.

ALCANCES DEL PROGRAMA

El programa está diseñado y estructurado para que cualquier persona con algún tipo de discapacidad pueda ser incluido y aceptado en el área laboral. Las discapacidades se dividen en:



FUENTE: Elaboración propia

AUDITIVA: Según la Organización Mundial de la Salud (2017) cuando una persona no es capaz de oír tan bien como una persona cuyo sentido del oído es “normal”, es decir, cuyo umbral de audición en ambos oídos es igual o superior a 25 dB.

COGNITIVA:

Según el Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales (2013), se considera un trastorno intelectual que inicia durante el período de desarrollo, que se manifiesta en déficits en el funcionamiento intelectual, como razonamiento, solución de problemas, planificación, pensamiento abstracto, toma de decisiones, aprendizaje académico y a través de la propia experiencia.

FÍSICA:

Según la OMS, las discapacidades físicas, se presentan cuando las personas han pasado por amputaciones o que hayan sufrido cualquier enfermedad crónica que impida su movimiento y sea necesaria la utilización de aparatos para su movilización.

MOTORA:

La discapacidad motora consiste en una afección en el aparato locomotor, ya sean parciales o permanentes, según la Asociación de Personas con Discapacidad Motora (ATREMO) (s/f).

PSÍQUICA:

Que, según la OMS, es una enfermedad o trastornos mentales que las personas pueden padecer.

VISUAL:

Según la ONCE (2017), esta se divide en dos: 1. Ceguera y 2. Deficiencia visual, la primera se refiere a que la persona no cuenta con visión en lo absoluto, y la segunda, se refiere a que las personas puedan distinguir o ver a una distancia muy corta. Además, se divide en grados.

Lugares

Cualquier institución guatemalteca donde se tenga la intención y voluntad de incluir a personas con discapacidad y ayudar a su desarrollo laboral y social.

¿A QUIÉN VA DIRIGIDO?

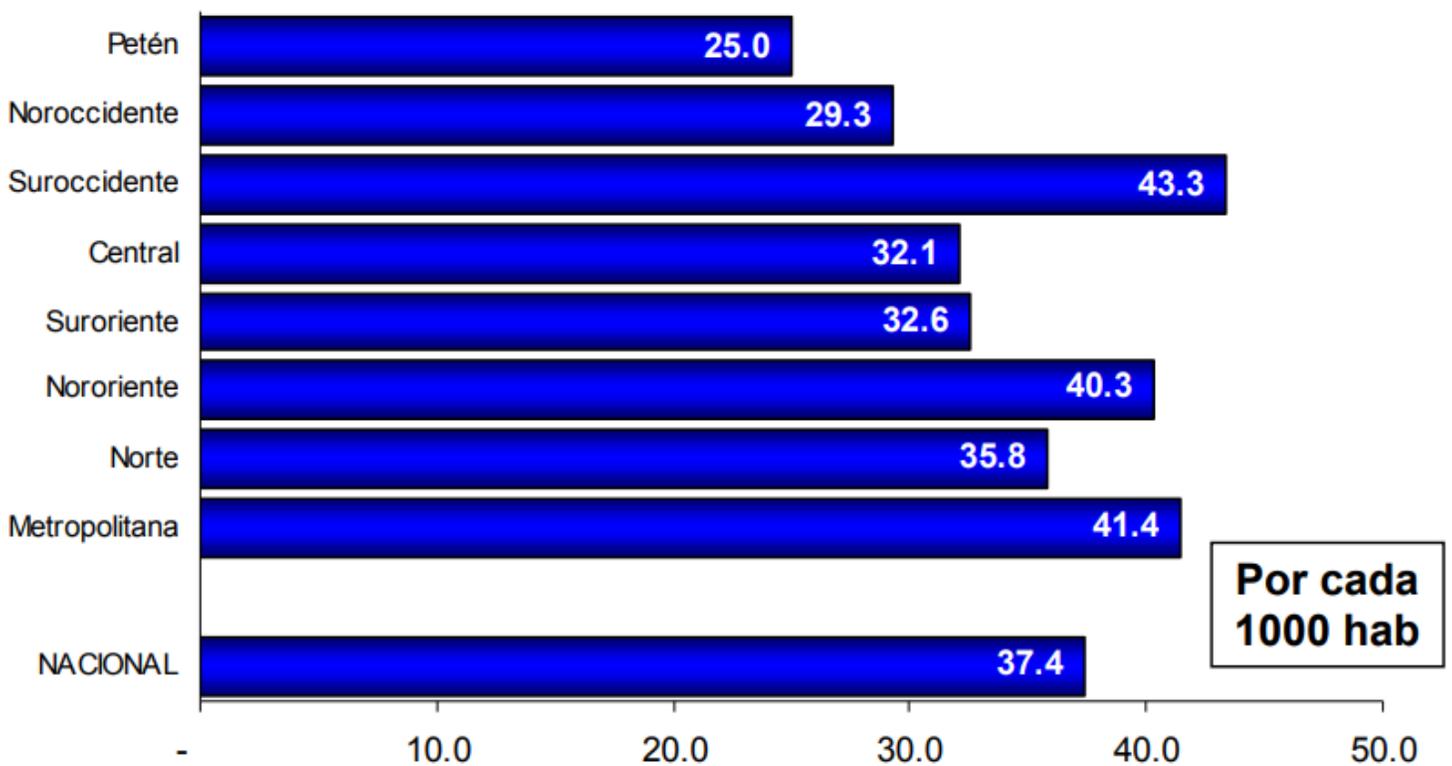
- Principalmente, está dirigido a los todos los colaboradores de instituciones que tenga el deseo de incluir y aceptar personas con discapacidad en el área laboral.

VENTAJAS A LAS EMPRESAS DE LA INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD (INCLUYEME, 2015)

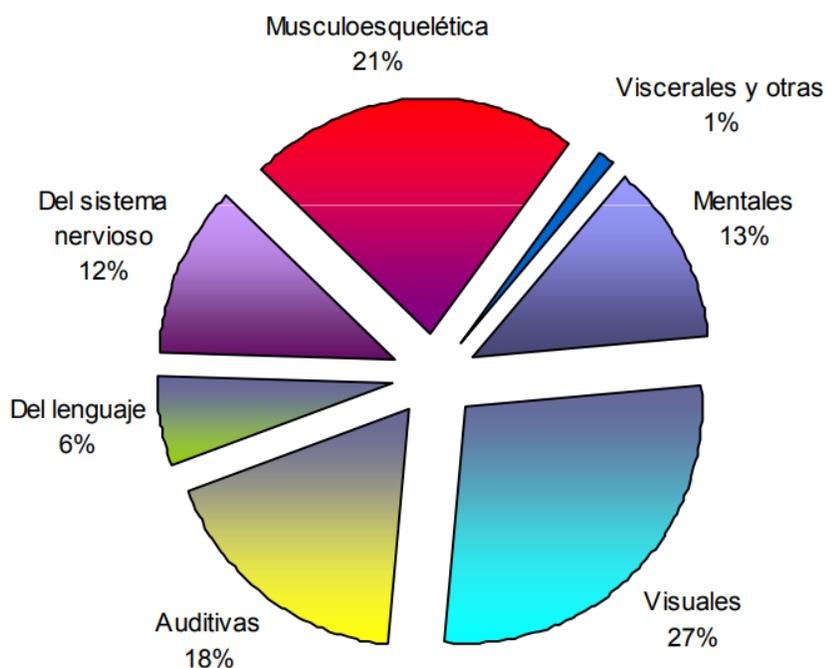
- Reduce prejuicios y mitos sobre las personas con discapacidad.
- Mejora el clima laboral con los colaboradores actuales.
- Ayuda y mejora la reputación de la compañía.
- Promueve el trabajo en equipo.
- Aumenta el compromiso de colaborar.

DATOS DE REFERENCIA SEGÚN LA ENCUESTA NACIONAL DE DISCAPACIDAD (2005)

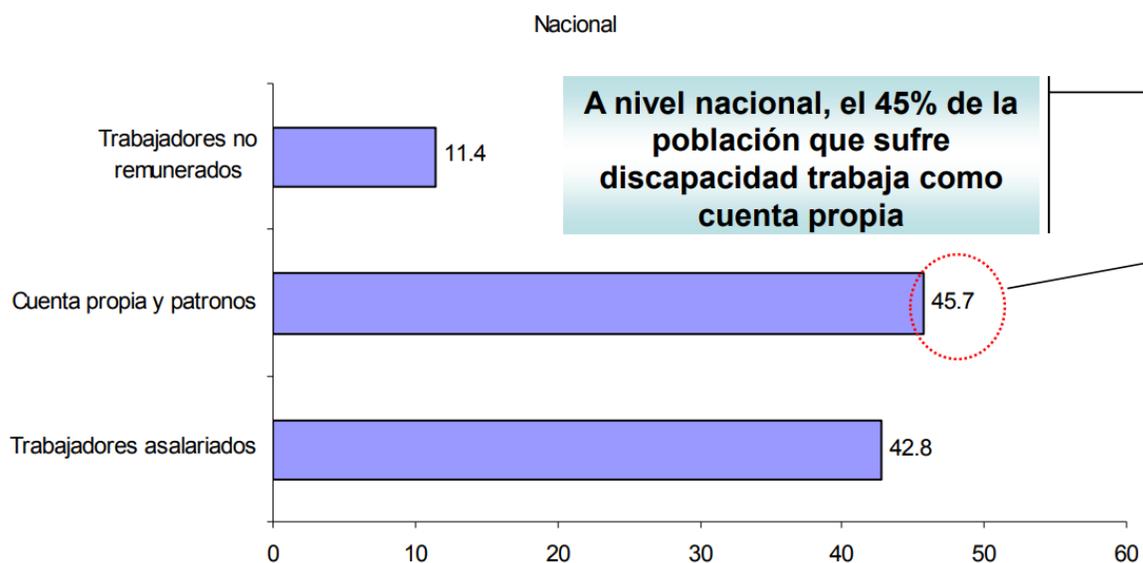
PORCENTAJES DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD A NIVEL NACIONAL



POR TIPO DE DISCAPACIDAD



SEGÚN SU OCUPACIÓN



COMPONENTES DEL PROGRAMA

1. Sensibilización

Objetivo: sensibilizar a las empresas y que conozcan las habilidades y aptitudes de las personas con discapacidad, para su mayor entendimiento y que el acoplamiento de las personas con discapacidad sea más fácil.

- Capacitar sobre el trato correcto hacia las personas con discapacidad.
- Concientizar sobre la realidad real de las personas con discapacidad, a través de testimonios y/o actividades vivenciales.
- Se propone que la sensibilización se realice ANTES de la implementación del programa.
- Para la sensibilización se proponen las siguientes actividades (ecom, s/f):

Nombre de la actividad	Descripción
- Ponte en mi discapacidad	- Esta actividad consta de simular que el participante padece de algún tipo de discapacidad por un tiempo establecido, para crear empatía hacia las personas con la discapacidad y conozcan la dimensión de la misma.
- Juego sobre ruedas	- Consiste en que los participantes se coloquen en parejas, y uno esté en una silla de ruedas y el otro empuje realizando un recorrido, en manera de competencia con los demás participantes.
- Deporte para todos	- El fin es demostrar que cualquier persona puede realizar actividades diversas. En esta actividad se adapta un deporte (a su elección) y los participantes deberán de imitar

algún tipo de discapacidad y así practicar el deporte.

2. Capacitación

- Dar introducción sobre qué es una discapacidad, causas, tratamientos, etc.
- Capacitar a los actuales colaboradores sobre la importancia, beneficios, ventajas que este programa conlleva para la empresa e individualmente.
- Capacitar sobre las condiciones que son necesarias para las personas con discapacidad.
- Se propone dar las capacitaciones cada seis (6) meses y a los colaboradores de nuevo ingreso.

TEMAS SUGERIDOS PARA CAPACITACIÓN	
<p>Eliminación de Prejuicios: el objetivo es eliminar los prejuicios dándoles a conocer a las personas las distintas habilidades que poseen y enseñarles a que también son capaces.</p> <ul style="list-style-type: none">- Se recomienda que sea antes de la implementación del programa y una duración de 01 día completo.- Los materiales quedan a discreción.	<p>Empatía: darles a conocer cómo ha sido el proceso de las personas con discapacidad con relación a la inserción laboral y social, para que comprendan las dimensiones.</p> <ul style="list-style-type: none">- Se recomienda que sea semestral la capacitación con duración de medio día laboral.- Los materiales quedan a discreción.
<p>Paciencia para enseñar: Explicar cuáles podrían ser las habilidades y crear la necesidad de ayuda y colaboración con las personas con discapacidad.</p> <ul style="list-style-type: none">- Se recomienda antes y semestralmente esta	<p>Motivación para aprender: Crear la necesidad y motivación a los colaboradores para aprender sobre las personas con discapacidad; no solo de qué se trata, sino su entorno social, las habilidades, tratamientos, etc.</p>

<p>capacitación, ya que requiere de seguimiento constante, que tenga duración de un día completo laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los materiales quedan a discreción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda que sea antes de la implementación, con dos días de duración. - Los materiales quedan a discreción.
<p>Inclusión de personas en cualquier ámbito social: enseñar la aceptación de las personas con discapacidad, hacer ver que todas las personas somos iguales y tenemos las mismas oportunidades, sin necesidad de compasión (lástima).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda que sea trimestral, ya que requiere de seguimiento constante y de evaluación. - Los materiales quedan a discreción. 	<p>Cómo tratar a personas con discapacidad: exponer cómo debería de ser el trato hacia las personas y cómo reaccionar ante las distintas situaciones que se puedan presentar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se sugiere que se imparta ANTES de la implementación del programa y que tenga una duración de una semana. - Los materiales quedan a discreción.
<p>Apoyar los procesos de inclusión: motivar a la aceptación e inclusión de personas con discapacidad, a través de pancartas, trifoliales, charlas de expertos, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se sugiere que sea constante la motivación 	<p>Aprender las distintas habilidades: cada persona cuenta con distintas habilidades, y enseñar las principales y secundarias dependiendo de qué persona contraten y cuál será el enfoque de la diversidad e inclusión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda que sea ANTES de cada contratación de personal y que sea para su área específicamente y que tenga una duración de un día y medio. - Los materiales quedan a discreción.

<p>Comunicación correcta con las personas con discapacidad: Dependiendo de las personas que contraten y del enfoque a seguir, enseñar las distintas maneras de comunicación a los colaboradores del área donde va a trabajar la persona.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda que sea ANTES de la contratación para que puedan evitarse conflictos, y que tenga una duración de una semana. - Los materiales quedan a discreción. 	<p>Reconocimiento de Igualdad de oportunidades, derechos y obligaciones: sensibilizar a las personas sobre la igualdad y que es una realidad que no se puede cambiar, sin embargo, queda la aceptación y la inclusión sin prejuicios. Todos somos iguales y tenemos los mismos derechos, obligaciones y las mismas oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda que sea antes y semestralmente la capacitación, con duración de un día. - Los materiales quedan a discreción.
---	---

3. Seguimiento

- Dar el seguimiento a cualquier proceso que se realice sobre la inclusión de personas con discapacidad.
- Planear estrategias para la resolución de conflictos.

Entrevistas individuales o grupales, tanto a colaboradores como a personas incluidas.

Focus Group, donde participen ambas partes.

Actividades grupales extracurriculares

Assesments, que son evaluaciones grupales dinámicas, donde se plantea una situación y se evalúa la manera de resolución.

4. Alianzas

- Aliarse con organizaciones o instituciones que se encarguen de preparar a las personas con discapacidad para poder ser contratadas. A continuación, se sugieren algunas instituciones:

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN
ASCATED	Es una institución de servicio sin fines de lucro que brinda Asistencia Técnica y Capacitación a Organismos Gubernamentales, no Gubernamentales e Internacionales en aspectos de educación y discapacidad.
MARGARITA TEJADA	Es una fundación con compromiso social, de desarrollo humano para personas con síndrome de Down y conscientes que las capacidades y talentos de estas personas son importantes para una participación activa en la sociedad
ASORGUA	Es una Institución afiliada a la Federación Mundial de Sordos (FMS), con fecha de fundación año 1994; en el año 2009 que llegó a celebrar 15 años de trayectoria, gracias a Elisa Molina de Stahl, emancipando la discapacidad auditiva. Se visualiza como una organización representativa de las

	<p>personas con discapacidad auditiva, que se apoya y solidariza con sus agremiados bajo el respeto y ayuda mutua</p>
FUNDAL	<p>FUNDAL está dedicada a las personas con sordoceguera y discapacidad múltiple, a las que tantas veces en el pasado se les ha negado la oportunidad de desarrollar su potencial y ocupar el lugar que por derecho les corresponde como miembros activos de su sociedad.</p>
FACES	<p>La Fundación FACES es una entidad de carácter no lucrativo, de servicio no sectario, ajena a política partidista, aprobada por decreto gubernativo No 132-2000, dirigida a prestar atención personalizada a personas con discapacidad intelectual.</p>

¿CÓMO MEDIR LOS RESULTADOS?

- Los resultados del programa se pueden medir a través de las acciones realizadas; las empresas visitadas con el programa, las personas contratadas, las inserciones laborales, estableciendo metas al mes y obtener los porcentajes para tener puntos de referencias y medir la efectividad del programa.
- Se recomienda que cada institución elabore y valide su propio instrumento dependiendo del enfoque y estrategias de cada institución.

Evaluaciones de clima

Evaluaciones de desempeño

Evaluaciones de aceptación hacia las personas con discapacidad

REFERENCIAS

Asociación de Personas con Discapacidad Motora (ATREMO) (s/f) *¿Qué es la discapacidad motora?* Recuperado de: <http://www.atremo.org/que-es-la-discapacidad-motora/>

Asociación Estadounidense de Psiquiatría (2013) *Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales* (5 ed.) México: Editorial Médica Panamericana

Ecom (s/f) *Actividades de sensibilización sobre discapacidad.* Recuperado de: http://www.ecom.cat/castella/e42b4_educacio.html

Inclúyeme.com (2015) *Razones para contratar personas con discapacidad.* Recuperado de: <http://www.incluyeme.com/razones-para-contratar-personas-con-discapacidad/>

ONCE (2017) *Concepto de ceguera y deficiencia visual.* Recuperado de: <http://www.once.es/new/servicios-especializados-en-discapacidad-visual/discapacidad-visual-aspectos-generales/concepto-de-ceguera-y-deficiencia-visual>

Secretaría de Bienestar Social (2005) *Hallazgos de la Primera Encuesta Nacional de Discapacidad.* Recuperado de: <https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2014/01/16/U3l8MepiRtatBurbPSoTVx056SY9pqso.pdf>

Organización de Naciones Unidas (2017). *Estadísticas de las discapacidades de las Naciones Unidas.* Recuperado en: <https://unstats.un.org/unsd/demographic/sconcerns/disability/>