

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

**"RESISTENCIA AL CAMBIO EN UN GRUPO DE COLABORADORES DE LAS GENERACIONES
BABY BOOMERS, X Y MILENIALS DE UNA EMPRESA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

MARIO ENRIQUE MIRANDA RIVAS

CARNET 12331-11

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2018
CAMPUS CENTRAL

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

**"RESISTENCIA AL CAMBIO EN UN GRUPO DE COLABORADORES DE LAS GENERACIONES
BABY BOOMERS, X Y MILENIALS DE UNA EMPRESA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
MARIO ENRIQUE MIRANDA RIVAS

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2018
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: LIC. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. ANA ROCIO ESCOBAR CHEW DE GORDILLO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. SILVIA LISSETTE MOINO CARDENAS

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. JUAN PABLO FAJARDO PINÁGEL

Guatemala, 15 de mayo 2018

Señores Departamento de Psicología
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Campus Central
Ciudad de Guatemala

Respetables señores:

Tengo el agrado de dirigirme a Ustedes para someter a su consideración el proyecto de tesis titulado **“Resistencia al cambio en un grupo de colaboradores de las generaciones Baby Boomers, X y Milenials de una empresa de la ciudad de Guatemala”**, del estudiante, Mario Enrique Miranda Rivas, carne no. 1233111.

Me permito manifestarles que este trabajo de investigación cumple con las condiciones exigidas por la Universidad Rafael Landívar y la Facultad de Humanidades para trabajos de esta naturaleza, por lo que me permito someterlo a su consideración.

Atentamente,



Silvia Molino, M.ED.

04489

Asesora



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante MARIO ENRIQUE MIRANDA RIVAS, Carnet 12331-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051936-2018 de fecha 8 de agosto de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

“RESISTENCIA AL CAMBIO EN UN GRUPO DE COLABORADORES DE LAS GENERACIONES BABY BOOMERS, X Y MILENIALS DE UNA EMPRESA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.”

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 9 días del mes de agosto del año 2018.



**LIC. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar**

Agradecimientos

A DIOS: por darme unos padres que me apoyaron en toda mi formación académica, por mis hermanos que siempre estuvieron para apoyarme y por nunca dejarme caer en los momentos más oscuros, por dejarme crecer en un ambiente de moral y ética, por las personas que ha puesto en mi camino y que me han hecho crecer en cada aspecto de mi vida.

A MIS PADRES: Emilio y Haydeé, por darme el apoyo económico para completar esta etapa de mi vida, pero más importante por nunca dejar de creer en mi y siempre impulsarme a desafiarme y salir de mi zona de confort, por todas sus enseñanzas a través de los años, ya que sin ellas, yo no sería el hombre que soy hoy en día.

A MIS HERMANOS: Gaby, por enseñarme que la vida puede tener sus riesgos, pero si haces lo que amas, vale toda la pena, el esfuerzo y claro, la felicidad. Emilio, por darme el ejemplo y hacerme entender que la dedicación y fidelidad a la profesión es la mejor inversión. Andrea, por demostrarme que se puede salir de cualquier problema que uno pueda tener, no importa qué tan profundo sea el agujero, uno siempre puede mantener la frente en alto y seguir adelante.

A MIS AMIGOS: Lázaro Zepeda y Beatriz Quiñónez, por darme su apoyo incondicional durante el último año de estudio, por hacerme reír y por aguantar mis momentos de debilidad ante la presión.

A PERSONAS ESPECIALES: Mitchel Sturm, por acompañarme en esta última etapa y ser motivo de inspiración, superación y ser luz en mi vida en cada aspecto, momento y situación. Carlos Benitez, Mauricio Elgueta y Pablo Blanco, por ser grandes ejemplos de profesionalismo y por haberme enseñado tanto durante la realización de mis prácticas.

Índice

Resumen	1
I. Introducción	2
II. Planteamiento del problema	10
2.1 Objetivo	11
2.1.1 Objetivo general	11
2.1.2 Objetivos específicos	11
2.2 Variables	11
2.3 Definición de variables	12
2.3.1 Definición conceptual	12
2.3.2 Definición operacional	14
2.4 Alcances y límites	14
2.5 Aporte	15
III. Método	16
3.1 Sujetos	16
3.2 Instrumento	19
3.3 Procedimiento	20
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología	
Estadística	20
IV. Presentación y análisis de resultados	22
4.1 Resultados obtenidos en la población, de la aplicación del cuestionario para evaluar factores que predominan en la resistencia al cambio laboral	22
4.1.1 Resultados del test en el grupo: Baby Boomers	22

4.1.2 Resultados del test en el grupo: X	37
4.1.3 Resultados del test en el grupo: Milenial	51
4.2 Resultados consolidados obtenidos de los datos recolectados por el test para evaluar factores que predominan en la resistencia al cambio laboral	65
4.2.1 Nivel de resistencia en el grupo: Baby Boomers	65
4.2.2 Nivel de resistencia en el grupo: X	70
4.2.3 Nivel de resistencia en el grupo: Milenial	75
4.3 Resultados del ANOVA y SPSS	80
V. Discusión	81
VI. Conclusiones	83
VII. Recomendaciones	84
VIII. Referencias	85
Anexo	88

Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar si existe diferencia significativa entre un grupo de colaboradores pertenecientes a la generación Baby Boomer, X y Milenial en una empresa en la ciudad de Guatemala, se llevó a cabo con una muestra de 20 colaboradores por generación, haciendo un total de 60 colaboradores que se mantienen en un rango de edad entre 18 y 72 años.

Para poder alcanzar los objetivos planteados en la investigación, se utilizó un test tipo escala de Likert que mide la resistencia al cambio laboral en las personas, este cuenta con 28 ítems que miden a su vez siete factores: resistencia a nuevas capacitaciones, nuevas políticas, nuevos compañeros, cambios administrativos, nuevas funciones, nueva tecnología y resistencia individual.

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

Por medio de la investigación se concluyó que existe diferencia estadísticamente significativa entre el grupo generacional Baby Boomers contra los otros dos grupos generacionales X y Milenial. El grupo de Baby Boomers presentó como factor predominante la resistencia individual, mientras que el grupo X marcaba tendencia en este mismo factor y en la resistencia a nuevas capacitaciones, y el grupo Milenial tuvo como factor predominante la resistencia a nuevas políticas. Con estos resultados se propone establecer un programa de capacitación compuesto de módulos que trabajen individualmente y grupalmente cada uno de los factores estudiados en esta investigación.

I. Introducción

El lugar de trabajo en la actualidad se ha visto comprometido por un tipo de convivencia de la que no se tenía precedente: tres generaciones en una misma área laboral. Se habla por supuesto de la generación Baby Boomers, la generación X y la generación Y o Milenial; esta última se está posicionando como la principal fuerza de trabajo en todo el mundo.

Agregado a esta convivencia inusual dentro de las empresas está el avance rápido tanto en tecnología como en técnicas que promueven una mejor adaptación frente a un mercado en crecimiento constante y con clientes cada vez más exigentes. Debido a estos dos factores ha surgido la pregunta: ¿existen diferencias en la resistencia al cambio entre un grupo de colaboradores Baby Boomer, X y Milenial?

A continuación, se mencionan algunos estudios realizados a nivel nacional en relación a las variables a tomar en cuenta para determinar la resistencia al cambio, esto con el objetivo de respaldar la presente investigación:

Primero se hace mención a Cruz (2017), quien realizó un estudio descriptivo correlacional para determinar si existe una correlación entre el nivel de resistencia al cambio y la personalidad de los trabajadores de una empresa de alimentos de la Costa Sur de Guatemala. Cruz utilizó un cuestionario para evaluar factores que tienen predominio en la resistencia al cambio: resistencia a nuevas capacitaciones, implementación de nuevas políticas, incorporación de nuevos compañeros de trabajo, cambios administrativos, nuevas funciones, nueva tecnología y resistencia individual. Su muestra consistió en 80 colaboradores y una muestra no probabilística de 30 personas, tanto hombres como mujeres del área administrativa. Las edades de la muestra estaban entre los 19 y 57 años y todos poseían un nivel de escolaridad superior con un período laborar en la empresa de entre uno y 15 años. La metodología que utilizó Cruz fue la de clasificar las respuestas de los encuestados según una tabla de valores diseñada junto al cuestionario en uso. Según los resultados, existe una relación negativa entre la personalidad y la resistencia al cambio, siendo esta de -0.28. Se concluyó que los factores con mayor resistencia al cambio son la implementación de nuevas políticas, la resistencia a cambios

administrativos y la resistencia a nuevas funciones. Cruz, por último, recomendó por fomentar nuevas actitudes, así como percepciones y expectativas que le puedan permitir al colaborador adaptarse mejor al cambio por medio de monitoreos constantes.

Por su parte, López (2016) realizó una investigación descriptiva que tenía por objetivo general observar los factores laborales que generan resistencia al cambio en una empresa que presta servicios de mantenimiento industrial y construcción en la Ciudad de Guatemala. López elaboró un cuestionario estructurado con el fin de reunir la información necesaria para la realización del estudio. Su muestra consistió en 208 sujetos, de los cuales 30, del género masculino, con edades variables y del área de operadores de la empresa elegida, fueron elegidos aleatoriamente. La metodología que utilizó López para clasificar los resultados fue por medio de puntajes según cada factor establecido en el cuestionario. Según los resultados, de los cuatro factores establecidos en la investigación, dos son los que presentan resistencia al cambio, siendo los procesos de capacitación (21.02%) y las políticas internas (22.96%). Se observó que, la cultura de seguridad industrial (28.89%) y procesos de operación (27.14%) son aceptables. López concluyó que “los colaboradores de la empresa estudiada presentan resultados que denotan la resistencia al cambio en dos factores de los cuatro propuestos”, esto según López. Por último, al finalizar su estudio, recomendó a la empresa seguir evaluando constantemente los posibles factores que puedan generar o se vean involucrados en la resistencia al cambio para que estos no sean un delimitante en el futuro.

Entre los investigadores también se encuentra Catalán (2016), quien realizó un estudio descriptivo con diseño cuantitativo, enfocado en determinar cuáles son los factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero. Catalán utilizó un cuestionario elaborado por ella misma para evaluar dichos factores. Su muestra consistió en 39 colaboradores del área de recursos humanos de diferente nivel de escolaridad, en donde 24 de ellos eran hombres y 15 mujeres. Las edades de la muestra estaban entre los 17 y 65 años y el tiempo de laborar en la empresa entre los tres meses y 20 años. La metodología que utilizó Catalán fue la de clasificar las respuestas de los encuestados según la tabla de valores establecida para cada uno de los ítems del cuestionario. En los resultados se

pudo observar que los factores que son predominantes concuerdan con los antes establecidos por Albeño (2010), en donde 29 colaboradores presentan mayor incidencia en la resistencia individual, 20 conforme a nuevas políticas y 5 en nuevas funciones. Según Catalán, “los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero se ven determinado por los siguientes factores que predominan en la resistencia al cambio: la resistencia individual, implementación de nuevas políticas y a las nuevas funciones”, concluyendo que frente a los cambios administrativos no existe resistencia en los colaboradores. Recomendó implementar actividades de refuerzo para disminuir los factores de predominio en la resistencia al cambio como el refuerzo de la información por los medios que sean posibles y, la puesta en marcha de capacitaciones cuando sean necesarias para los nuevos colaboradores y los de cierta antigüedad.

A continuación, Baldizón (2013) realizó un estudio descriptivo para conocer cuál era la percepción acerca de los motivos que crean resistencia al cambio en un grupo de trabajadores de la tercera edad en una institución estatal de la Ciudad de Guatemala. Baldizón elaboró una entrevista dirigida que evaluaba la resistencia a la tecnología, a la contratación de nuevo personal, la capacitación y las nuevas funciones en la empresa. Su muestra consistió en 12 sujetos, de los cuales siete eran mujeres y cinco eran hombres. Las edades de la muestra se encontraban entre los 65 y 78 años y todos ocupaban puestos administrativos. Según los resultados, las personas de la tercera edad presentan un mayor miedo ante un cambio o situación desconocida. Se concluyó, según Baldizón, que “las personas de la tercera edad presentan cierto miedo y ansiedad en cuanto al avance de la tecnología, sin embargo, esto no refiere a un rechazo sino más bien una actitud normal ante una situación desconocida”. Recomendó por último que las organizaciones promuevan una cultura de compañerismo en donde el apoyo a estos cambios sea constante y, por lo tanto, permanente.

Finalmente, García (2013) realizó una investigación del tipo cualitativo cuyo, objetivo general consistió en conocer cuál es la percepción por parte de un grupo de maestras de entre 50 y 60 años, activas laboralmente, respecto a las situaciones que le provocan resistencia al cambio en su trabajo, dentro de diferentes instituciones educativas en la ciudad de Guatemala. García elaboró una entrevista semi-estructurada que evaluaba los

motivos que generaban resistencia al cambio en su trabajo. Su muestra consistió en 12 maestras con edades de entre 50 y 60, todas ellas superando los 10 años de antigüedad en su trabajo. Según los resultados, se mostró que las maestras pertenecientes a la tercera edad no mostraban sentimientos negativos cuando se trataba de cambios internos constantes. “La mayoría de los sujetos están conscientes de que los cambios internos que se producen en el área laboral son en su mayoría positivos, por lo tanto, están abiertos a aprender y a colaborar con dichos cambios que aseguran un mejor desempeño laboral”, concluyó García. Recomendó que las instituciones tengan un laboratorio de tecnología en donde maestras y alumnos puedan ser capacitados en el nuevo uso de la tecnología, y de esta manera beneficiar a ambos.

Se mencionan a continuación algunos estudios realizados a nivel internacional para contar con un mayor respaldo en esta investigación:

Para iniciar, Rodríguez (2012) realizó un estudio no experimental bajo un diseño transversal correlacional que tuvo como objetivo principal dos puntos: analizar la influencia del tipo de información (consistente vs inconsistente) entregada al trabajador sobre el nivel de ambivalencia actitudinal que presenta frente a una situación de cambio organizacional y, en segundo lugar, evaluar el rol de la ambivalencia actitudinal que presenta el trabajador sobre su intención conductual respecto de las circunstancias de cambio organizacional. Para realizar la investigación se utilizaron dos tipos de estudios, cada uno con sus objetivos específicos y cada uno desarrollándose por su parte. La muestra fue probabilística, aleatoria estratificada y compuesta inicialmente por 432 participantes que trabajaban en una organización minera de Chile, de la cual se descartaron 13 participantes dejando únicamente a 418 para el estudio. Esta muestra se conformó por 9 mujeres y 409 hombres, cuyas edades se encontraban en el rango de 19 y 68 años. Según los resultados, se encontró a una parte de la población como “indiferentes” o “medianamente resistentes”. Se recomendó hacer énfasis en incluir un entrenamiento de las personas encargadas de comunicar el cambio, de modo que los jefes puedan trabajar con las personas que tienen a su cargo.

Osorio y Ravelo (2011) realizaron un estudio con enfoque cualitativo y con método hermenéutico para identificar las percepciones de dos funcionarios hacia el cambio

organizacional en una Institución de Educación Superior de Bogotá. Para realizar la investigación se utilizó una entrevista semiestructurada, la cual se completó con una muestra de dos funcionarios de una Institución de Estudios Superior, ambos hombres, uno con 32 años y el segundo con 27. Según los resultados, la información presentada por ambos participantes del estudio permitió identificar un número significativo que gira en torno a las tres categorías propuestas para el estudio del Liderazgo, la Comunicación y las Actitudes, así como abrir paso a otras tres nuevas categorías antes no contempladas: Antecedentes del Proceso del Cambio, Características de la Institución Previa al Cambio y Características de la Institución Actual. Se recomendó realizar más entrevistas con el fin de poder encontrar interacciones que permitan explicar de mejor manera los factores que favorecen el cambio.

El último estudio del que se hará mención es el llevado a cabo por Rubiano, Rubio y Bravo (2007), siendo este una investigación no experimental bajo un diseño transversal correlacional que tuvo como objetivo principal determinar la correlación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario de Colombia. Para realizar la investigación se utilizaron dos instrumentos del tipo Likert. La muestra consistió en 199 colaboradores de seguridad, de los cuales 145 eran hombres y 54 mujeres. Las edades de la muestra estaban comprendidas entre los 19 y los 45 años. La metodología consistió en clasificar las respuestas de la muestra según las siguientes variables: riesgo psicosocial y resistencia al cambio. Según los resultados, se encontró una correlación de 0.605, siendo significativa al 0.01, lo cual permite afirmar que existe un alto nivel de confiabilidad y precisión en la medida del atributo. La recomendación final consistió en que se utilicen ambos instrumentos para poder determinar con mayor exactitud los efectos de correlación.

En función de estos estudios se concluye que la resistencia al cambio se da en el lugar de trabajo por diversos factores, específicamente aquellos situacionales y de impacto a la persona, es decir, de acuerdo a cada persona o grupo de persona. Sobre estos factores se hará referencia en la presente investigación, observando cuáles predominan ante un

grupo de personas que comparten características similares de acuerdo a sus edades: Baby Boomers, X y Milenials.

A continuación, se procede a presentar material teórico que respalda el trabajo de investigación, abordando aquellos términos con relación al tema y que permiten aclarar el plano en el que se desarrolla el mismo.

Resistencia

Según Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011, p.105), se define como “la oposición a la acción de una fuerza”; “la capacidad para resistir y aguantar”.

Cambio

Moya (2002) explica que el cambio se refiere a “cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc. para adquirir otras, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones”.

Por su parte, Escudero, Delfín y Arano (2014) definen el cambio como “cualquier modificación de un plano, situación o estado a otro, dentro de un contexto, y es una respuesta a algún desequilibrio experimentado dentro de la organización. Es decir, es un evento donde se abandonan determinadas estructuras, prácticas y comportamientos para adoptar otras que coadyuven con la adaptación a las necesidades que exige el actual contexto en el cual se encuentra inmersa la organización”.

Etapas del Cambio

El proceso del cambio se ve establecido por tres etapas secuenciales que Moya (2002) define de la siguiente manera:

- **Descongelamiento:** en esta etapa existe una sensación de desequilibrio, ansiedad, e insatisfacción ante el entorno actual, se toma conciencia de la situación y se duda sobre el modo de actuar. Hay una inquietud por satisfacer nuevas necesidades y lograr la situación deseada, se identifican las estructuras sujetas al cambio que pretenden llegar a un equilibrio.

- **Movimiento:** permanece la sensación de desequilibrio, acompañada por inestabilidad, inseguridad e incertidumbre. La necesidad ahora se encamina hacia generar información, buscar alternativas, abandonar viejas estructuras y adoptar nuevos esquemas para lograr la adaptación.
- **Recongelamiento:** se visualiza claridad en la situación. Existe un equilibrio y una mayor adaptabilidad al entorno, por lo que se busca integrar nuevos esquemas, establecer un contacto con la opción elegida y considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas.

Resistencia al Cambio Organizacional

Para Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) la Resistencia al Cambio son las “fuerzas que se oponen a las modificaciones organizacionales.” (p. 105). También especifican que esta resistencia puede llegar a ser una fuente de conflicto funcional, ofreciendo una desventaja: “Obstaculiza la adaptación y el progreso. No se presenta de la misma forma; puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida”.

También proponen que, dentro de esta misma resistencia, se encuentra lo que llaman Resistencia Implícita, la cual “merma de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación para trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a enfermedad, etc. Como puede deducirse por sus características, ese tipo de resistencias es más difícil de reconocer” (p.105).

Para Escudero, Delfín y Arano (2014), el cambio es una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente o malfuncionamiento interno que produce inestabilidad o pérdida de equilibrio.” (p.5)

Proceso del Cambio

Hitt, Black y Porter (2006) establecen que “el cambio exitoso es poco común. Hay fuerzas poderosas que luchan por evitar el cambio. (...) Casi cualquier transformación es precedida por algo. Lo usual es que le preceda el éxito. En otras palabras, los individuos casi siempre tienen una historia de hacer lo correcto y de hacerlo bien. Sin embargo, algo cambia en el ambiente externo o interno, y entonces lo correcto se vuelve incorrecto. (...)”

Para que el proceso de cambio se ponga en marcha, es necesario reconocer que lo que anteriormente fue correcto quizá sea incorrecto en el futuro”.

Resistencia Individual al Cambio

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011, p. 106) establecen que la resistencia al cambio individual permanece por medio de tres factores que lo componen:

- Procesamiento selectivo de la información o percepciones: cada persona percibe de forma selectiva lo que se adapta con mayor comodidad a su visión del mundo.
- Personalidad: aspectos de la personalidad que predisponen a la resistencia al cambio.
- Hábitos: fuente de satisfacción para las personas, porque les permite ajustarse al mundo y enfrentarlo.

El estudio presentado a continuación posee relevancia investigativa ya que su objetivo es indicar qué áreas o factores se ven mayormente influenciados en cuanto a la resistencia al cambio, en grupos diferenciados solo por su generación, estableciendo si existe o no resistencia en alguno de ellos, en qué áreas y si existen diferencias entre ellos. Estos resultados permitirían realizar los acercamientos adecuados a cada grupo de colaborador cuando se trata de notificar o realizar un cambio dentro de una organización.

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011, p. 139) sostienen que “el cambio organizacional está basado en la gente, no en la tecnología”, una afirmación que se verá respaldada en la presente investigación.

II. Planteamiento del Problema

La resistencia al cambio es un tema que ha sido manejado por las organizaciones desde que el talento humano obtuvo mayor participación en cuanto a los cambios organizacionales, sean estos cambios a nivel de rotación vertical, horizontal o incluso cambios a nivel de estructura organizacional como la jerarquía, familia de puestos, escala salarial, etc.

Los cambios mencionados se encuentran vinculados con el avance incesante de la tecnología y con cómo los nuevos medios son utilizados para ganar posición en un mercado cada vez más creciente y competitivo.

En la actualidad, la resistencia al cambio se maneja en Guatemala únicamente como la identidad y la satisfacción que se tiene hacia la organización, pero ¿qué pasa cuando se encuentran tres tipos de generaciones trabajando juntas para cumplir con los objetivos de la empresa a quien le prestan sus servicios? El mundo de hoy, y por lo tanto Guatemala, se ve en la situación de hacer frente a este reto: la convivencia de tres generaciones, en este caso los Baby Boomer, la generación “X” y los Milenials, siendo no solo la edad la única diferencia entre ellos, sino también su visión del mundo y su forma de trabajar.

El presente trabajo busca, pues, encontrar si existe o no dichas diferencias entre cada una de estas generaciones respecto a su resistencia al cambio de acuerdo con la siguiente interrogante: ¿existe una diferencia estadísticamente significativa en la resistencia al cambio en un grupo de colaboradores de las generaciones Baby Boomer, generación X y Milenials en una empresa en la ciudad de Guatemala?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Describir si existe una diferencia estadísticamente significativa entre las generaciones Baby Boomers, X y Milenials respecto a la resistencia al cambio en una empresa en la ciudad de Guatemala.

2.1.2 Objetivos Específicos:

- Identificar si existe y qué factor predomina en la resistencia al cambio en colaboradores pertenecientes a la generación Baby Boomers.
- Identificar si existe y qué factor predomina en la resistencia al cambio en colaboradores pertenecientes a la generación X.
- Identificar si existe y qué factor predomina en la resistencia al cambio en colaboradores pertenecientes a la generación Milenials.
- Determinar si existe una diferencia relevante entre las generaciones en cuanto a la resistencia al cambio.

2.1.3 Hipótesis:

- Hipótesis alterna:
Sí existe una diferencia estadísticamente significativa en la resistencia al cambio entre un grupo de personas de diferentes generaciones.
- Hipótesis Nula:
No existe una diferencia estadísticamente significativa en la resistencia al cambio entre un grupo de personas de diferentes generaciones.

2.2 Variables

- Variable Independiente: Resistencia al Cambio.
- Variable Dependiente: Generación Baby Boomers, Generación X y Generación Milenial.

2.3 Definición de Variables:

2.3.1 Definición Conceptual de las Variables:

Variable Independiente

Resistencia al Cambio

Moya (2002) define el cambio como “cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc. para adquirir otras, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones”. Por lo tanto, la resistencia al cambio serían todos aquellos factores que dificultan que una persona tenga una sana adaptación ante un contexto no familiar. Según Hernández, Gallarzo y Espinoza (p.142), citando a Becjhard y Pritchard, existen factores que provocan la resistencia al cambio como la falta de credibilidad en la alta dirección, uso de soluciones encasilladas, expectativas nada realistas a corto y largo plazo y la desarticulación, o falta de cooperatividad, entre los departamentos que componen una organización. Catalán (2016) por su parte define la Resistencia al Cambio como la percepción de una persona ante lo desconocido y posible pérdida de beneficios actuales que recibe.

Variable Dependiente

Baby Boomers

Conocida también como la generación de la posguerra, Chirinos (2009) los define como “idealistas que quieren transformar el mundo, no simplemente mantener lo que se les dio a ellos”. En Latinoamérica se considera Baby Boomer a toda persona que haya nacido entre los años de 1946 y 1964.

Lancaster (2004) establece que las personas pertenecientes a esta generación pretenden dejar su marca en la empresa haciendo la diferencia, además de poseer algunas, si es que no todas, las siguientes características:

- Idealistas y optimistas
- Altamente competitivos

- Gran necesidad de alcanzar el éxito y ser reconocidos
- Materialistas
- Obtener diferentes oportunidades de entrenamiento o desarrollo

Generación X

Son aquellas personas que han nacido entre los años de 1965 a 1979, definidas por Chirinos (2009) como personas independientes desde su niñez.

Lancaster (2004) propone que las personas que pertenecen a esta generación se caracterizan por ser escépticos ante las empresas en las cuales se desarrollan y que lo más importante para ellos es el crecimiento profesional, además se consideran como:

- Comodidad con el cambio
- Emprendedores e independientes
- Innovación
- Pioneros en el rápido manejo y difusión de la información
- Buenos en equipos de trabajo

Milenials

Se consideran Milenials a todas aquellas personas que nacieron entre los años 1980 a 2000, sin embargo, en Guatemala el año de aparición de esta generación empezaría cuatro años antes, en 1976, como consecuencia del gran terremoto que sufrió el país en ese momento.

Por lo tanto, para Guatemala existen personas que podrán tener características que los identifique como Generación X y/o Generación Milenial, además que hoy por hoy se han vuelto la mayor fuerza laboral en el mundo. Entusiastas con un sentido de derecho, muchos esperan que se les brinde una carrera profesional ya supervisada, controlada y, por supuesto, con elogios.

Según Lancaster (2004) los individuos que se encuentran en la generación Milenial juzgan a la empresa de acuerdo al mérito que poseen o al que merecen, además de

buscar un lugar de trabajo que tenga significado no solo para la empresa si no también para sus vidas. Poseen algunas de estas características:

- Preocupación por el bienestar global
- Pendiente de la información 24/7
- Reconocimiento y tolerancia a la diversidad (esperan lo mismo de los demás)
- Desconocimiento de debilidades personales
- Requerimiento excesivo de información

2.3.2 Definición Operacional

Será determinar por medio de una encuesta con escala tipo Likert elaborada por Catalán (2016) para observar, si existe diferencia estadísticamente significativa en la resistencia al cambio en grupos de colaboradores Baby Boomer, Generación X y Milenial en una empresa en la ciudad de Guatemala. Dicho instrumento mide la resistencia al cambio a través de las siguientes dimensiones:

- Nuevas capacitaciones
- Implementación de nuevas políticas
- Incorporación de nuevos compañeros de trabajo
- Cambios administrativos
- Nuevas funciones
- Uso de nueva tecnología
- Individual

2.4 Alcances y límites

Se identificará si existe diferencia estadísticamente significativa entre las generaciones Baby Boomers, X y Milenials, dentro de una empresa en Guatemala en cuanto a la Resistencia al Cambio.

Se abarcará un grupo de 60 colaboradores que laboran en diferentes puestos de una empresa. Esta muestra se dividirá en tres subgrupos de 20 personas cada uno, que corresponderán a las tres generaciones que han sido mencionadas.

Entre los límites se encuentra que los resultados de la presente investigación aplican únicamente para la población descrita anteriormente y podrá generalizarse exclusivamente para grupos que compartan características personales y puestos laborales similares.

2.5 Aporte

Con esta investigación se pretende beneficiar a la empresa ya que podrá determinar si hay o no diferencia entre una y otra generación y cómo cada una de esas diferencias influye en su resistencia o cierre al cambio ante un movimiento estratégico a nivel de la organización (Jerarquías, Escalas Salariales, Familia de Puestos, etc.), además de dejar plasmado un programa o serie de sesiones de capacitación para tratar la Resistencia al Cambio según cada generación.

Además, los aportes también alcanzarán:

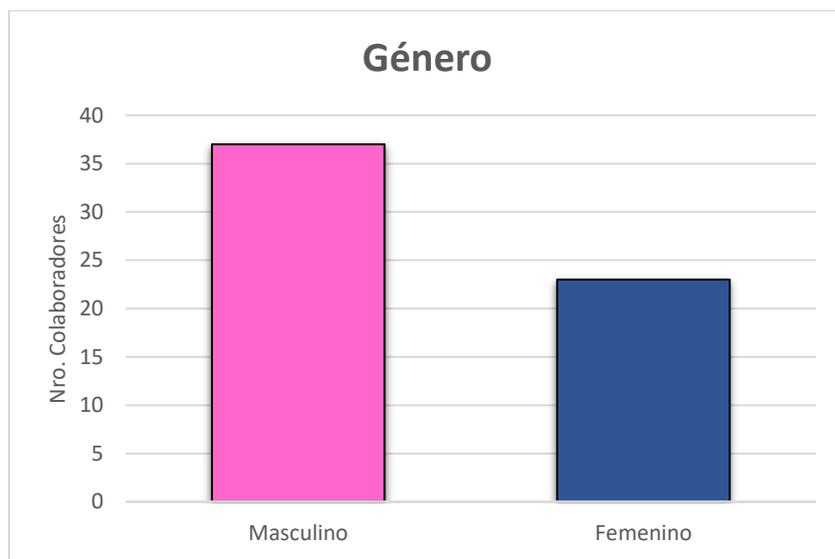
- Al Área de Recursos Humanos, ya que las organizaciones atraviesan etapas en donde es común encontrar tres generaciones trabajando como un equipo. Se fundamentarán las bases para realizar un tipo de estudio con tres generaciones o más y a su vez dejar herramientas para poder desarrollar un programa de capacitación ante la resistencia al cambio.
- A la Universidad Rafael Landívar, pues enriquecerá a futuros estudiantes cursando una carrera de índole humanista o empresarial, con un material de apoyo pertinente y suma relevancia.
- A la sociedad guatemalteca, para establecer la importancia de la aplicación del manejo de la resistencia al cambio dentro de una organización privada, gubernamental u ONG que posea tres generaciones de colaboradores.

III. Método

3.1 Sujetos

Para la presente investigación se tomó en cuenta a una muestra de 60 personas de la población total de una empresa en la ciudad de Guatemala, en donde cada generación estará conformada por 20 personas. Esta muestra incluye personas de ambos sexos con edades comprendidas entre los 18 y 65 años. El muestreo utilizado fue no probabilístico.

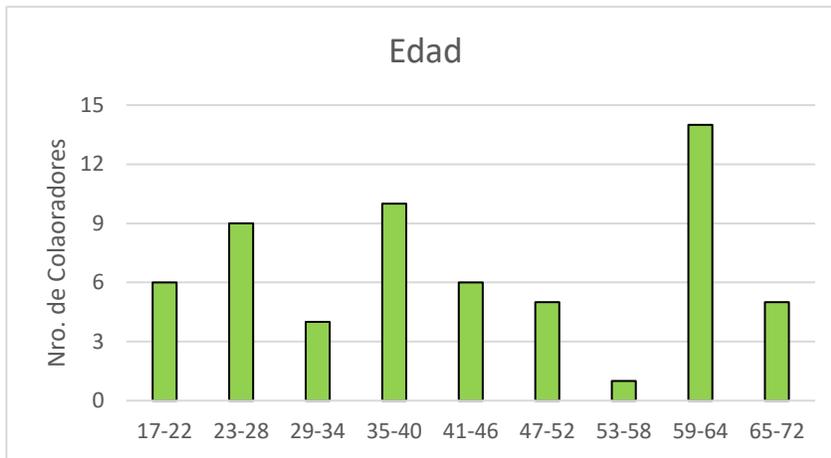
Gráfica nro. 1



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica nro. 1 se observa que, del total de la población, 37 colaboradores son de género masculino y 23 de género femenino.

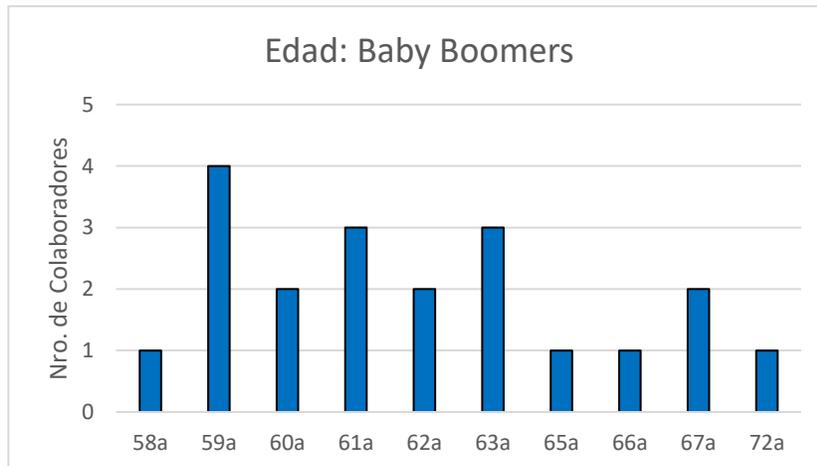
Gráfica nro. 2



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que 6 colaboradores pertenecen al rango de 17 a 22 años, 9 entre 23 a 28 años, 4 de 29 a 34 años, 10 de ellos en 35 a 40 años, 6 están entre 41 y 46 años, 5 de ellos se encuentran entre los 47 y 52 años, 1 entre los 53 a 58 años, 14 de 59 a 64 años, y 5 pertenecen al rango de 65 a 72 años.

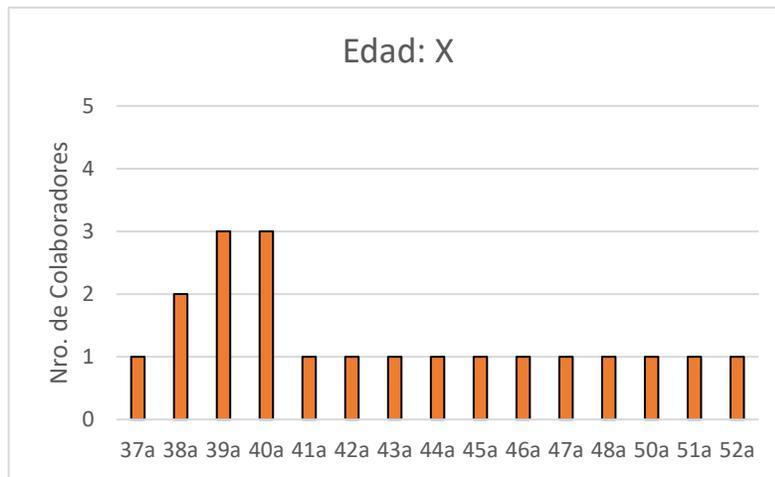
Gráfica nro. 3



Fuente: Elaboración propia.

Dentro del grupo de Baby Boomers, se encuentra que 1 colaborador tiene 58 años, 4 tienen 59 años, 2 poseen 60 años, 3 con 61 años, 2 tienen 62 años, 3 con 63 años, 1 con 65 años, 1 tiene 66 años, 2 se encuentran con 67 años y únicamente 1 con 72 años.

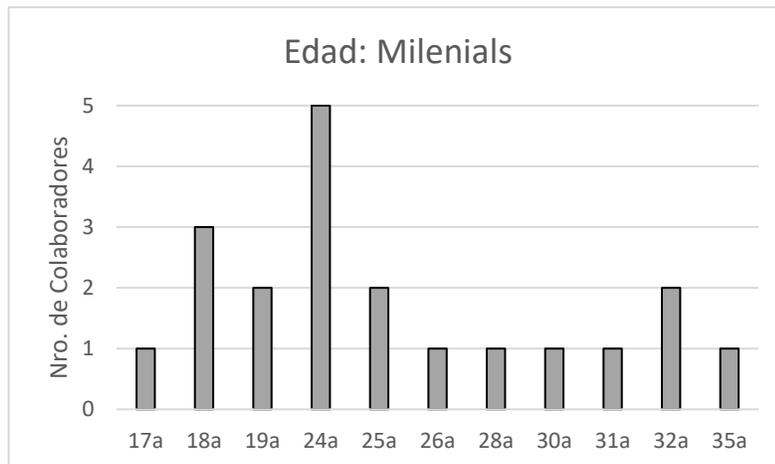
Gráfica nro. 4



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que 6 colaboradores pertenecen al rango de 17 a 22 años, 9 entre 23 a 28 años, 4 de 29 a 34 años, 10 de ellos en 35 a 40 años, 6 están entre 41 y 46 años, 5 de ellos se encuentran entre los 47 y 52 años, 1 entre los 53 a 58 años, 14 de 59 a 64 años, y 5 pertenecen al rango de 65 a 72 años.

Gráfica nro. 5



Fuente: Elaboración propia.

Dentro del grupo de Baby Boomers, se encuentra que 1 colaborador tiene 58 años, 4 tienen 59 años, 2 poseen 60 años, 3 con 61 años, 2 tienen 62 años, 3 con 63 años, 1 con 65 años, 1 tiene 66 años, 2 se encuentran con 67 años y únicamente 1 con 72 años.

3.2 Instrumento

El instrumento para medir los factores que predominan en la Resistencia al cambio, es un cuestionario con una escala tipo Likert elaborada por Catalán (2016), el cual está compuesto por 28 preguntas que tienen como objetivo medir factores de la Resistencia al Cambio en las personas de la siguiente forma:

- Resistencia a nuevas capacitaciones
- Resistencia a la implementación de nuevas políticas
- Resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo
- Resistencia a cambios administrativos
- Resistencia a nuevas funciones
- Resistencia al uso de nueva tecnología
- Resistencia individual

Las preguntas tienen cuatro opciones de respuesta y se valoran de la siguiente forma:

Nunca	Casi Nunca	A veces	Siempre
3	2	1	0
No está de acuerdo	Rara vez está de acuerdo con lo planteado	Generalmente está de acuerdo	Está completamente de acuerdo en lo que se plantea

De esta forma se podrá determinar la Resistencia que posee cada una de las personas (y por lo tanto cada generación) y, en consecuencia, qué factores influyen en la resistencia ante un Cambio o Cambios Organizacionales.

Para medir las generaciones se utilizará una ficha de datos demográficos que informa sobre el año de nacimiento y edad de los participantes:

Generación	Año de Nacimiento	Edad Comprendida
Baby Boomer	1946 – 1964	57 a 71 años
X	1965 – 1979	37 a 56 años
Milenials	1980 - 2000	17 a 36 años

3.3 Procedimiento

- Se planteó la propuesta de tema al departamento de la Facultad de Humanidades.
- Se obtuvo la pre-aprobación del tema por parte del departamento de la Facultad de Humanidades.
- Se estableció el Objetivo General de la investigación a realizar.
- Se plantearon los Objetivos Específicos de la investigación.
- Se escogió un instrumento para medir la resistencia al cambio en los colaboradores.
- Se aplicó el cuestionario para evaluar los factores que comprenden la resistencia al cambio.
- Se tabularon los datos y elaboraron gráficas.
- Se realizó la discusión de resultados y se comparó contra marco teórico y antecedentes.
- Se realizaron conclusiones y recomendaciones.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La presente investigación es un estudio cuantitativo de carácter descriptivo, es decir que en todo momento se hará una descripción en su totalidad tanto de los factores y las generaciones como de los resultados, en donde la recolección de datos será exclusivamente a partir de una medición numérica y un análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento de las generaciones ante la resistencia al cambio según Hernández, Fernández y Baptista (2010).

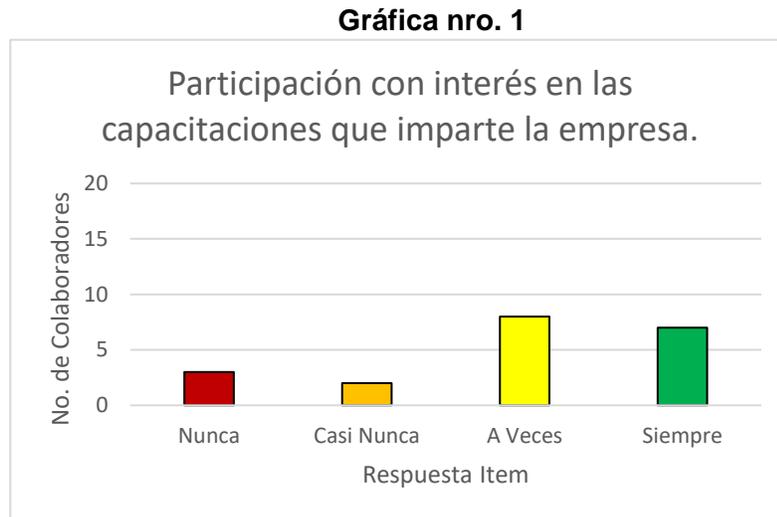
Para el análisis estadístico se utilizarán medidas de tendencia central (Media, Mediana y Moda). Por su parte, para analizar las potenciales diferencias entre los grupos se aplicará un análisis de varianza ANOVA, el cual “es una potente herramienta estadística, de gran utilidad tanto en la industria, para el control de procesos, como en el laboratorio de análisis, para el control de métodos analíticos”, según Boqué (s/f). Finalmente los datos serán analizados por medio de los programas de SPSS y/o Excel.

IV. Presentación y Análisis de Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación del cuestionario a una población de 60 colaboradores pertenecientes a las diferentes generaciones establecidas, con el objetivo de determinar los factores predominantes en la resistencia al cambio laboral.

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

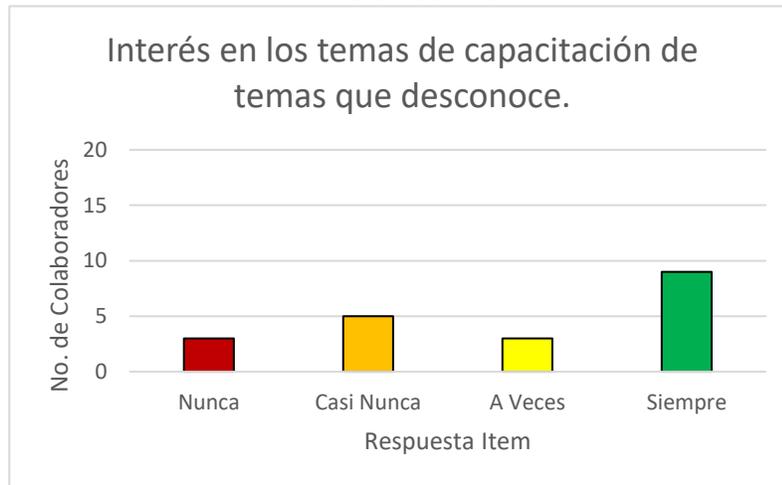
4.1.1 Resultados del test en el grupo: Baby Boomers.



Fuente: Elaboración propia.

Se observó que 7 colaboradores siempre muestran interés en participar en las capacitaciones, mientras que 8 a veces están dispuestos, 2 casi nunca lo muestran y 3 nunca manifiestan disposición de participar.

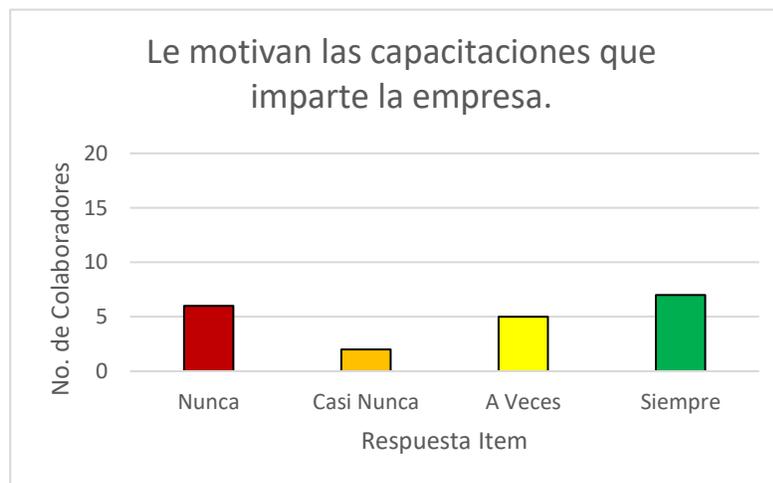
Gráfica nro. 2



Fuente: Elaboración propia.

En el indicador anterior, 9 de los colaboradores mostraron siempre interés en los temas de capacitación que desconocen, mientras que 3 a veces denotan interés, 5 casi nunca están interesados y 3 de ellos nunca se encuentran interesados en temas de capacitación que desconocen.

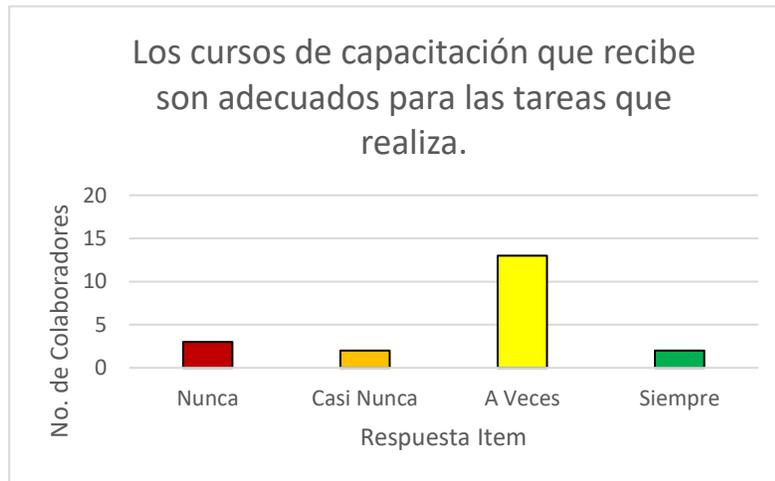
Gráfica nro. 3



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados reflejan que 7 de los colaboradores siempre están motivados en recibir capacitaciones, mientras que 5 a veces se sienten motivados, 2 casi nunca lo muestran y 6 de ellos nunca encuentran motivación.

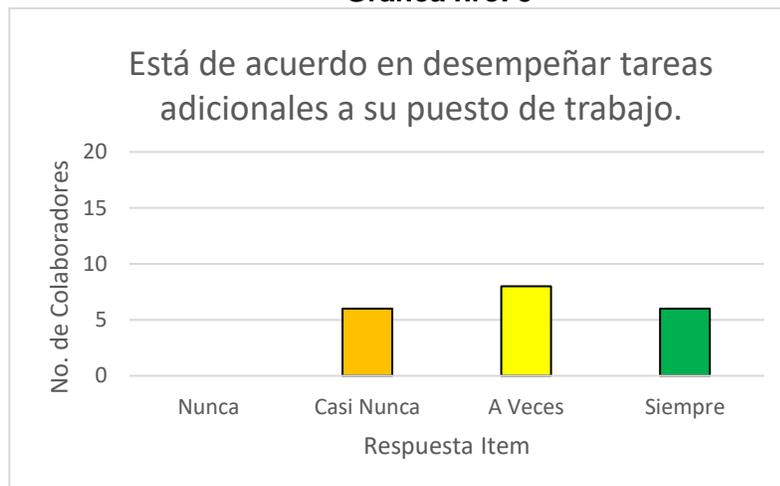
Gráfica nro. 4



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se puede observar que 2 de los colaboradores consideran adecuadas las capacitaciones que reciben para su puesto de trabajo, 13 de ellos a veces, 2 casi nunca lo consideran y 3 de ellos manifiestan que nunca encuentran congruentes las capacitaciones con sus puestos de trabajo.

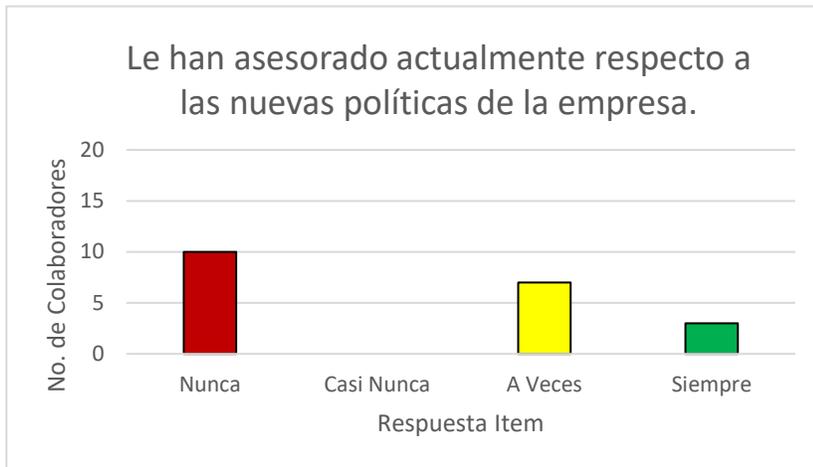
Gráfica nro. 5



Fuente: Elaboración propia.

Se observó que 6 colaboradores siempre aceptan realizar tareas ajenas a aquellas establecidas en su puesto de trabajo, 8 de ellos a veces encuentran disposición y 6 casi nunca lo aceptarían.

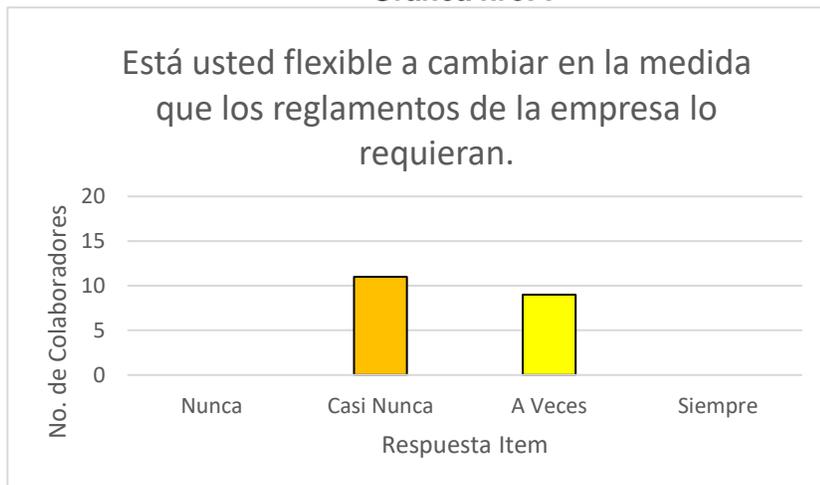
Gráfica nro. 6



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados reflejan que 3 colaboradores siempre han recibido asesoramiento en las nuevas políticas de la empresa, 7 de ellos a veces se les comenta o acerca de las mismas y a 10 nunca los han asesorado.

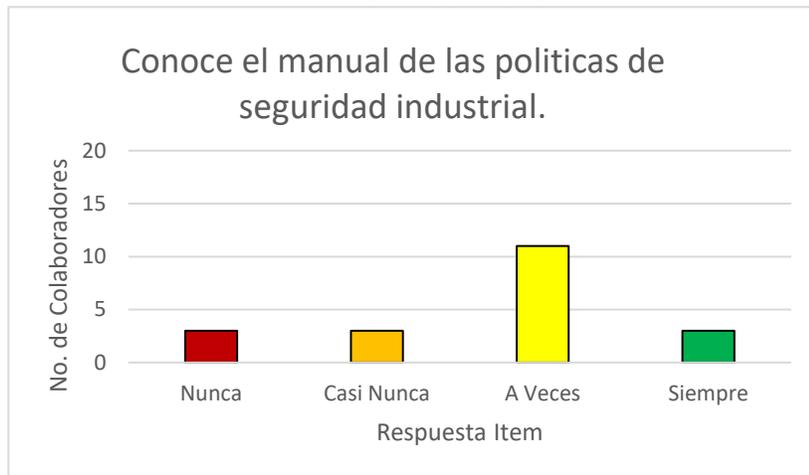
Gráfica nro. 7



Fuente: Elaboración propia.

De la muestra total, 9 colaboradores a veces se encuentran dispuestos a cambiar según los reglamentos de la empresa y 11 casi nunca lo están.

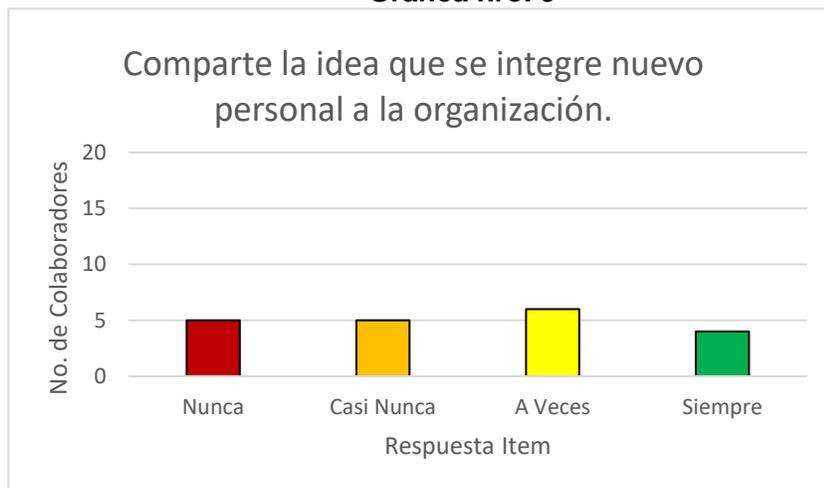
Gráfica nro. 8



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados se puede observar que 3 de los colaboradores siempre conocen el manual de seguridad industrial, 11 de ellos a veces lo conocen, 3 casi nunca tienen conocimiento del mismo y 3 de ellos lo desconocen.

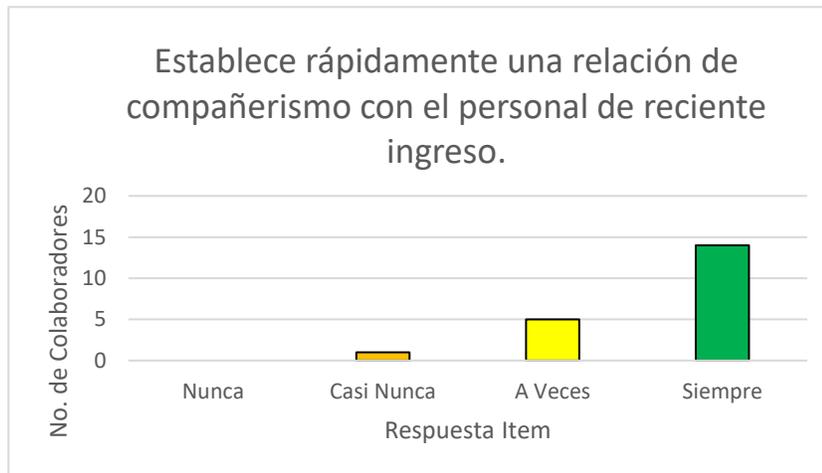
Gráfica nro. 9



Fuente: Elaboración propia.

Se refleja que 4 colaboradores siempre aceptan, 6 de ellos a veces lo admiten, 5 casi nunca, y 5 de ellos no comparten la idea de la integración de nuevo personal.

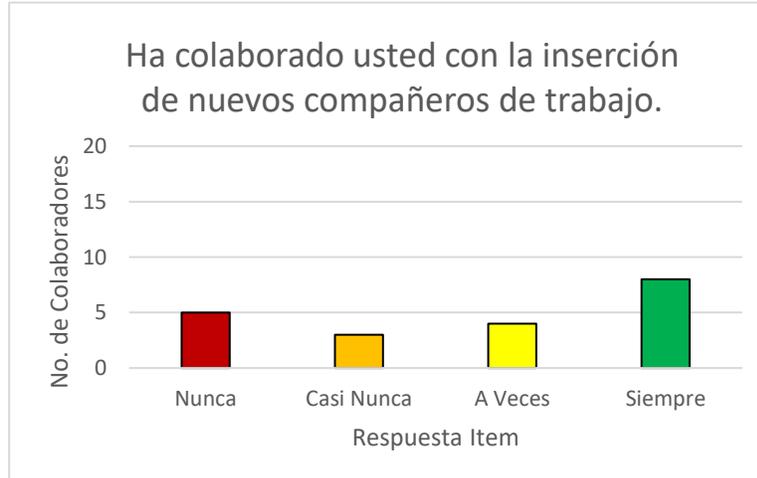
Gráfica nro. 10



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se muestra que 14 colaboradores establecen rápidamente relaciones interpersonales, 5 de ellos a veces lo hacen y 1 casi nunca la establece.

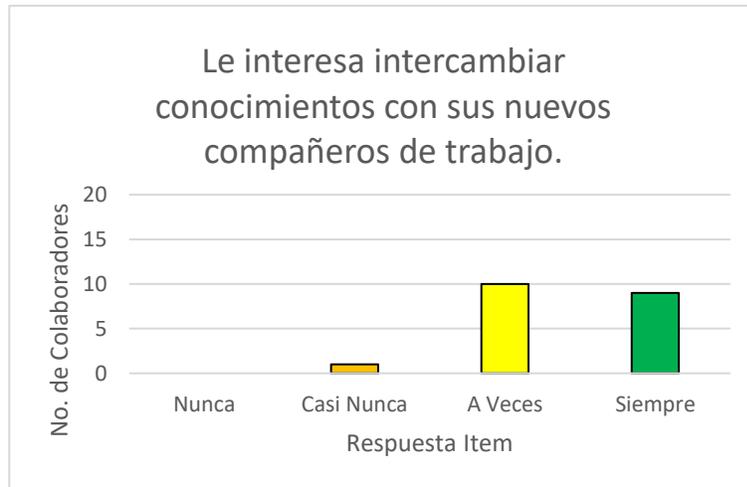
Gráfica nro. 11



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la inserción de nuevo personal, 8 colaboradores siempre contribuyen, 4 de ellos a veces cooperan, 3 casi nunca, y 5 de ellos nunca ayudan en la inserción de nuevo personal.

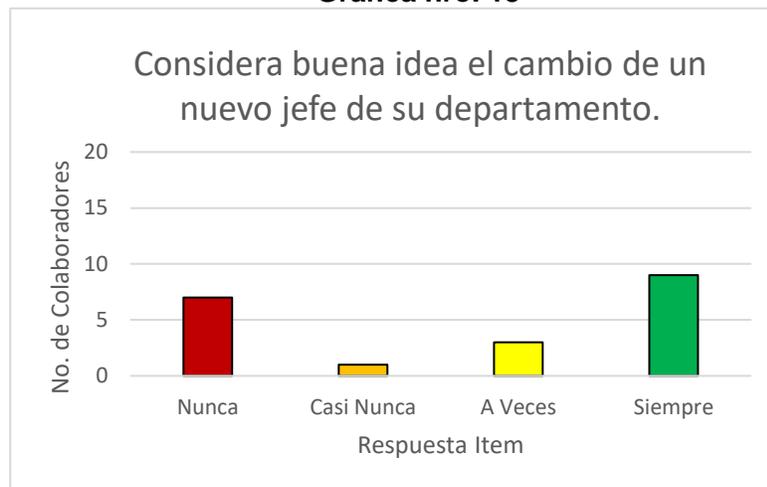
Gráfica nro. 12



Fuente: Elaboración propia.

En el indicador anterior se muestra que 9 colaboradores siempre están dispuestos intercambiar conocimientos, 10 a veces tienen la disposición y 1 casi nunca.

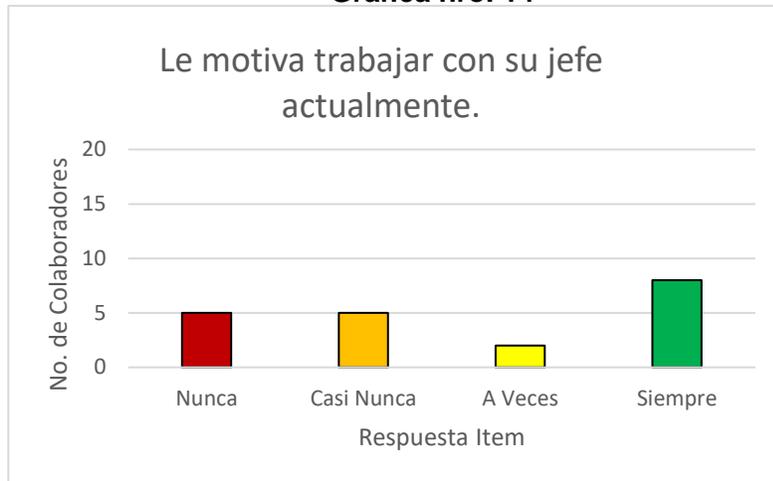
Gráfica nro. 13



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos reflejan que 9 colaboradores siempre aceptan el cambio, 3 de ellos a veces lo admiten, 1 casi nunca, y 7 de ellos nunca aceptan cambiar de jefe.

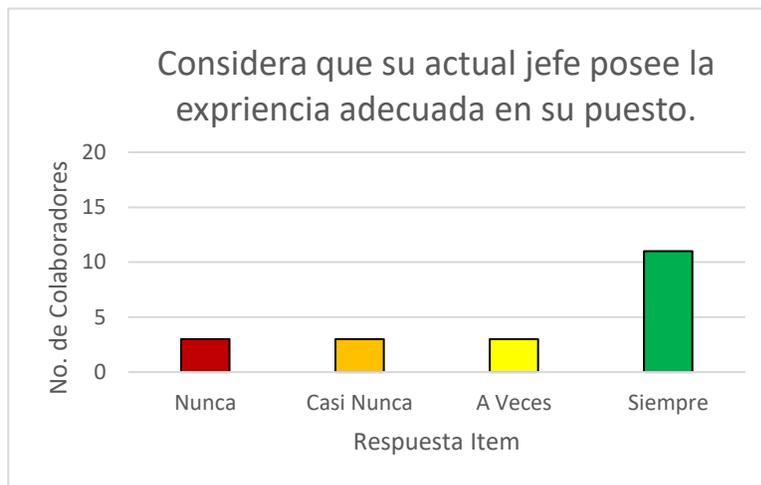
Gráfica nro. 14



Fuente: Elaboración propia.

Al observar la gráfica, 8 colaboradores evidencian siempre estar motivados trabajando con su jefe, 2 a veces se sienten motivados, 5 casi nunca, y 5 se encuentran desmotivados.

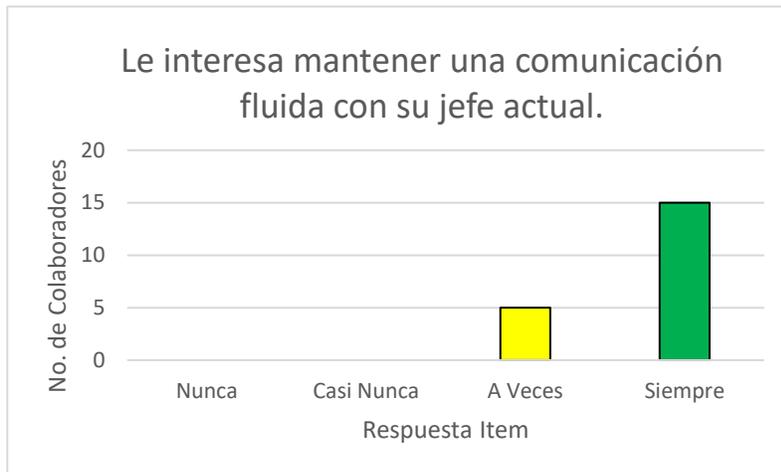
Gráfica nro. 15



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos reflejan que 11 colaboradores siempre consideran que su jefe posee la experiencia para el puesto, 3 de ellos a veces, 1 casi nunca, y 3 de ellos nunca lo creen.

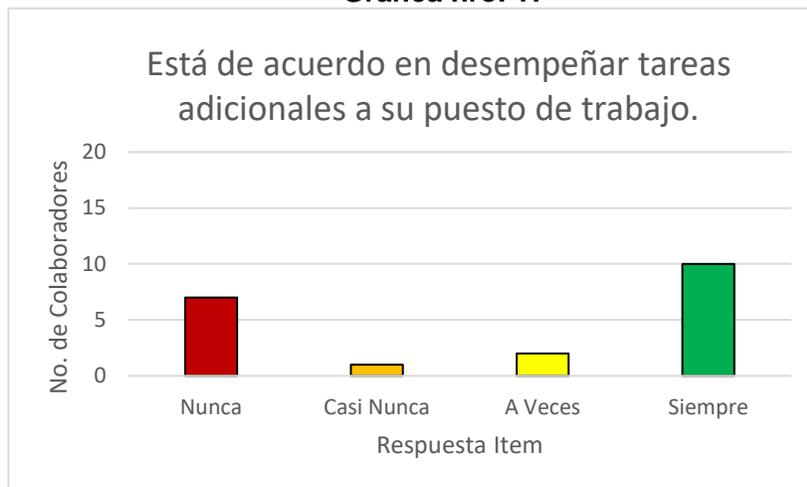
Gráfica nro. 16



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que 15 colaboradores siempre buscan mantener una comunicación fluida con su jefe, mientras que 5 de ellos a veces logran mantener este tipo de comunicación.

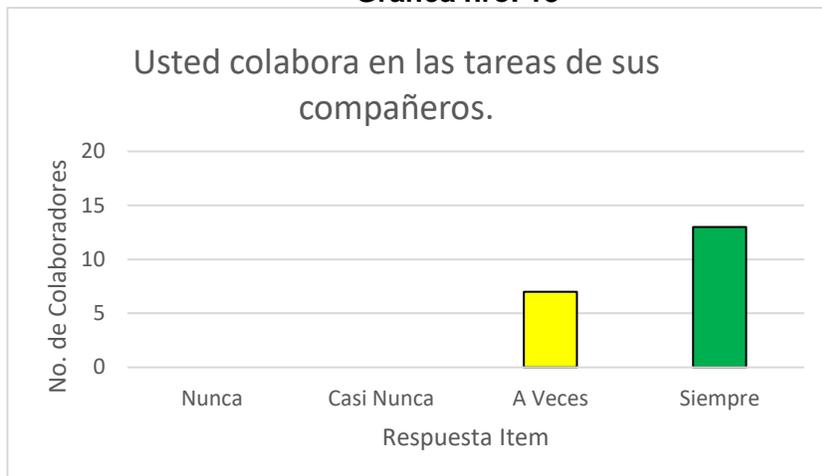
Gráfica nro. 17



Fuente: Elaboración propia.

En relación a la disponibilidad de desempeñar tareas adicionales a su puesto, 10 colaboradores siempre se encuentran dispuestos, 2 de ellos a veces lo están, 1 casi nunca, y 7 de ellos nunca aceptan realizar tareas extra.

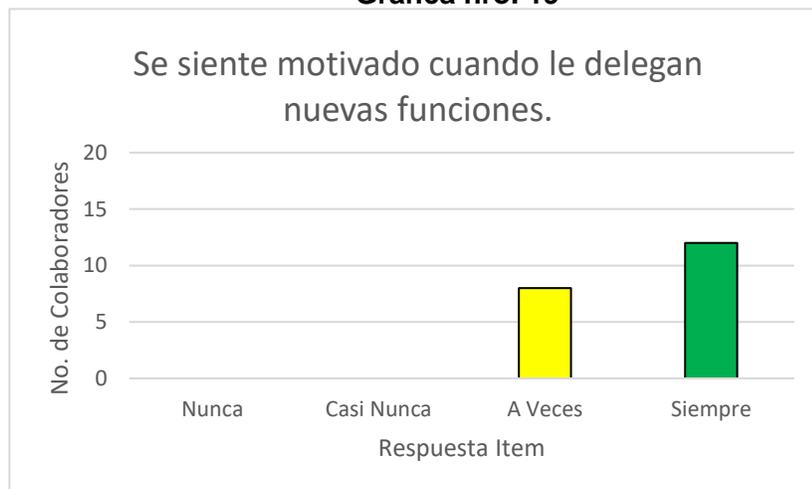
Gráfica nro. 18



Fuente: Elaboración propia.

Según la totalidad de la población, 13 colaboradores siempre tienen la disposición de ayudar a sus compañeros con las tareas, mientras que 7 de ellos a veces prestan ayuda.

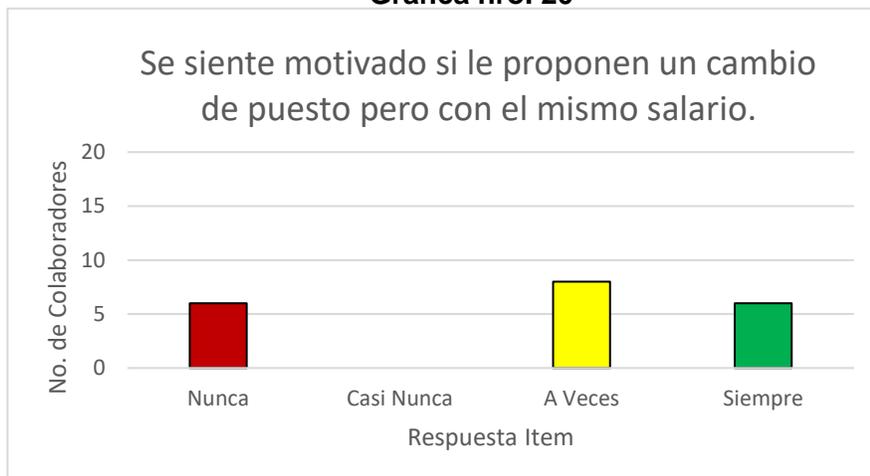
Gráfica nro. 19



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la gráfica presentada, 12 colaboradores siempre se sienten motivados al momento de recibir nuevas funciones, y 8 de ellos a veces se motivan cuando les delegan más funciones.

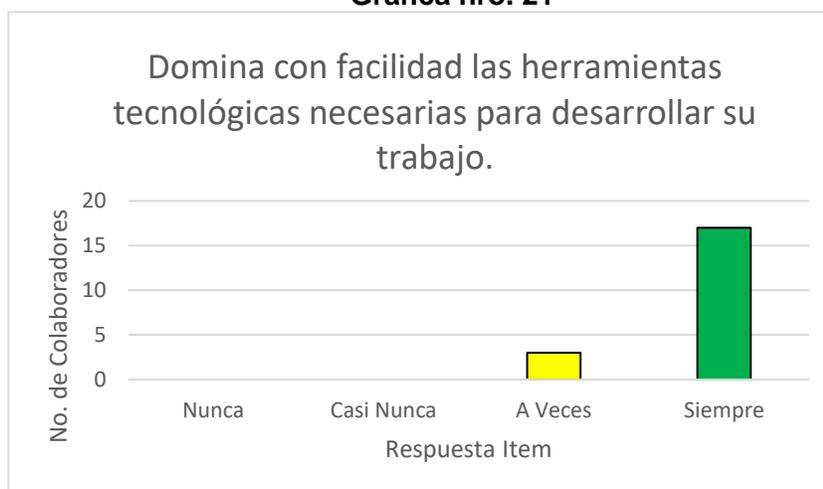
Gráfica nro. 20



Fuente: Elaboración propia.

En el indicador se observa que 6 colaboradores siempre estarían motivados con un cambio de puesto, 8 de ellos a veces y 6 no alcanzan la motivación con este tipo de movimiento.

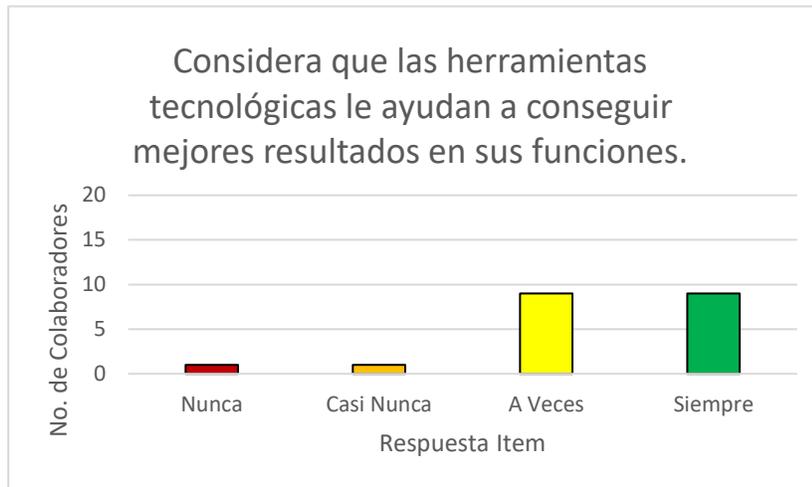
Gráfica nro. 21



Fuente: Elaboración propia.

Al observar la gráfica presentada, 17 colaboradores dominan siempre con facilidad la tecnología necesaria en su puesto de trabajo y 3 de ellos a veces consiguen dominarla.

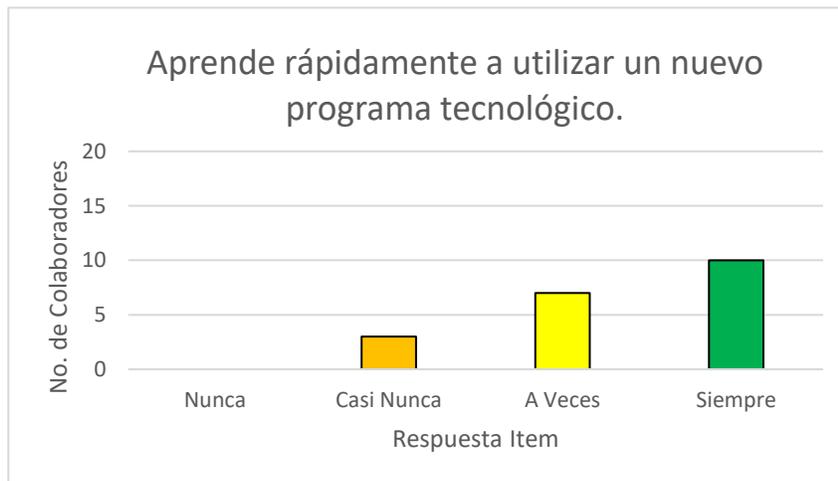
Gráfica nro. 22



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que 9 colaboradores consideran siempre que las herramientas tecnológicas son de utilidad para lograr sus objetivos, mientras que 9 de ellos a veces, 1 casi nunca, y 1 de ellos asegura que nunca le son de utilidad.

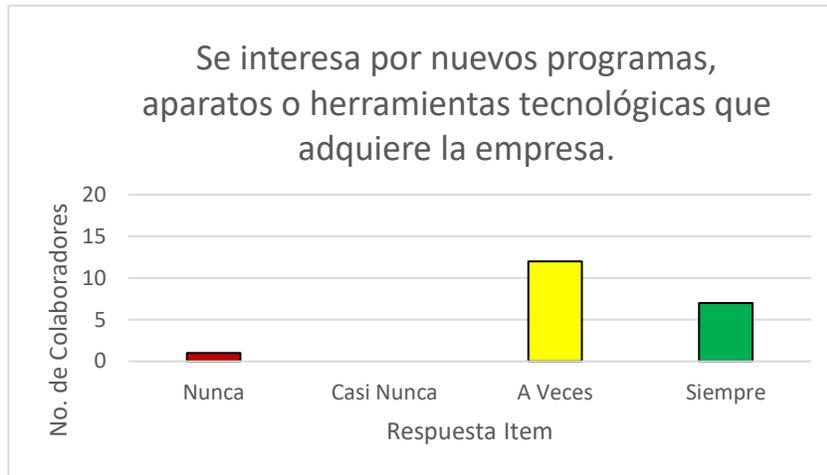
Gráfica nro. 23



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indican que 10 colaboradores siempre aprenden de forma rápida el uso de un nuevo programa, 7 a veces logran hacerlo rápidamente y 3 casi nunca.

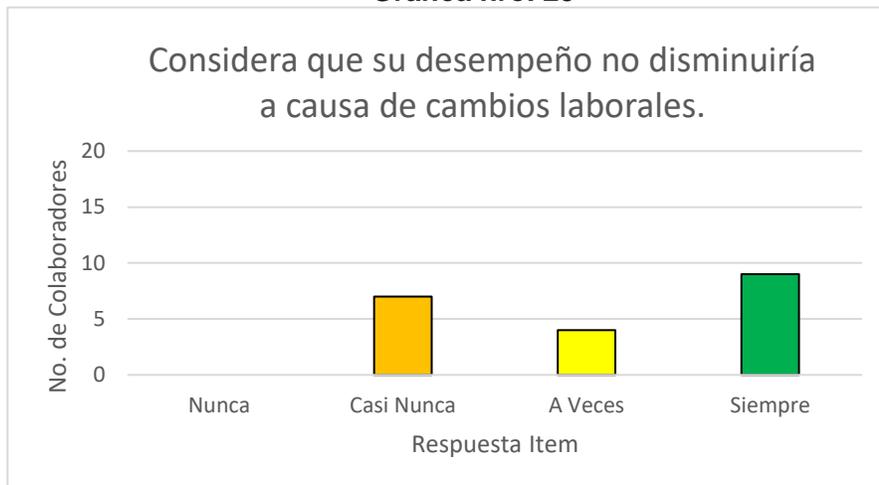
Gráfica nro. 24



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al interés por nuevas herramientas tecnológicas, 7 colaboradores siempre encuentran interés, 12 de ellos a veces y 1 nunca se muestra atraído por este tipo de adquisición por parte de la empresa.

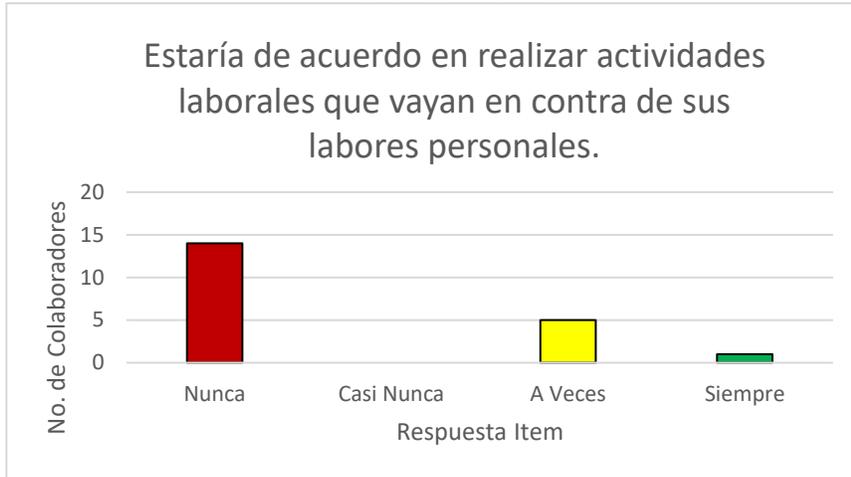
Gráfica nro. 25



Fuente: Elaboración propia.

Según la totalidad de la muestra, 9 colaboradores considerarían siempre que su desempeño no disminuiría con cambios laborales, mientras que 4 contemplan que a veces no ocurriría esto y 7 casi nunca.

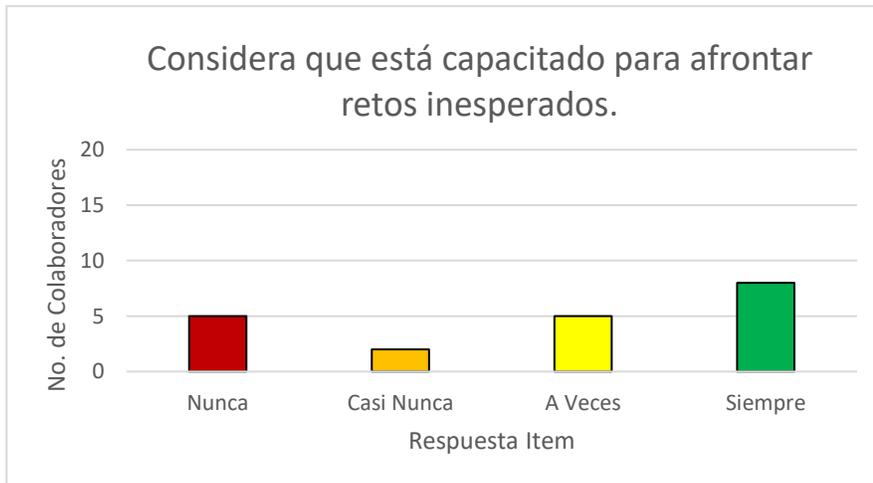
Gráfica nro. 26



Fuente: Elaboración propia.

En el indicador presentado, se observa que 1 colaborador siempre estaría de acuerdo en realizar este tipo de actividades, 5 de ellos a veces y 14 nunca aceptaría este tipo de funciones.

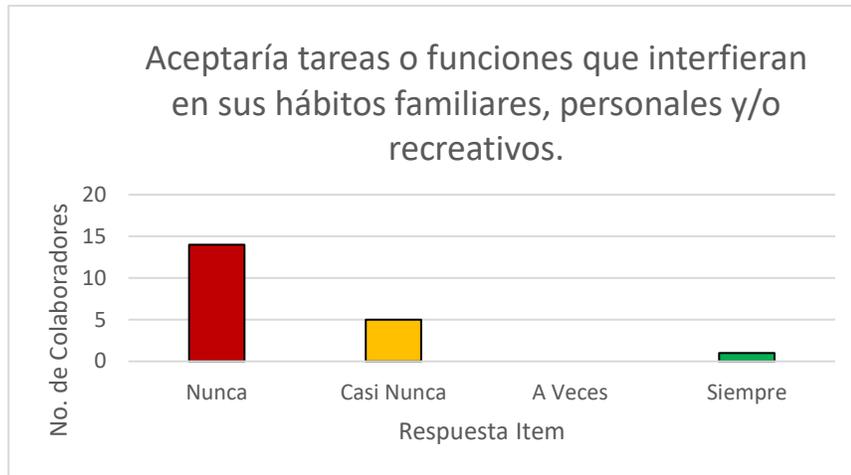
Gráfica nro. 27



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la consideración de si los colaboradores se sienten capacitados para afrontar nuevos retos, 8 mencionan que siempre se sienten en capacidad, 5 de ellos a veces, 2 casi nunca, y 5 consideran que nunca se sienten de esta forma.

Gráfica nro. 28

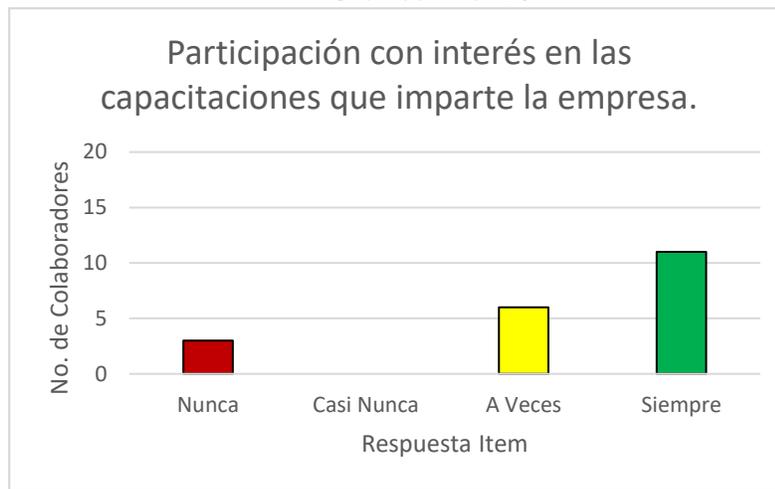


Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que 1 colaborador siempre aceptaría funciones que interfieran con sus hábitos personales, 5 de ellos casi nunca y 14 nunca tomaría este tipo de tareas o funciones.

4.1.2 Resultados del test en el grupo: Generación X.

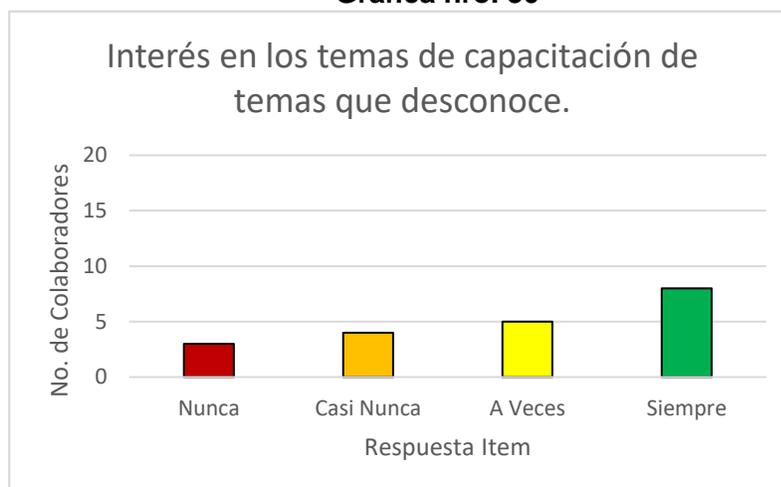
Gráfica nro. 29



Fuente: Elaboración propia.

Se observó que 11 colaboradores siempre muestran interés en participar en las capacitaciones, mientras que 6 a veces están dispuestos, y 3 nunca manifiestan disposición de participar.

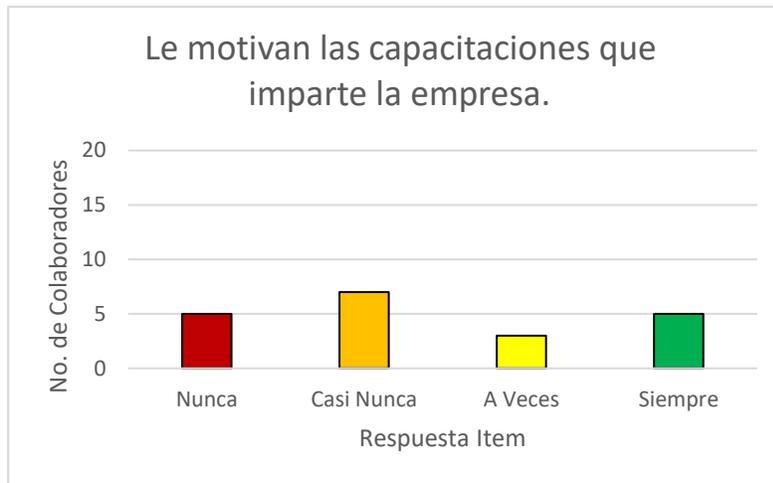
Gráfica nro. 30



Fuente: Elaboración propia.

En el indicador anterior, 8 de los colaboradores mostraron siempre interés en los temas de capacitación que desconocen, mientras que 5 a veces denotan interés, 4 casi nunca están interesados y 3 de ellos nunca se encuentran interesados en temas de capacitación que desconocen.

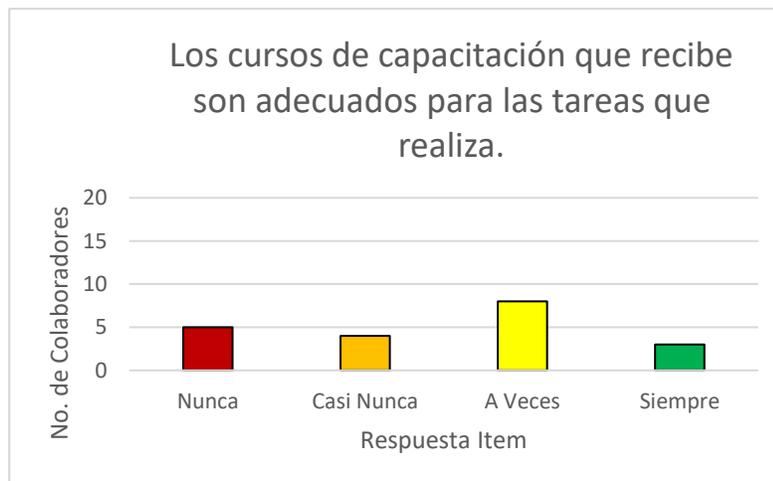
Gráfica nro. 31



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados reflejan que 5 de los colaboradores siempre están motivados en recibir capacitaciones, mientras que 3 a veces se sienten motivados, 7 casi nunca lo muestran y 5 de ellos nunca encuentran motivación.

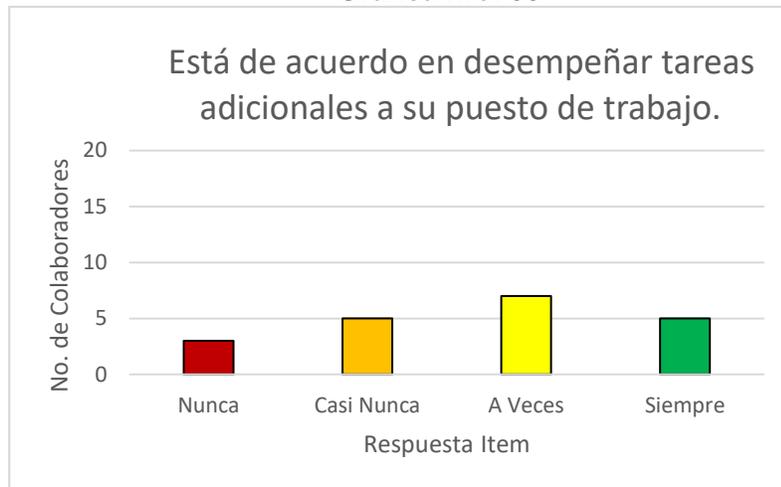
Gráfica nro. 32



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se puede observar que 3 de los colaboradores consideran adecuadas las capacitaciones que reciben para su puesto de trabajo, 8 de ellos a veces, 4 casi nunca lo consideran y 5 de ellos manifiestan que nunca encuentran congruentes las capacitaciones con sus puestos de trabajo.

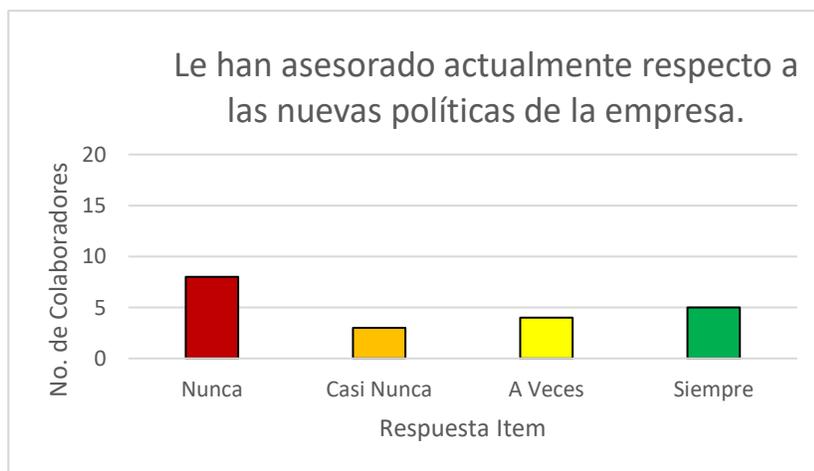
Gráfica nro. 33



Fuente: Elaboración propia.

Se observó que 5 colaboradores siempre aceptan realizar tareas ajenas a aquellas establecidas en su puesto de trabajo, 7 de ellos a veces encuentran disposición, 5 casi nunca y 3 nunca lo aceptarían.

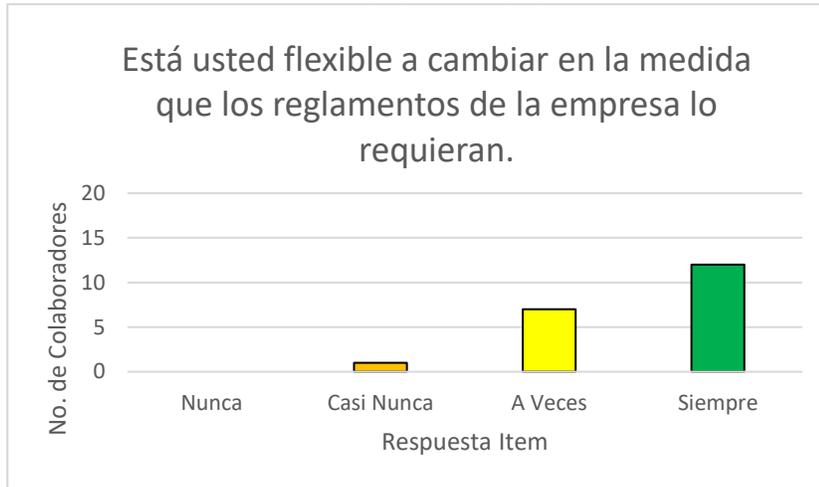
Gráfica nro. 34



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados reflejan que 5 colaboradores siempre han recibido asesoramiento en las nuevas políticas de la empresa, 4 de ellos a veces se les comenta o acerca de las mismas, 3 casi nunca y 8 nunca han recibido.

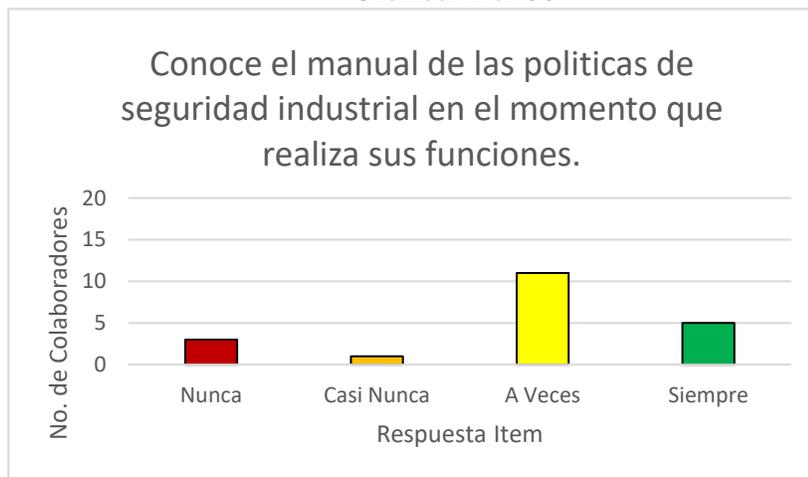
Gráfica nro. 35



Fuente: Elaboración propia.

De la muestra total, 12 colaboradores siempre son flexibles, 7 a veces se encuentran dispuestos a cambiar según los reglamentos de la empresa y 1 casi nunca lo está.

Gráfica nro. 36



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados se puede observar que 5 de los colaboradores siempre conocen el manual de seguridad industrial, 11 de ellos a veces lo conocen, 1 casi nunca tienen conocimiento del mismo y 3 de ellos lo desconocen.

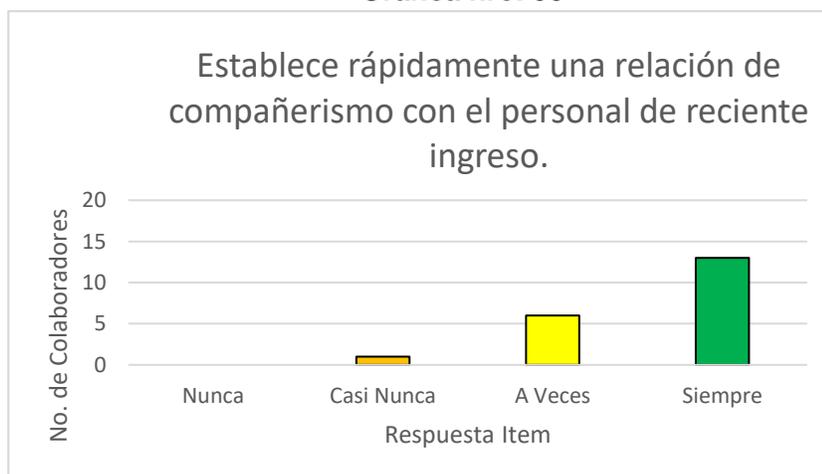
Gráfica nro. 37



Fuente: Elaboración propia.

Se refleja que 8 colaboradores siempre aceptan, 6 de ellos a veces lo admiten, 3 casi nunca, y 3 de ellos no comparten la idea de la integración de nuevo personal.

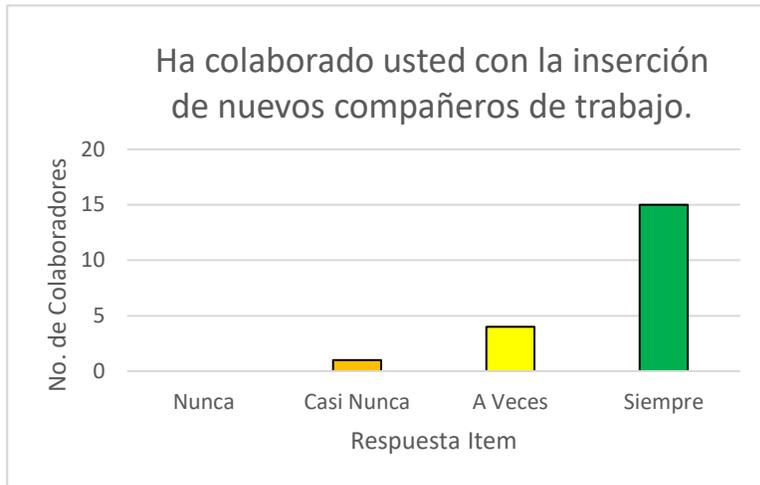
Gráfica nro. 38



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se muestra que 13 colaboradores establecen rápidamente relaciones interpersonales, 6 de ellos a veces lo hacen y 1 casi nunca la establece.

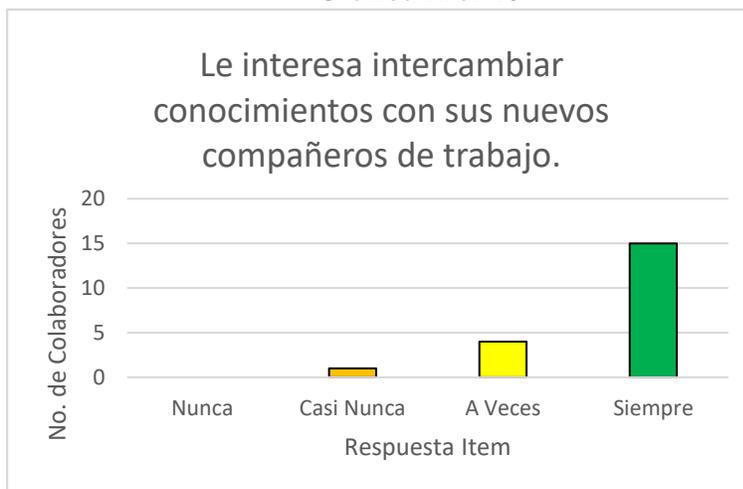
Gráfica nro. 39



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la inserción de nuevo personal, 15 colaboradores siempre contribuyen, 4 de ellos a veces cooperan, y 1 casi nunca ayuda en la inserción de nuevo personal.

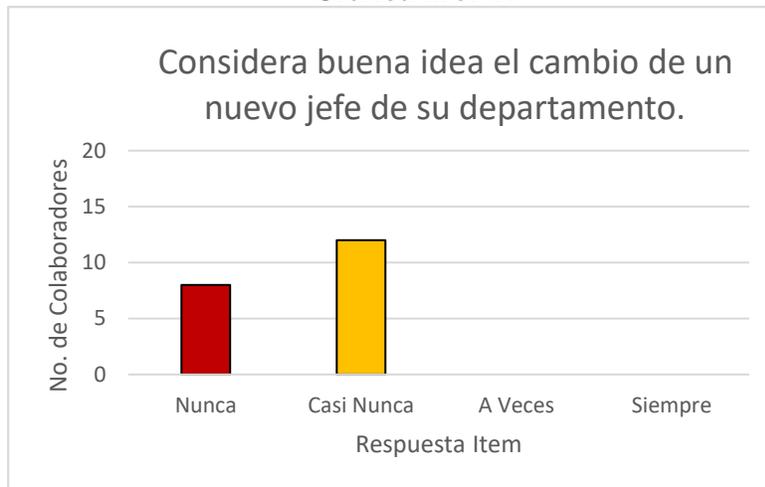
Gráfica nro. 40



Fuente: Elaboración propia.

En el indicador anterior se muestra que 15 colaboradores siempre están dispuestos intercambiar conocimientos, 4 a veces tienen la disposición y 1 casi nunca.

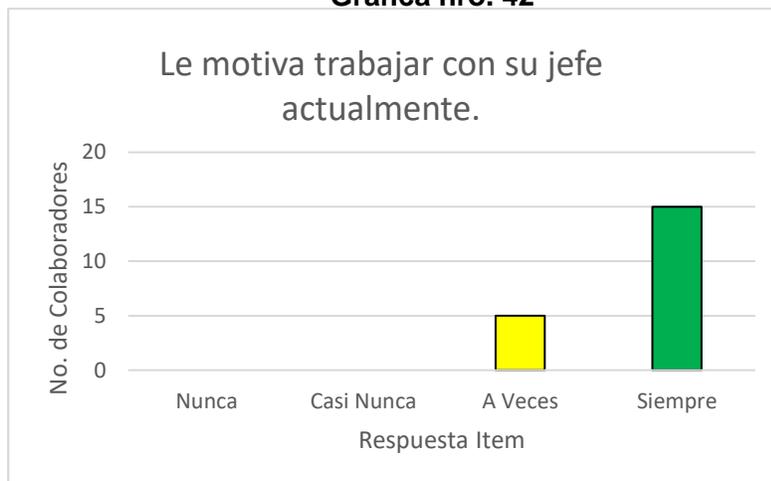
Gráfica nro. 41



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos reflejan que 12 colaboradores casi nunca aceptan el cambio y 8 de ellos nunca aceptan cambiar de jefe.

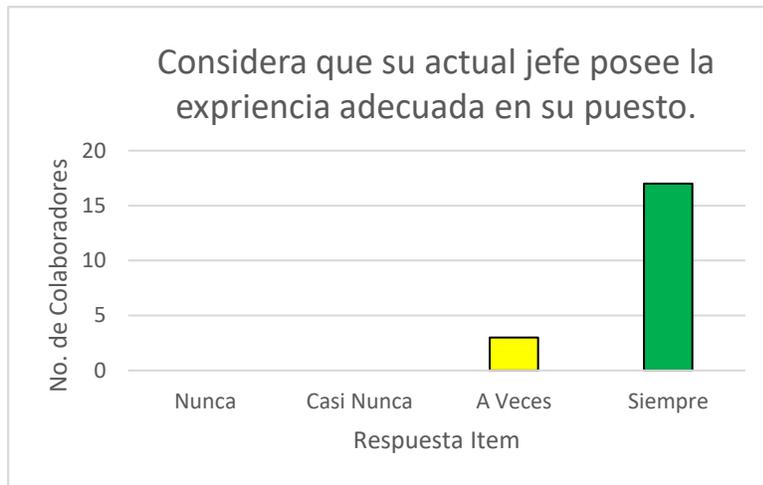
Gráfica nro. 42



Fuente: Elaboración propia.

Al observar la gráfica, 15 colaboradores evidencian siempre estar motivados trabajando con su jefe y 5 a veces se sienten motivados.

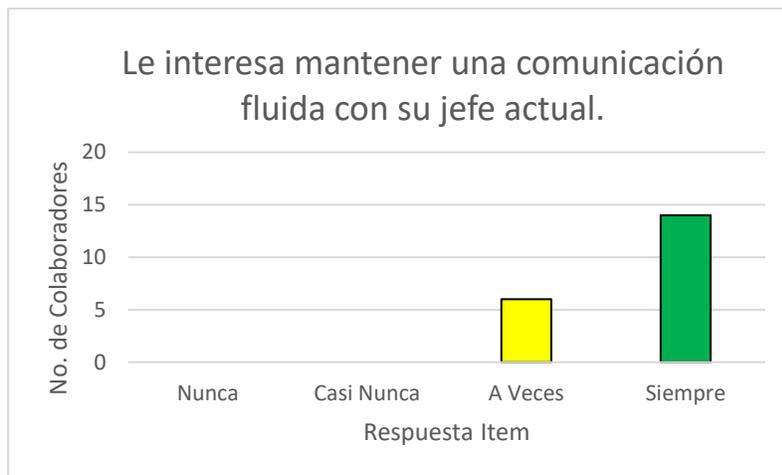
Gráfica nro. 43



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos reflejan que 17 colaboradores siempre consideran que su jefe posee la experiencia para el puesto y 3 de ellos a veces lo creen.

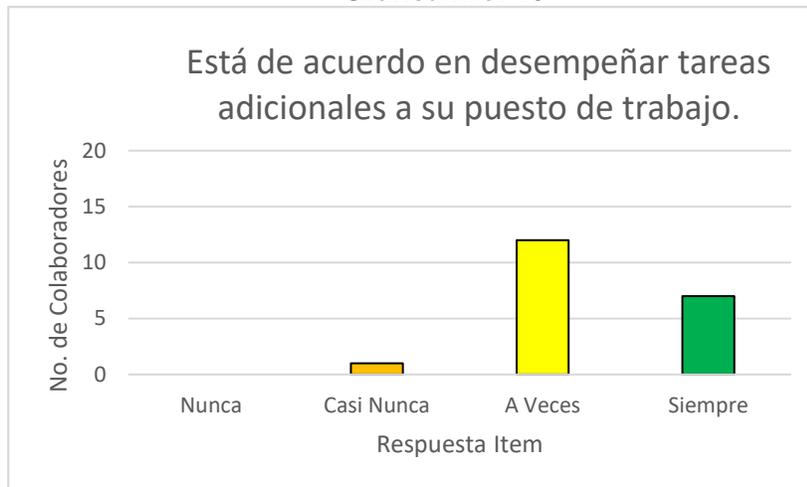
Gráfica nro. 44



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que 14 colaboradores siempre buscan mantener una comunicación fluida con su jefe, mientras que 6 de ellos a veces logran mantener este tipo de comunicación.

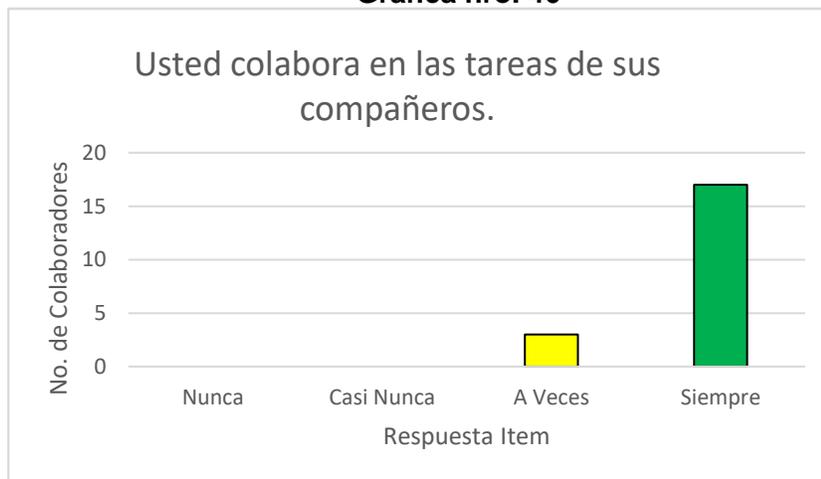
Gráfica nro. 45



Fuente: Elaboración propia.

En relación a la disponibilidad de desempeñar tareas adicionales a su puesto, 7 colaboradores siempre se encuentran dispuestos, 12 de ellos a veces lo están y 1 casi nunca acepta realizar tareas extra.

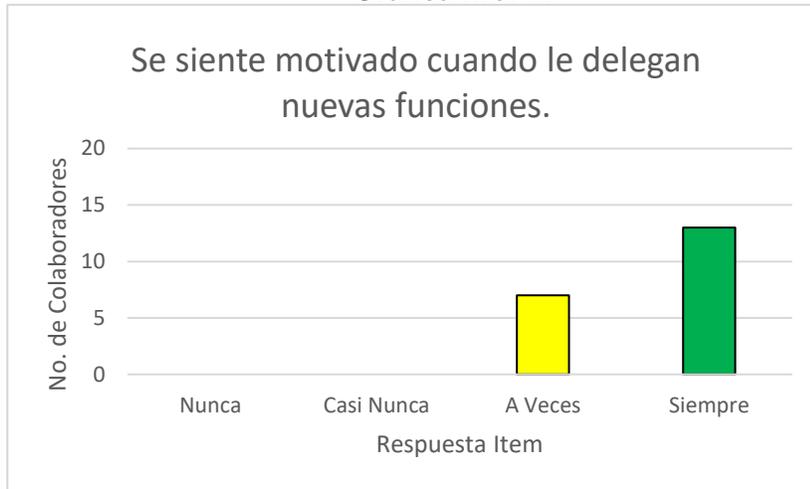
Gráfica nro. 46



Fuente: Elaboración propia.

Según la totalidad de la población, 17 colaboradores siempre tienen la disposición de ayudar a sus compañeros con las tareas, mientras que 3 de ellos a veces prestan ayuda.

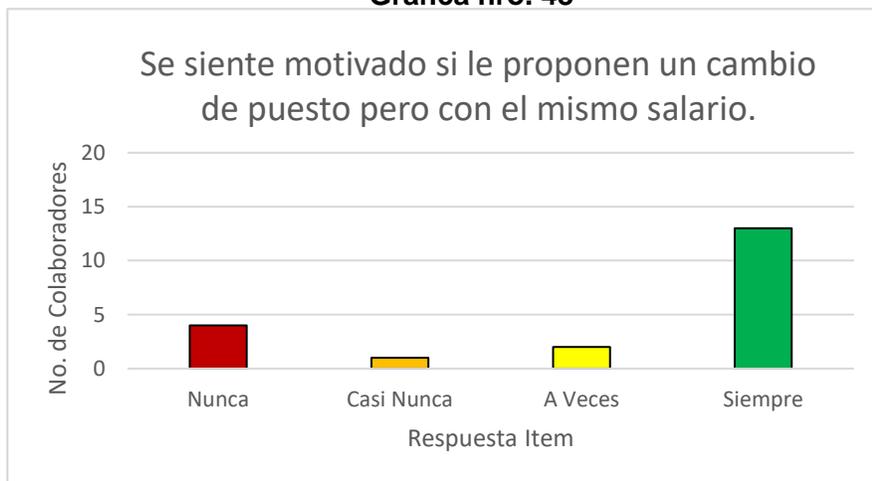
Gráfica nro. 47



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la gráfica presentada, 13 colaboradores siempre se sienten motivados al momento de recibir nuevas funciones, y 7 de ellos a veces se motivan cuando les delegan más funciones.

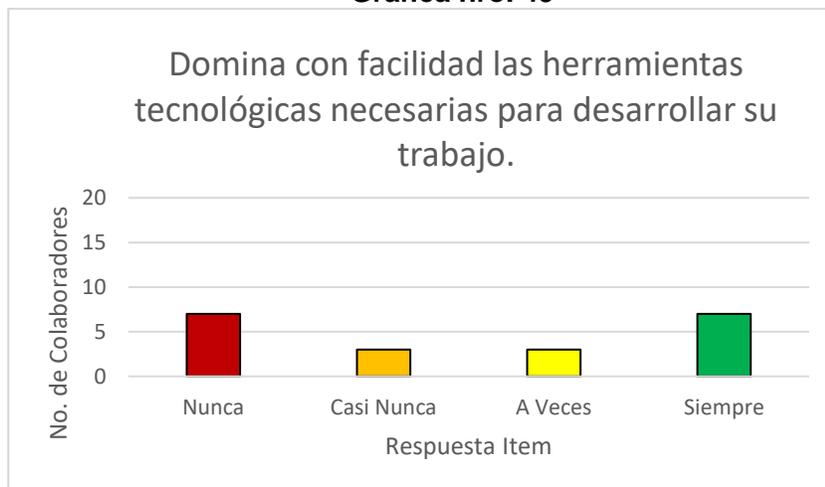
Gráfica nro. 48



Fuente: Elaboración propia.

En el indicador se observa que 13 colaboradores siempre estarían motivados con un cambio de puesto, 2 de ellos a veces, 1 casi nunca lo logra y 4 no alcanzan la motivación con este tipo de movimiento.

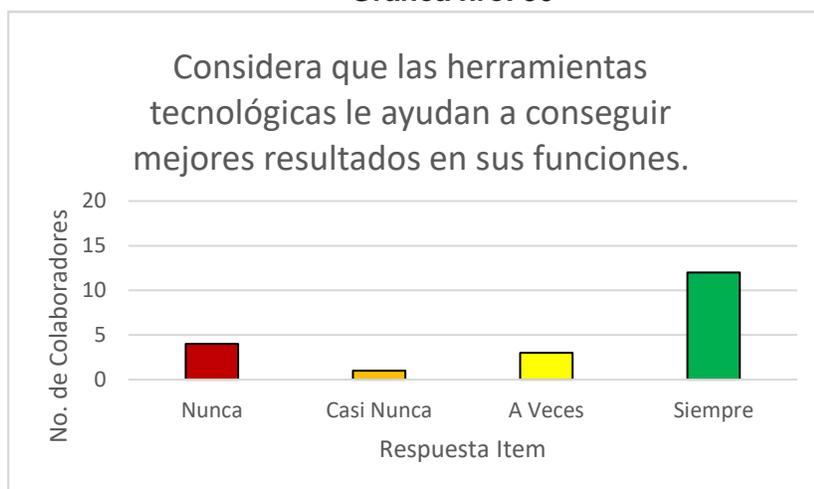
Gráfica nro. 49



Fuente: Elaboración propia.

Al observar la gráfica presentada, 7 colaboradores dominan siempre con facilidad la tecnología necesaria en su puesto de trabajo, 3 colaboradores a veces, 3 casi nunca y 7 de ellos nunca consiguen dominarla.

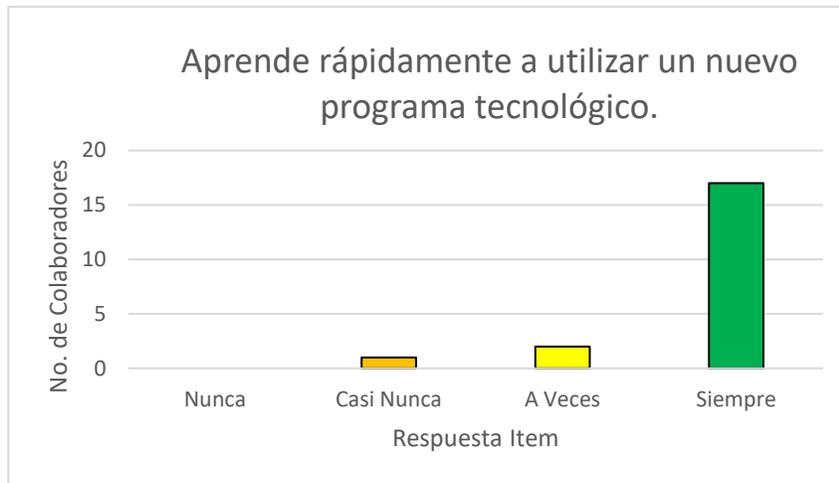
Gráfica nro. 50



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que 9 colaboradores consideran siempre que las herramientas tecnológicas son de utilidad para lograr sus objetivos, mientras que 3 de ellos a veces, 1 casi nunca, y 4 de ellos asegura que nunca le son de utilidad.

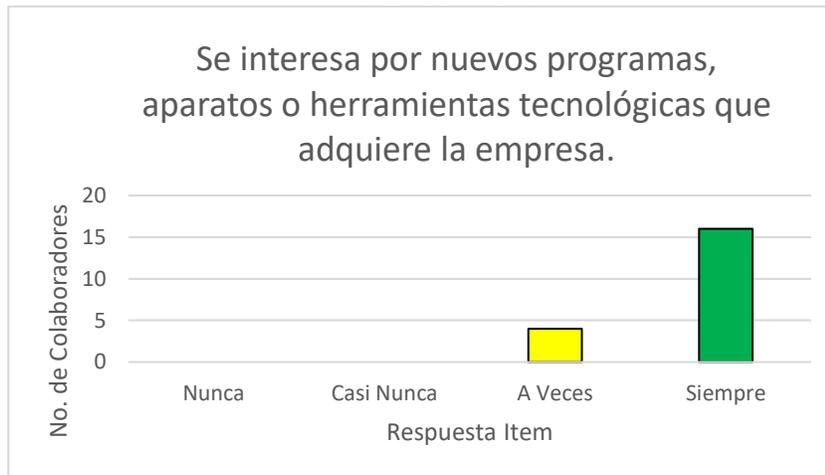
Gráfica nro. 51



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indican que 17 colaboradores siempre aprenden de forma rápida el uso de un nuevo programa, 2 a veces logran hacerlo rápidamente y 1 casi nunca.

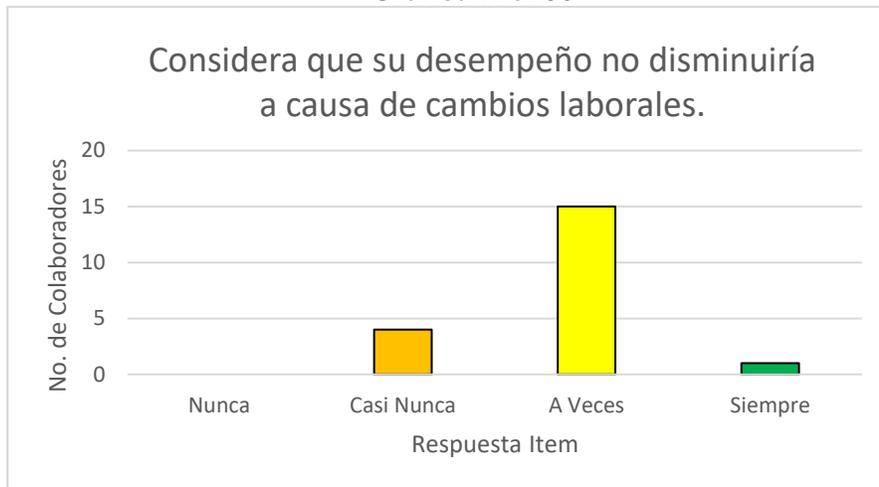
Gráfica nro. 52



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al interés por nuevas herramientas tecnológicas, 16 colaboradores siempre encuentran interés, 4 de ellos a veces se muestran atraídos por este tipo de adquisición por parte de la empresa.

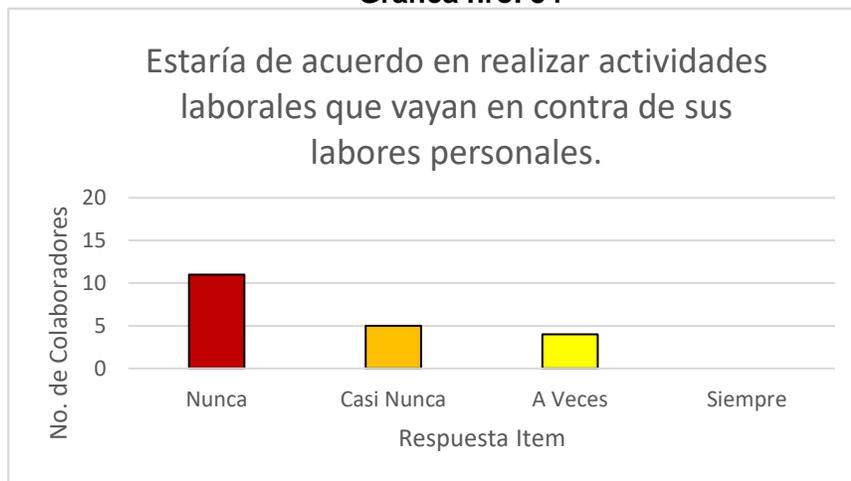
Gráfica nro. 53



Fuente: Elaboración propia.

Según la totalidad de la muestra, 1 colaborador consideraría siempre que su desempeño no disminuiría con cambios laborales, mientras que 15 contemplan que a veces no ocurriría esto y 4 casi nunca.

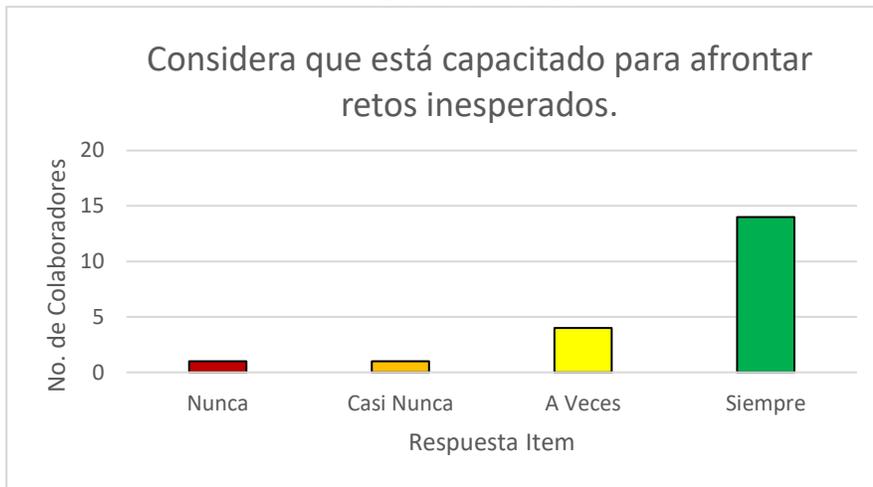
Gráfica nro. 54



Fuente: Elaboración propia.

En el indicador presentado, se observa que 4 colaboradores a veces estarían de acuerdo en realizar este tipo de actividades, 5 de ellos casi nunca y 11 nunca aceptaría este tipo de funciones.

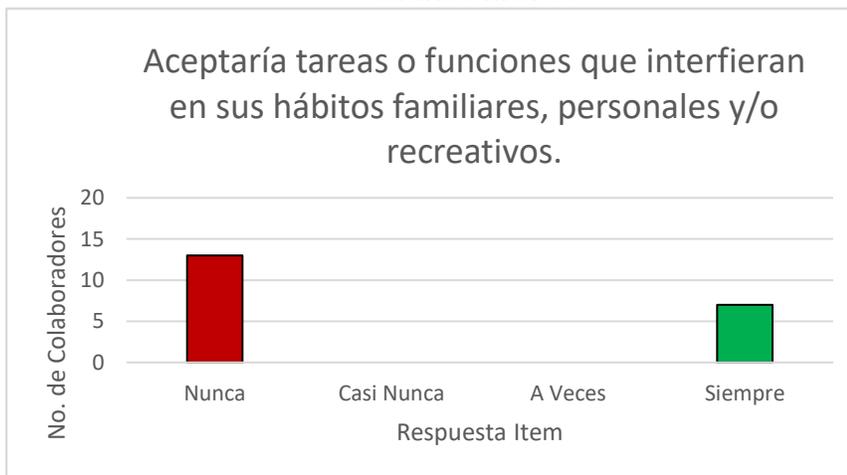
Gráfica nro. 55



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la consideración de si los colaboradores se sienten capacitados para afrontar nuevos retos, 14 mencionan que siempre se sienten en capacidad, 4 de ellos a veces, 1 casi nunca, y 1 consideran que nunca se sienten de esta forma.

Gráfica nro. 56

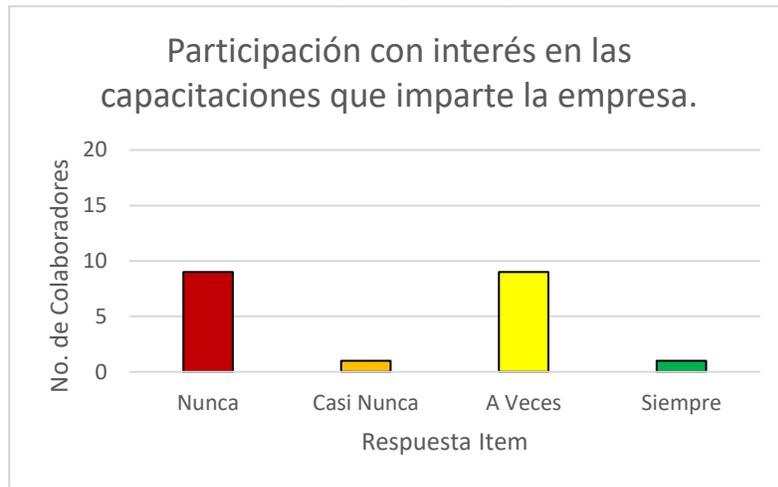


Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que 7 colaborador siempre aceptaría funciones que interfieran con sus hábitos personales y 13 nunca tomaría este tipo de tareas o funciones.

4.1.3 Resultados del test en el grupo: Milenials.

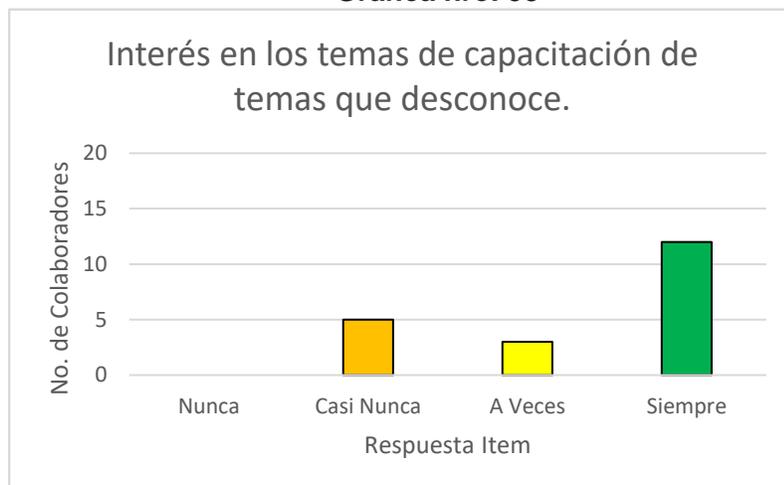
Gráfica nro. 57



Fuente: Elaboración propia.

Se observó que 1 colaborador siempre muestra interés en participar en las capacitaciones, mientras que 9 a veces están dispuestos, 1 asegura que casi nunca y 9 manifiestan que nunca tienen disposición de participar.

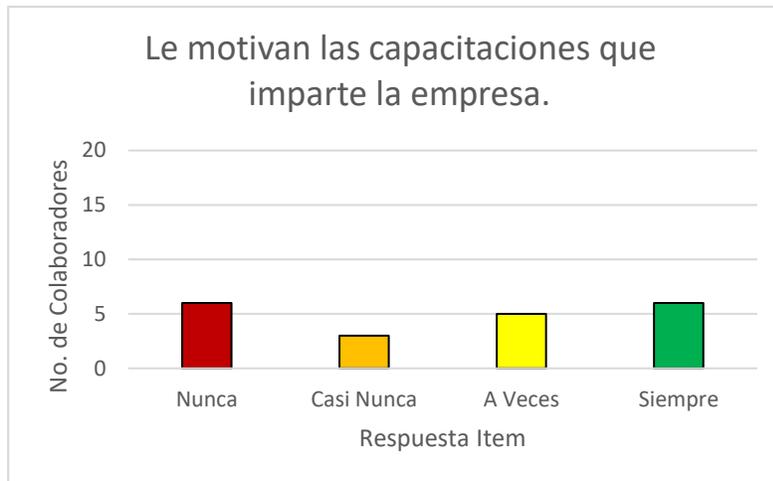
Gráfica nro. 58



Fuente: Elaboración propia.

En el indicador anterior, 12 de los colaboradores mostraron siempre interés en los temas de capacitación que desconocen, mientras que 3 a veces denotan interés y 5 de ellos casi nunca se encuentran interesados en temas de capacitación que desconocen.

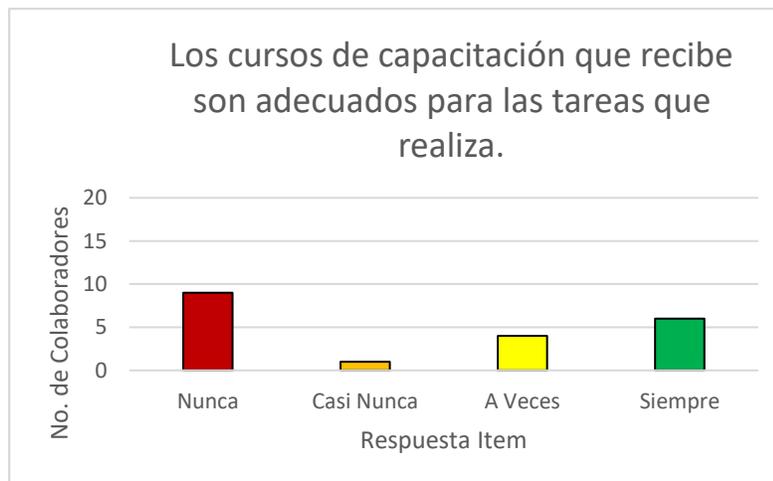
Gráfica nro. 59



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados reflejan que 6 de los colaboradores siempre están motivados en recibir capacitaciones, mientras que 5 a veces se sienten motivados, 3 casi nunca lo muestran y 6 de ellos nunca encuentran motivación.

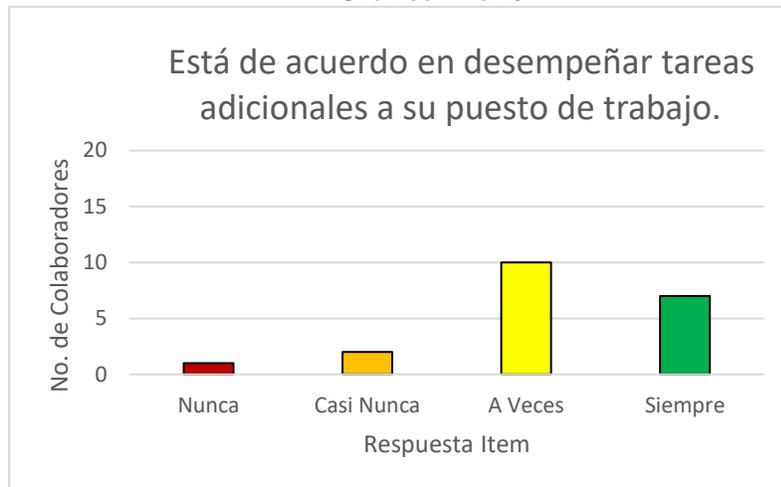
Gráfica nro. 60



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se puede observar que 6 de los colaboradores consideran adecuadas las capacitaciones que reciben para su puesto de trabajo, 4 de ellos a veces, 1 casi nunca lo consideran y 9 de ellos manifiestan que nunca encuentran congruentes las capacitaciones con sus puestos de trabajo.

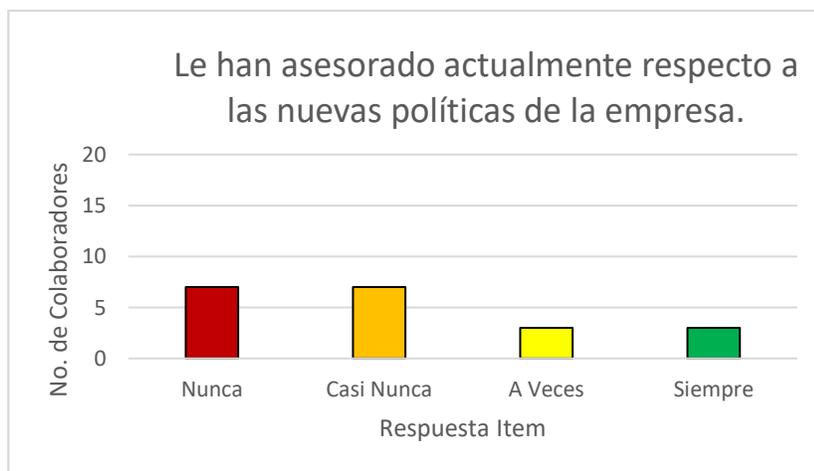
Gráfica nro. 61



Fuente: Elaboración propia.

Se observó que 7 colaboradores siempre aceptan realizar tareas ajenas a aquellas establecidas en su puesto de trabajo, 10 de ellos a veces encuentran disposición, 2 casi nunca y 1 nunca lo aceptarían.

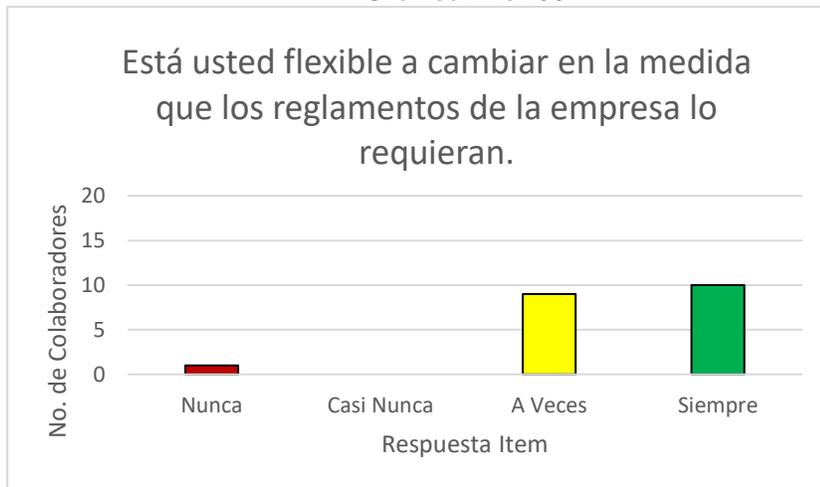
Gráfica nro. 62



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados reflejan que 3 colaboradores siempre han recibido asesoramiento en las nuevas políticas de la empresa, 3 de ellos a veces se les comenta o acerca de las mismas, 7 casi nunca y 7 nunca han recibido.

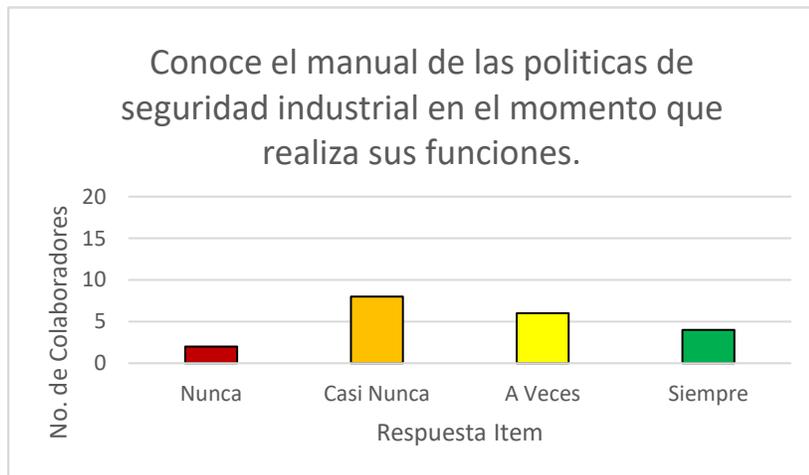
Gráfica nro. 63



Fuente: Elaboración propia.

De la muestra total, 10 colaboradores siempre son flexibles, 9 a veces se encuentran dispuestos a cambiar según los reglamentos de la empresa y 1 nunca lo está.

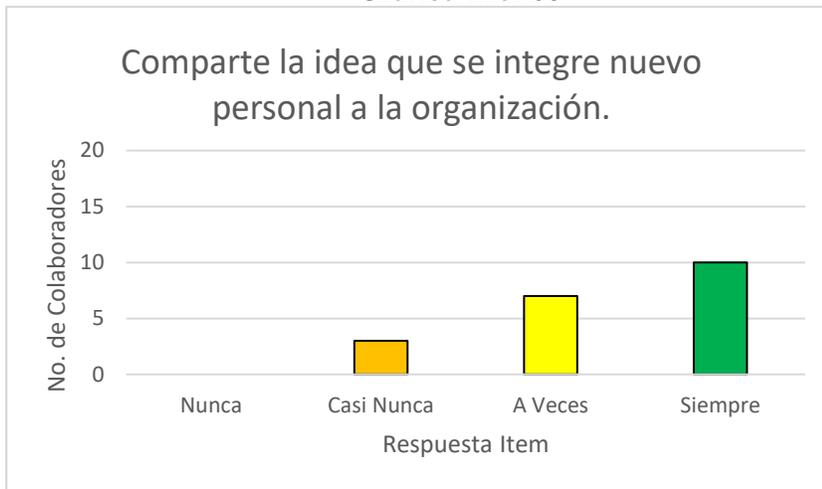
Gráfica nro. 64



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados se puede observar que 4 de los colaboradores siempre conocen el manual de seguridad industrial, 6 de ellos a veces lo conocen, 8 casi nunca tienen conocimiento del mismo y 2 de ellos lo desconocen.

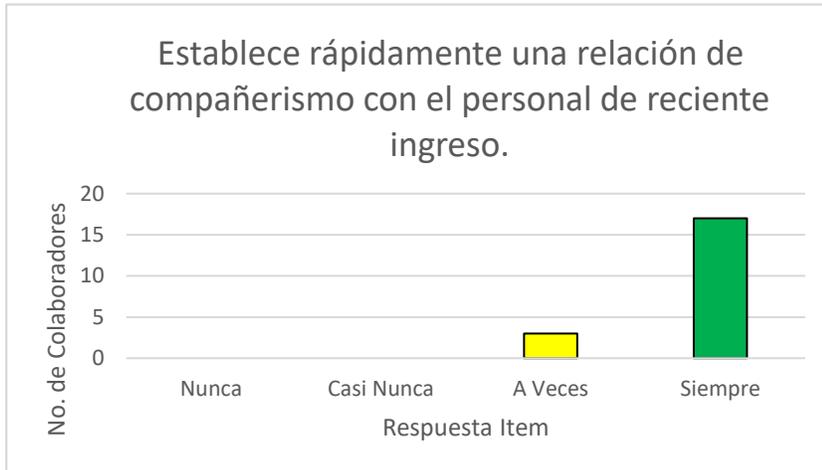
Gráfica nro. 65



Fuente: Elaboración propia.

Se refleja que 10 colaboradores siempre aceptan, 7 de ellos a veces lo admiten, y 3 de ellos casi nunca comparten la idea de la integración de nuevo personal.

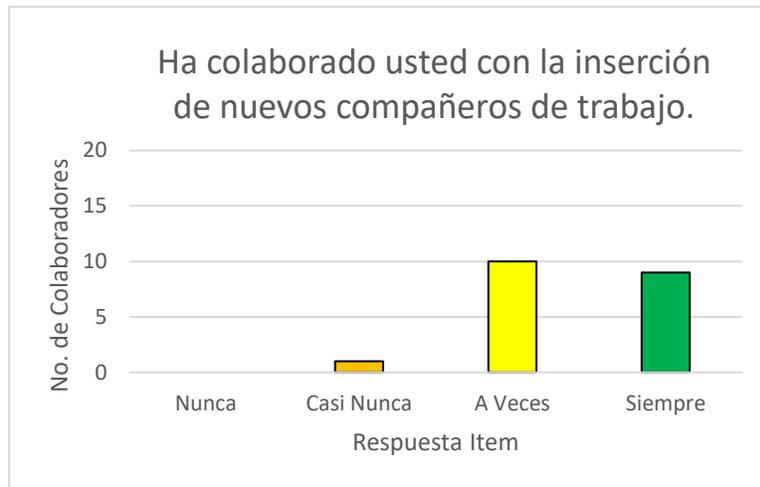
Gráfica nro. 66



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se muestra que 17 colaboradores establecen rápidamente relaciones interpersonales, y 3 de ellos a veces lo hacen.

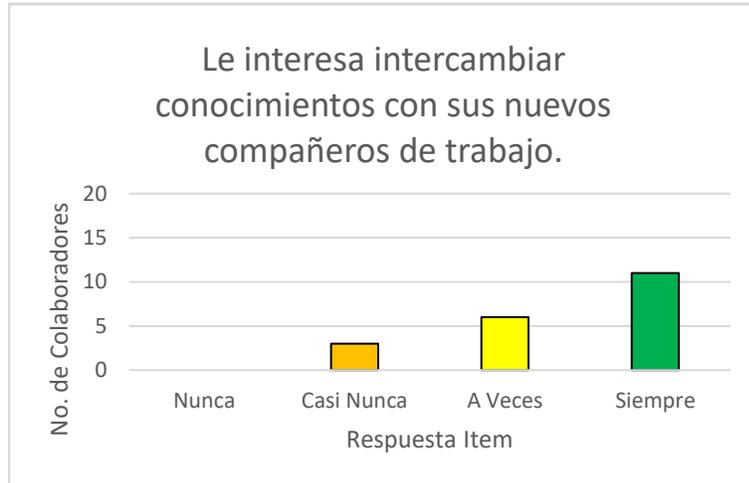
Gráfica nro. 67



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la inserción de nuevo personal, 9 colaboradores siempre contribuyen, 10 de ellos a veces cooperan, y 1 casi nunca ayuda en la inserción de nuevo personal.

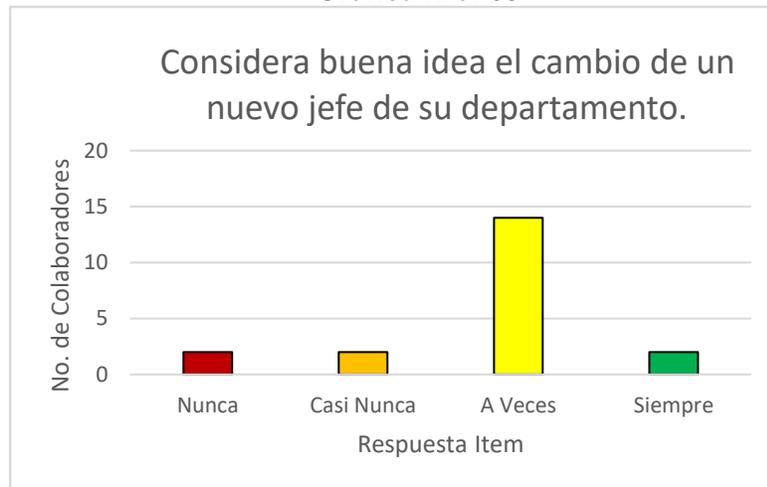
Gráfica nro. 68



Fuente: Elaboración propia.

En el indicador anterior se muestra que 11 colaboradores siempre están dispuestos intercambiar conocimientos, 6 a veces tienen la disposición y 3 casi nunca.

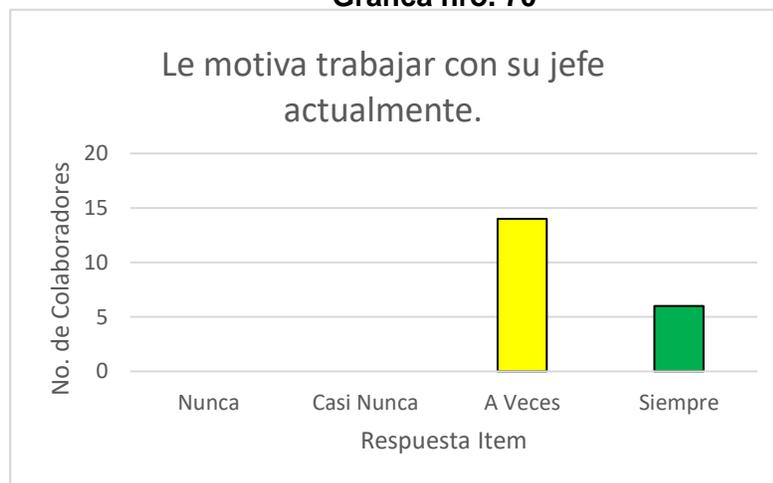
Gráfica nro. 69



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos reflejan que 2 colaboradores siempre aceptan el cambio, 14 a veces lo admiten, 2 casi nunca y 2 de ellos nunca aceptan cambiar de jefe.

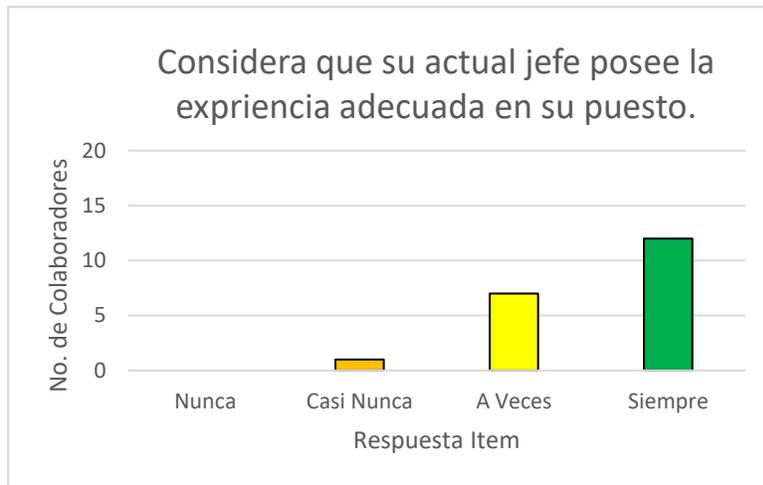
Gráfica nro. 70



Fuente: Elaboración propia.

Al observar la gráfica, 6 colaboradores evidencian siempre estar motivados trabajando con su jefe y 14 a veces se sienten motivados.

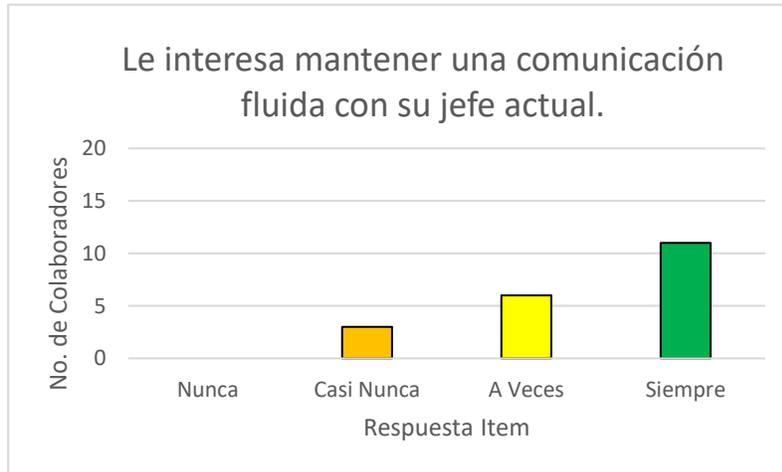
Gráfica nro. 71



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos reflejan que 12 colaboradores siempre consideran que su jefe posee experiencia para el puesto, 7 de ellos a veces y 1 casi nunca lo cree.

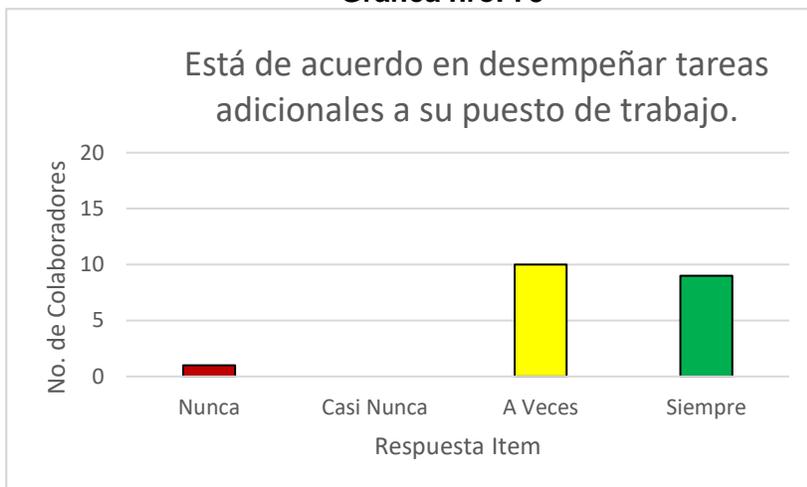
Gráfica nro. 72



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que 11 colaboradores siempre buscan mantener una comunicación fluida con su jefe, 6 de ellos a veces, y 3 de ellos casi nunca logran mantener este tipo de comunicación.

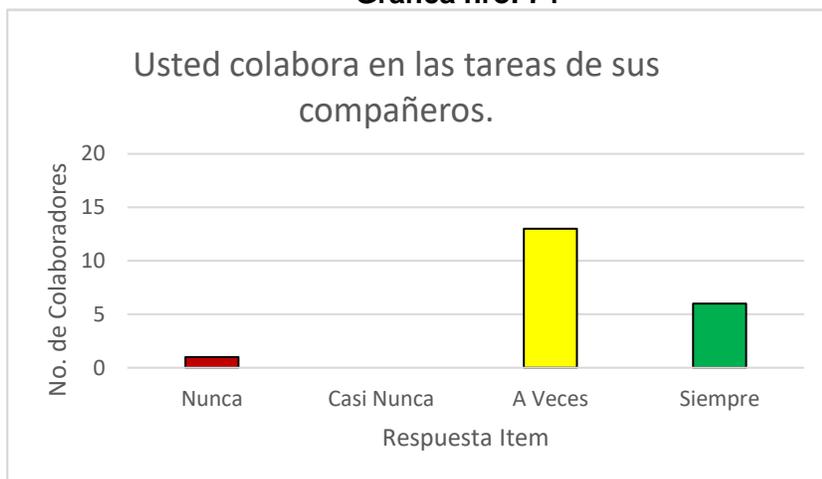
Gráfica nro. 73



Fuente: Elaboración propia.

En relación a la disponibilidad de desempeñar tareas adicionales a su puesto, 9 colaboradores siempre se encuentran dispuestos, 10 de ellos a veces lo están y 1 nunca acepta realizar tareas extra.

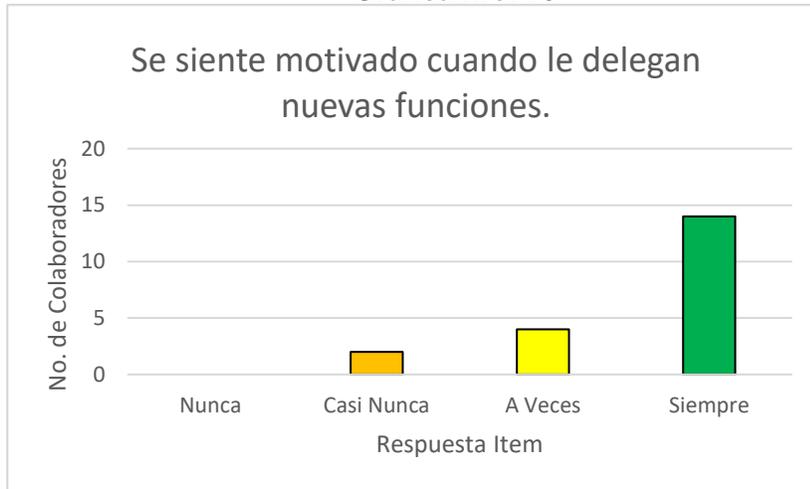
Gráfica nro. 74



Fuente: Elaboración propia.

Según la totalidad de la población, 6 colaboradores siempre tienen la disposición de ayudar a sus compañeros con las tareas, 13 a veces, y 1 de ellos nunca prestan ayuda.

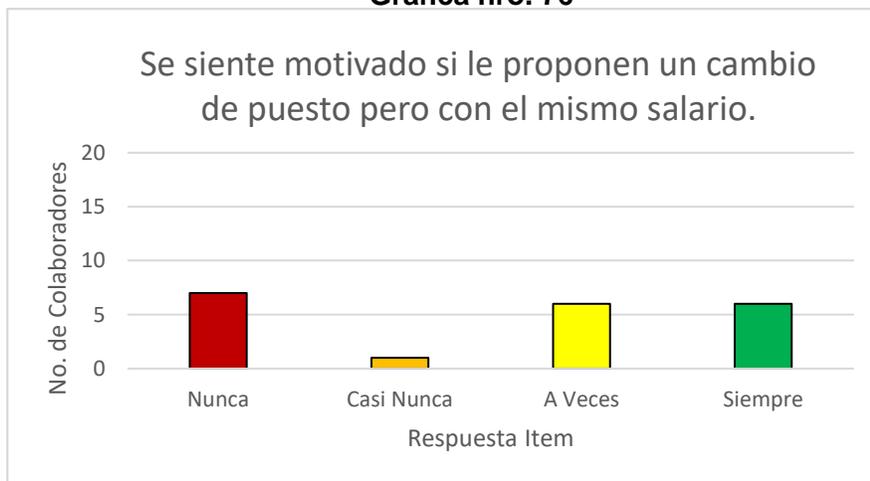
Gráfica nro. 75



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la gráfica presentada, 14 colaboradores siempre se sienten motivados al momento de recibir nuevas funciones, 4 manifiestan que a veces y 2 de ellos casi nunca se motivan cuando les delegan más funciones.

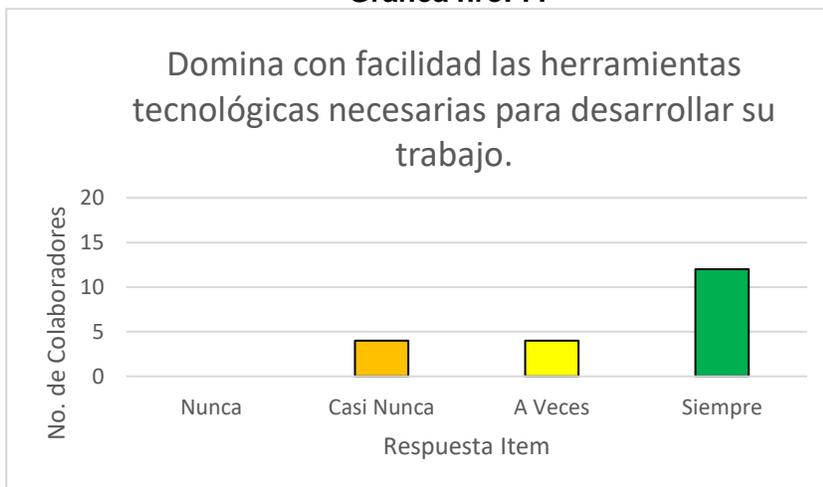
Gráfica nro. 76



Fuente: Elaboración propia.

En el indicador se observa que 6 colaboradores siempre estarían motivados con un cambio de puesto, 6 de ellos a veces, 1 casi nunca lo logra y 7 no alcanzan la motivación con este tipo de movimiento.

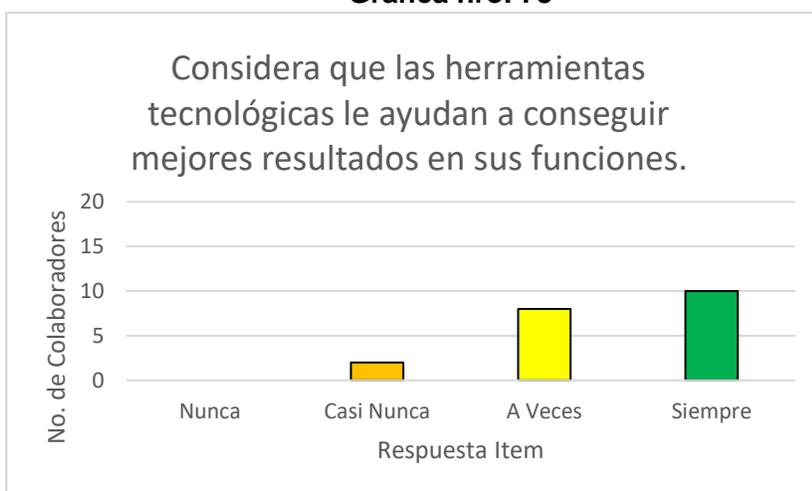
Gráfica nro. 77



Fuente: Elaboración propia.

Al observar la gráfica presentada, 12 colaboradores dominan siempre con facilidad la tecnología necesaria en su puesto de trabajo, 4 comentan que a veces y 4 de ellos casi nunca consiguen dominarla.

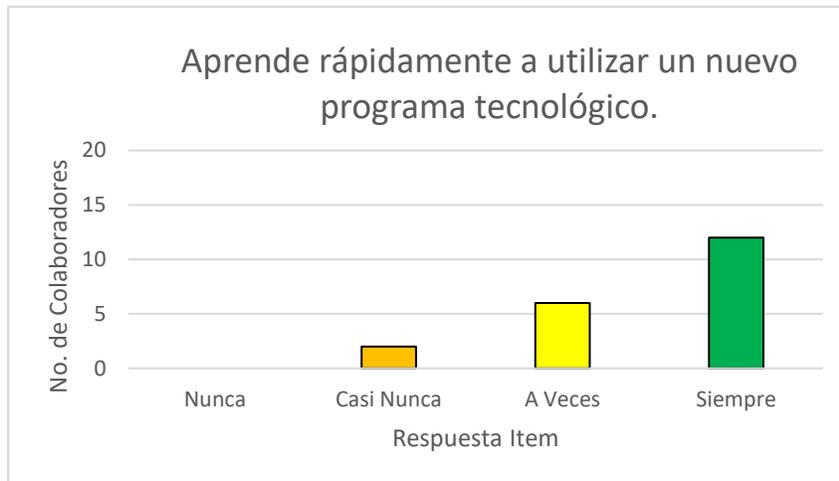
Gráfica nro. 78



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que 10 colaboradores consideran siempre que las herramientas tecnológicas son de utilidad para lograr sus objetivos, mientras que 8 de ellos a veces, y 2 aseguran que casi nunca le son de utilidad.

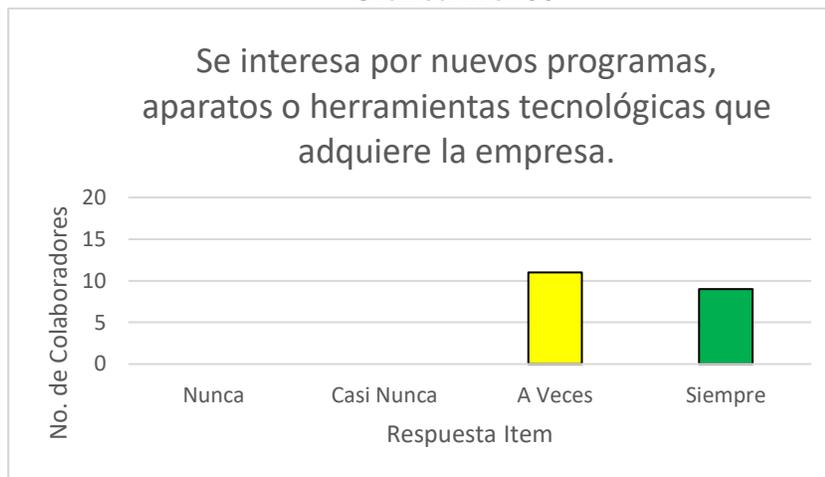
Gráfica nro. 79



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indican que 12 colaboradores siempre aprenden de forma rápida el uso de un nuevo programa, 6 a veces logran hacerlo rápidamente y 2 casi nunca.

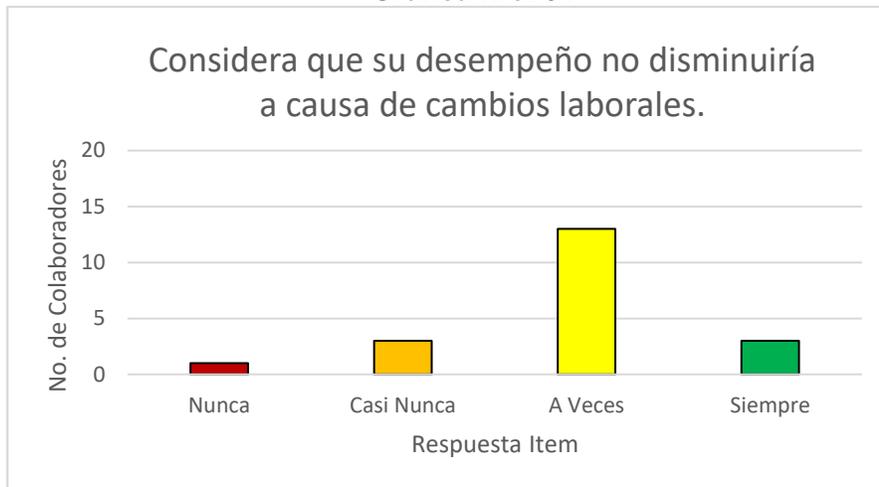
Gráfica nro. 80



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al interés por nuevas herramientas tecnológicas, 9 colaboradores siempre encuentran interés y 11 de ellos a veces se muestran atraídos por este tipo de adquisición por parte de la empresa.

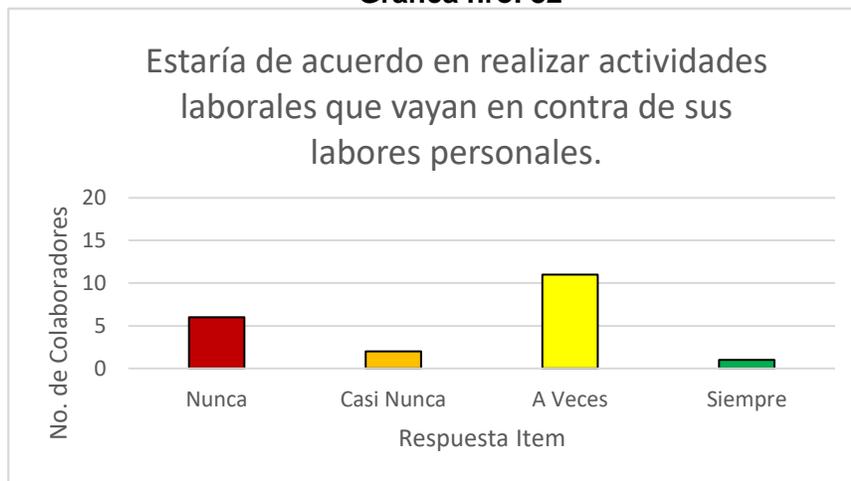
Gráfica nro. 81



Fuente: Elaboración propia.

Según la totalidad de la muestra, 3 colaboradores considerarían siempre que su desempeño no disminuiría con cambios laborales, mientras que 13 contemplan que a veces no ocurriría esto, 3 casi nunca y 1 asegura que nunca le ocurriría.

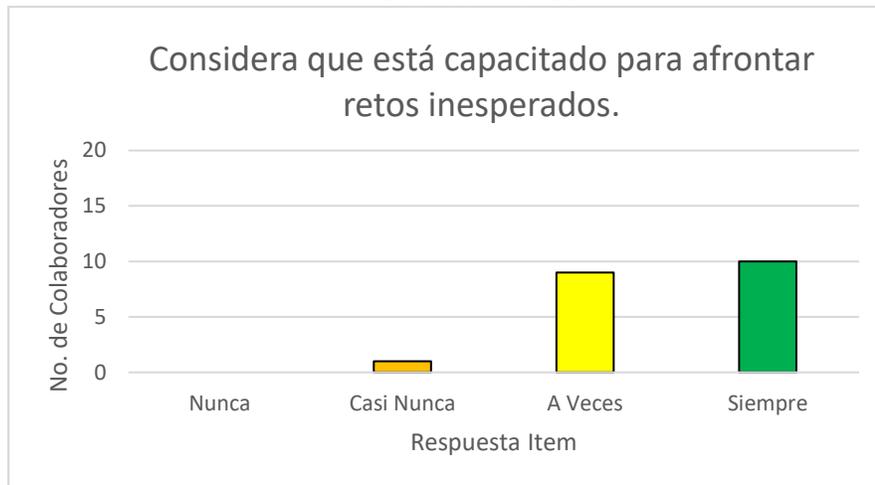
Gráfica nro. 82



Fuente: Elaboración propia.

En el indicador presentado, se observa que 1 colaborador siempre estaría de acuerdo en realizar este tipo de actividades, 11 de ellos a veces, 2 casi nunca y 6 nunca aceptarían este tipo de funciones.

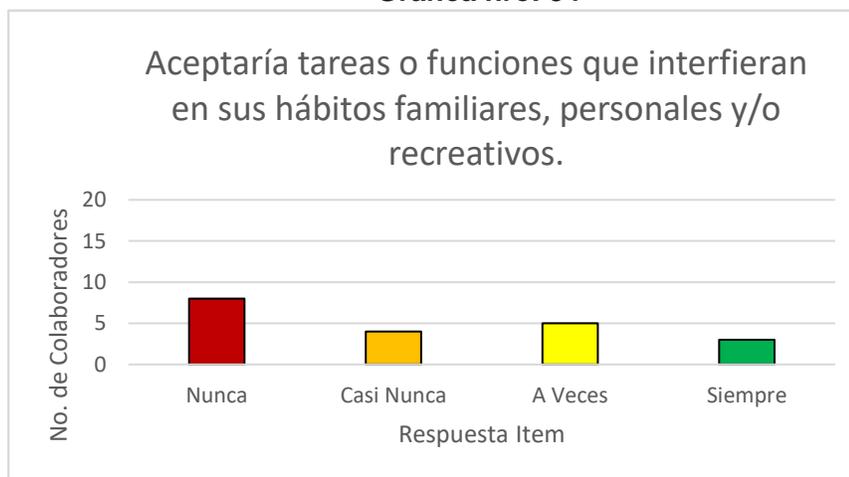
Gráfica nro. 83



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la consideración de si los colaboradores se sienten capacitados para afrontar nuevos retos, 10 mencionan que siempre se sienten en capacidad, 9 de ellos a veces, y 1 casi nunca se sienten de esta forma.

Gráfica nro. 84



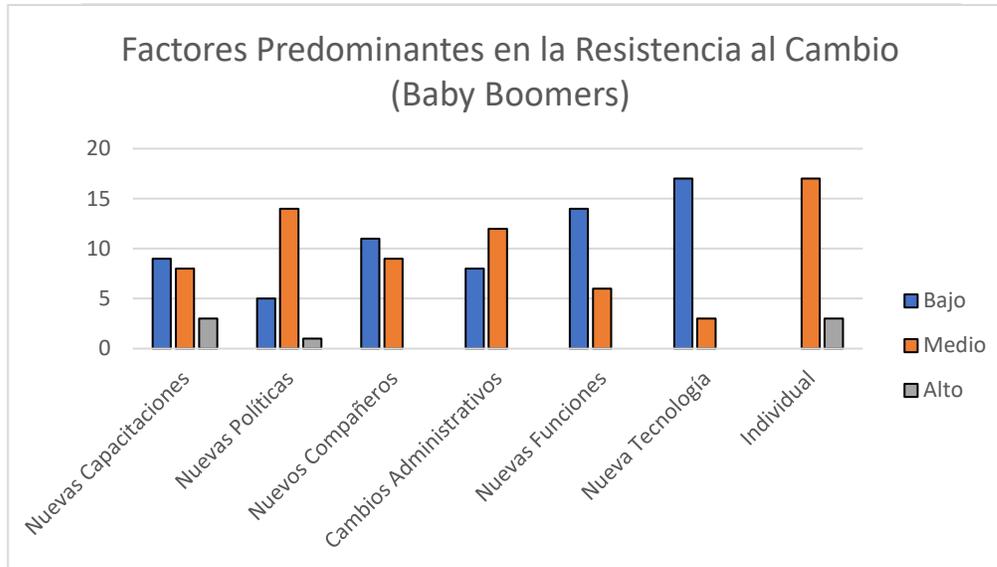
Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que 3 colaboradores siempre aceptarían funciones que interfieran con sus hábitos personales, 5 a veces dirían sí a esta petición, 4 casi nunca y 8 nunca tomarían este tipo de tareas o funciones.

4.2 Resultados consolidados obtenidos de los datos recolectados por el test para evaluar factores que predominan en la resistencia al cambio laboral:

4.2.1 Nivel de resistencia en el grupo: Baby Boomers.

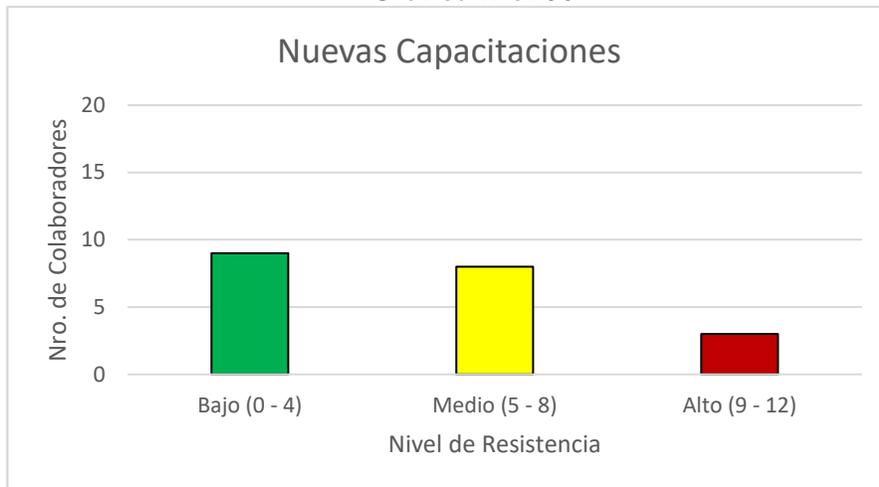
Gráfica nro. 85



Fuente: Elaboración propia.

En relación a los factores que predominan en la resistencia al cambio en los colaboradores pertenecientes a la generación Baby Boomer, la gráfica muestra que los de mayor incidencia son: la resistencia individual con 17 colaboradores en un nivel medio, nuevas políticas con 14 y 12 de ellos en cambios administrativos.

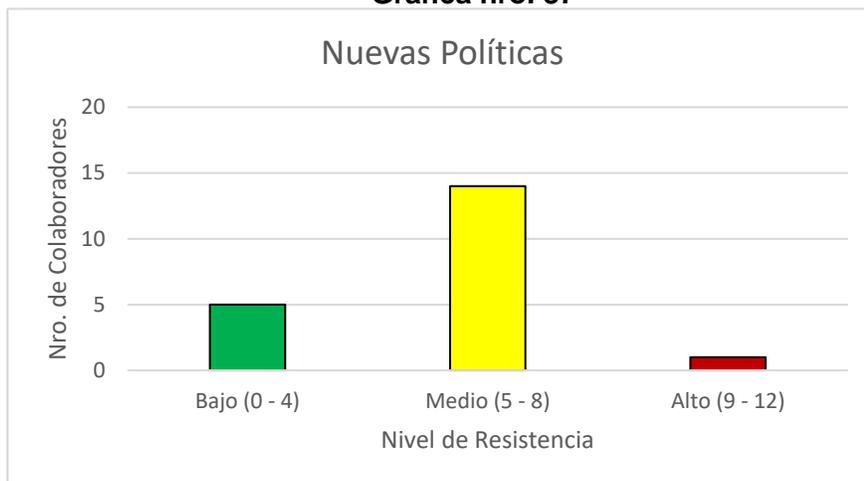
Gráfica nro. 86



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica muestra los resultados obtenidos del factor nuevas capacitaciones, de la cual, 9 colaboradores alcanzaron de 0 a 4 puntos, denotando un nivel bajo de resistencia, mientras que 8 se colocaron entre 5 a 8 puntos (medio) y 3 colaboradores entre 9 y 12 puntos (bajo).

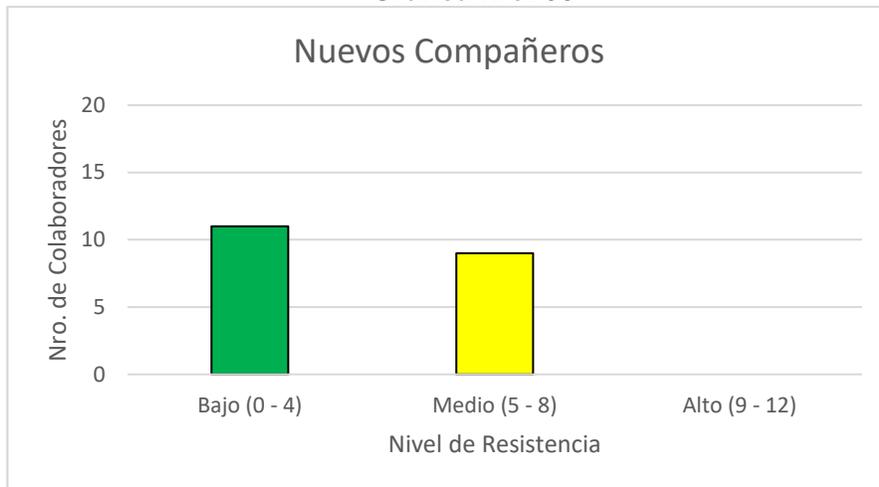
Gráfica nro. 87



Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados de resistencia en nuevas políticas (aceptación de normas de la empresa, reglamento, etc.), 5 colaboradores se encuentran en un nivel bajo, 14 de ellos en nivel medio y únicamente 1 colaborador alcanzó el nivel alto de resistencia.

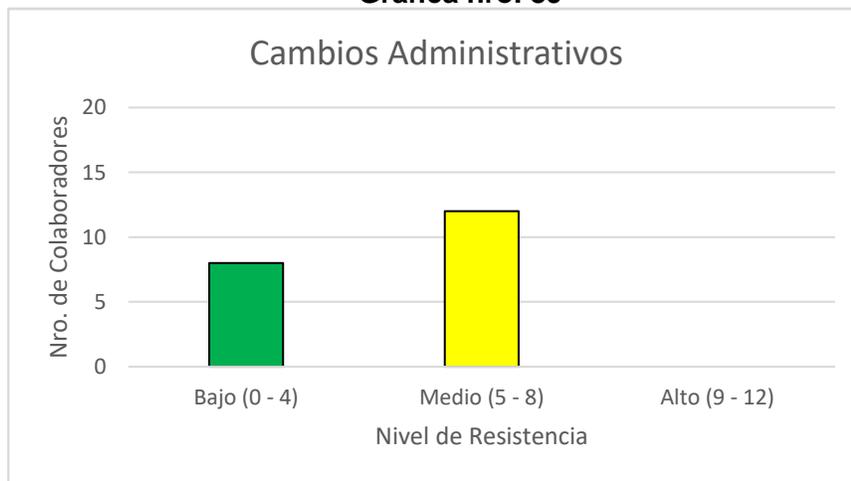
Gráfica nro. 88



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al indicador de resistencia a nuevos compañeros (relación interpersonal y laboral entre colaboradores de nuevo ingreso) 11 colaboradores obtuvieron un nivel bajo de resistencia y los 9 restantes alcanzaron el medio.

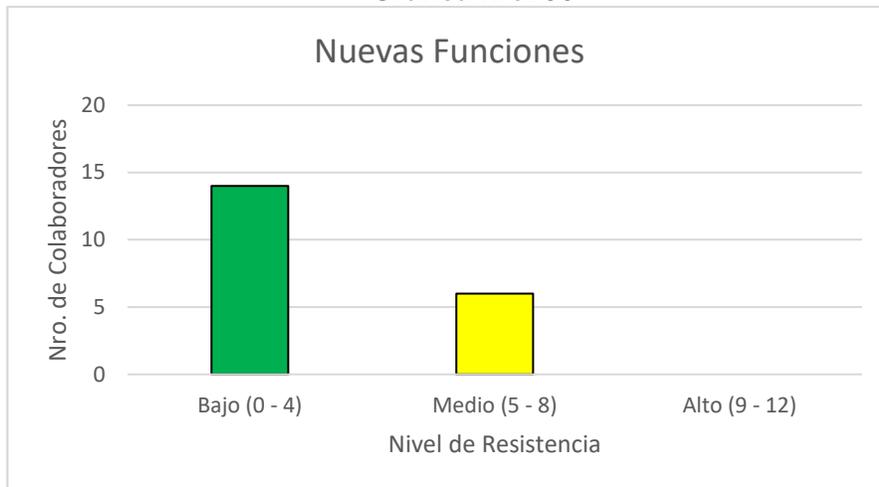
Gráfica nro. 89



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica presentada muestra que 8 colaboradores lograron de 0 a 4 puntos, siendo esto nivel bajo y 12 se colocaron entre 5 y 8 puntos, es decir, un nivel medio en cuanto a la resistencia a cambios administrativos.

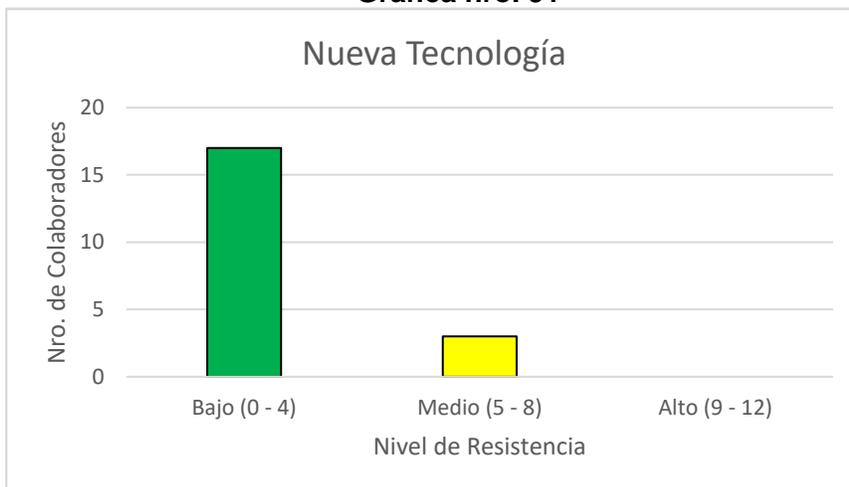
Gráfica nro. 90



Fuente: Elaboración propia.

Según la muestra, los resultados indican que 14 colaboradores se colocan en el nivel bajo de resistencia a las nuevas funciones, mientras que 6 de ellos en un nivel medio.

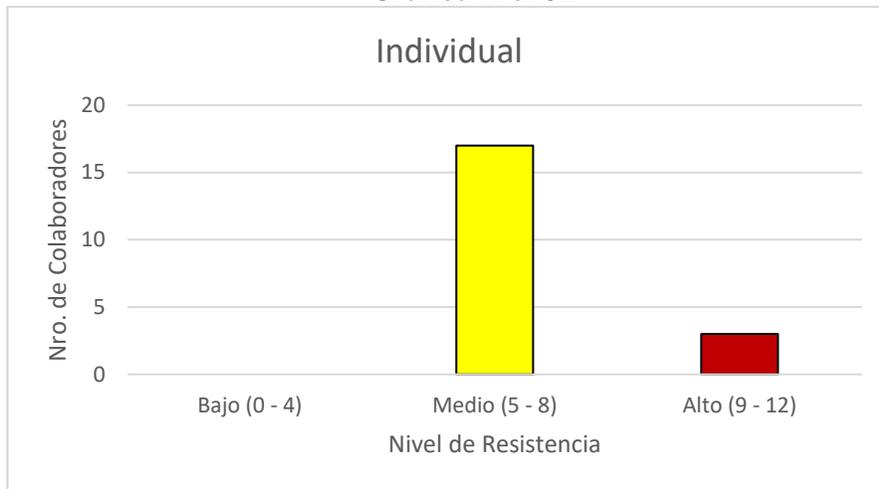
Gráfica nro. 91



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que, en cuanto a resistencia ante nueva tecnología, 17 se colocaron en un nivel bajo y los 3 restantes en el nivel medio, mostrando un interés en el aprendizaje y dominio de los nuevos programas y aparatos electrónicos.

Gráfica nro. 92

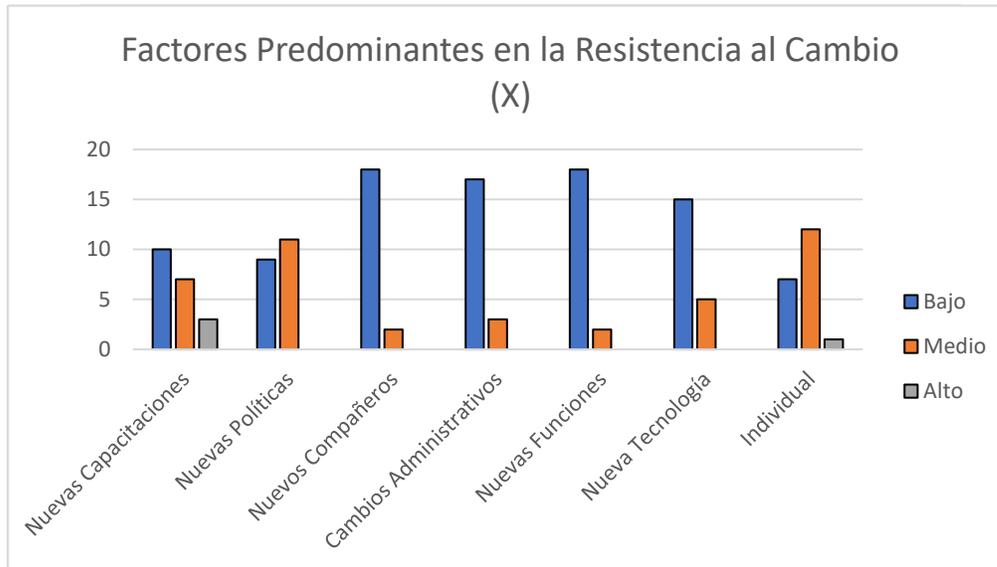


Fuente: Elaboración propia.

La resistencia individual se encuentra compuesta por la disminución del desempeño a causa de cambios, así como la realización de actividades en contra de los valores de la empresa, y en tal indicador 17 colaboradores se sitúan en el nivel medio de resistencia y en nivel alto se observan 3.

4.2.2 Nivel de resistencia en el grupo: Generación X.

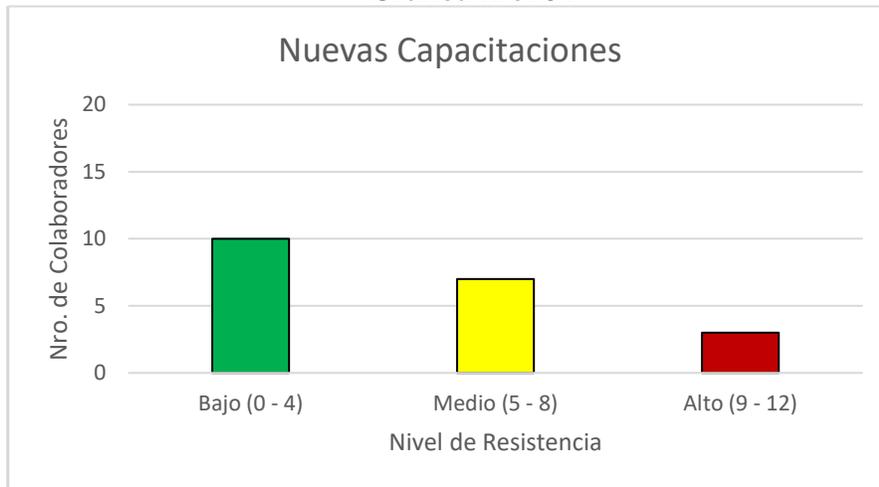
Gráfica nro. 93



Fuente: Elaboración propia.

En relación a los factores que predominan en la resistencia al cambio en los colaboradores pertenecientes a la generación X, la gráfica muestra que los de mayor incidencia son: la resistencia individual con 12 colaboradores en un nivel medio, nuevas políticas con 11 y 10 de ellos en nuevas capacitaciones.

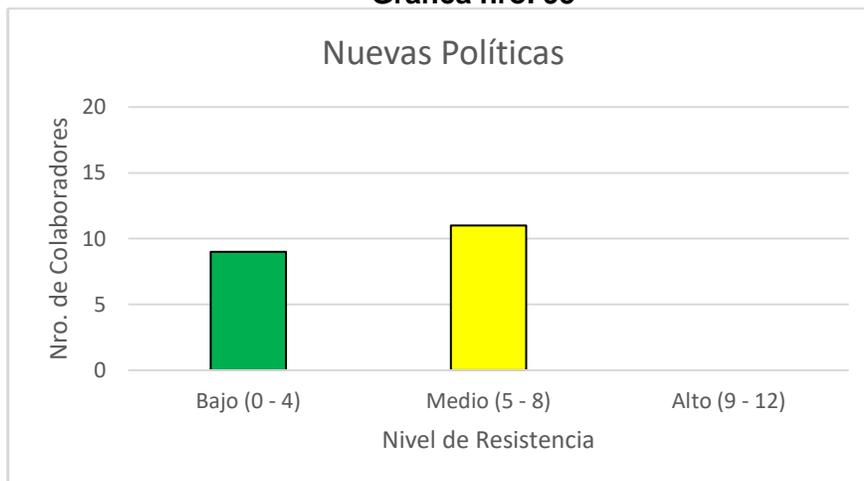
Gráfica nro. 94



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica muestra los resultados obtenidos del factor nuevas capacitaciones, de la cual, 10 colaboradores alcanzaron de 0 a 4 puntos, denotando un nivel bajo de resistencia, mientras que 7 se colocaron entre 5 a 8 puntos (medio) y 3 colaboradores entre 9 y 12 puntos (bajo).

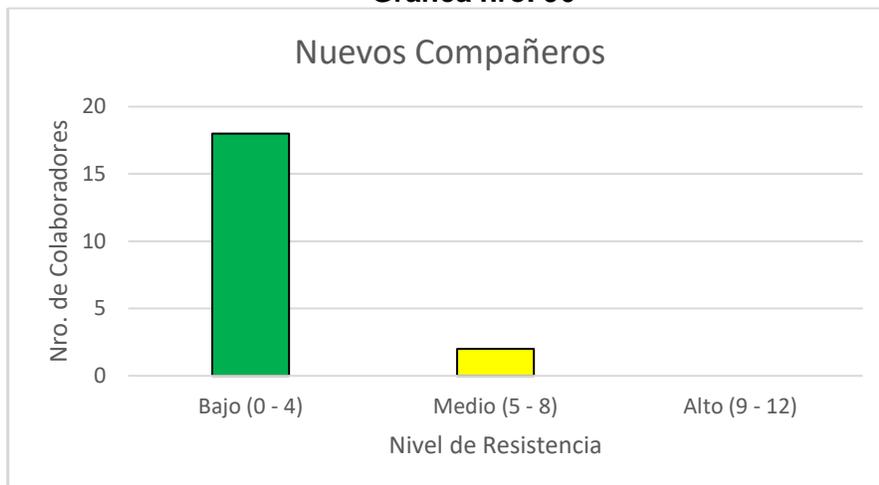
Gráfica nro. 95



Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados de resistencia en nuevas políticas (aceptación de normas de la empresa, reglamento, etc.), 9 colaboradores se encuentran en un nivel bajo, y 11 alcanzaron el nivel medio de resistencia.

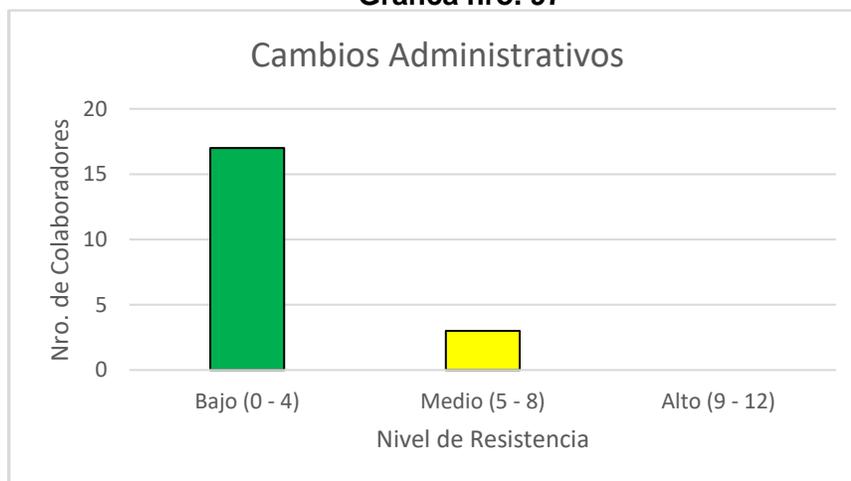
Gráfica nro. 96



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al indicador de resistencia a nuevos compañeros (relación interpersonal y laboral entre colaboradores de nuevo ingreso) 18 colaboradores obtuvieron un nivel bajo de resistencia y los 2 restantes alcanzaron el medio.

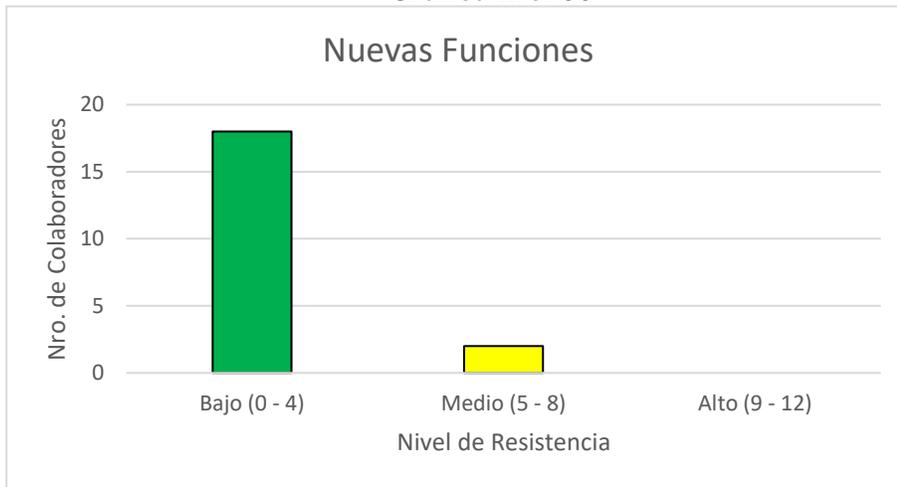
Gráfica nro. 97



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica presentada muestra que 17 colaboradores lograron de 0 a 4 puntos, siendo esto nivel bajo y 3 se colocaron entre 5 y 8 puntos, es decir, un nivel medio en cuanto a la resistencia a cambios administrativos.

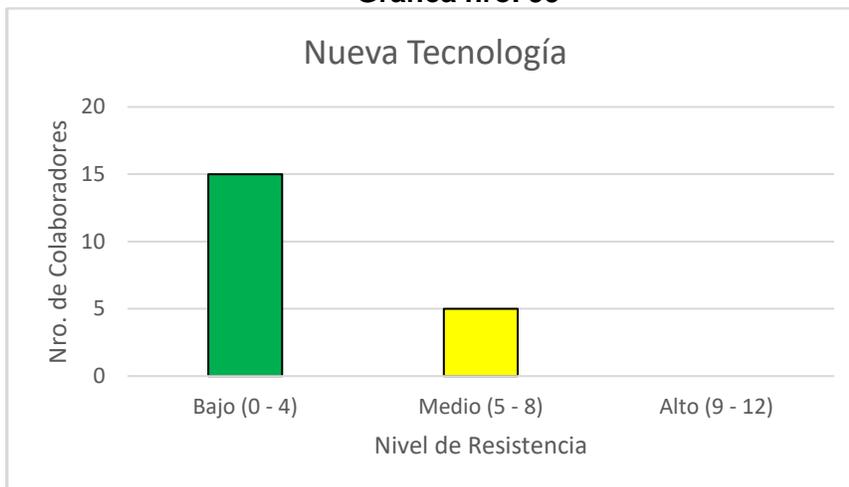
Gráfica nro. 98



Fuente: Elaboración propia.

Según la muestra, los resultados indican que 14 colaboradores se colocan en el nivel bajo de resistencia a las nuevas funciones, mientras que 6 de ellos en un nivel medio.

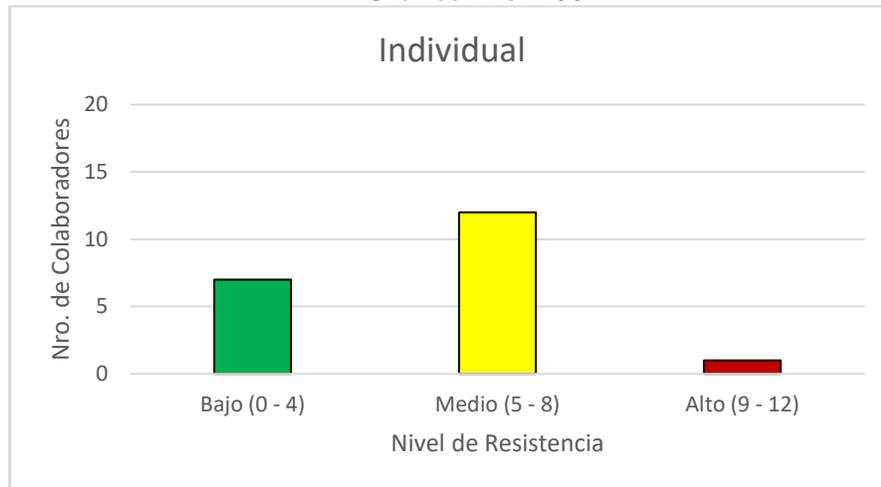
Gráfica nro. 99



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que, en cuanto a resistencia ante nueva tecnología, 15 se colocaron en un nivel bajo y los 5 restantes en el nivel medio, mostrando un interés en el aprendizaje y dominio de los nuevos programas y aparatos electrónicos.

Gráfica nro. 100

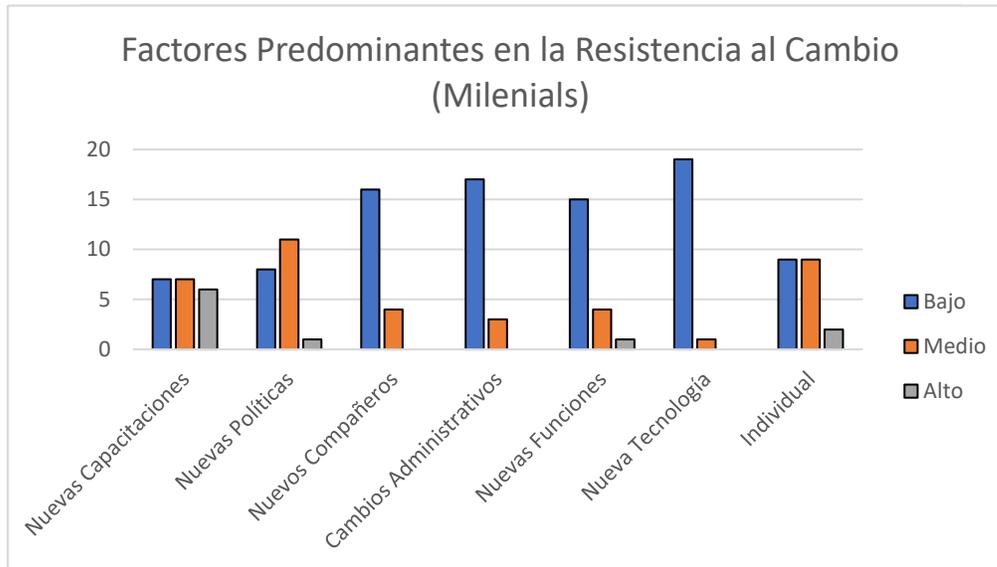


Fuente: Elaboración propia.

La resistencia individual se encuentra compuesta por la disminución del desempeño a causa de cambios, así como la realización de actividades en contra de los valores de la empresa, y en tal indicador 7 colaboradores se sitúan en el nivel bajo, 12 en el nivel medio de resistencia y en nivel alto se observa únicamente a uno.

4.2.3 Nivel de resistencia en el grupo: Milenials.

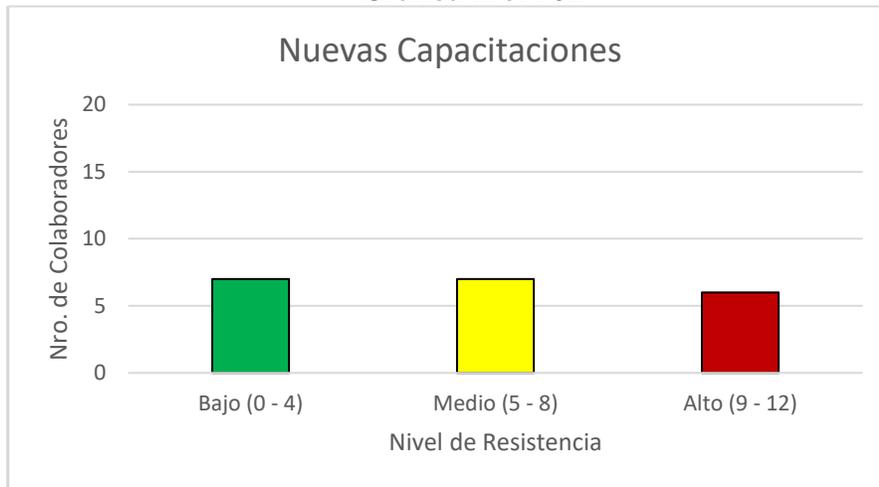
Gráfica nro. 101



Fuente: Elaboración propia.

En relación a los factores que predominan en la resistencia al cambio en los colaboradores pertenecientes a la generación Milenials, la gráfica muestra que los de mayor incidencia son: la resistencia individual con 11 colaboradores en nivel medio y alto, nuevas políticas con 11 y 13 de ellos en nivel medio y alto en nuevas capacitaciones.

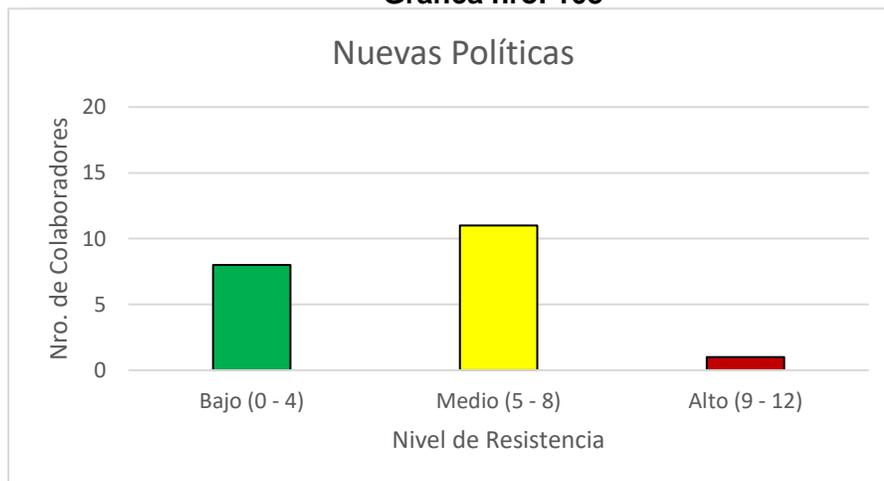
Gráfica nro. 102



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica muestra los resultados obtenidos del factor nuevas capacitaciones, de la cual, 7 colaboradores alcanzaron de 0 a 4 puntos, denotando un nivel bajo de resistencia, mientras que 7 se colocaron entre 5 a 8 puntos (medio) y 6 colaboradores entre 9 y 12 puntos (bajo).

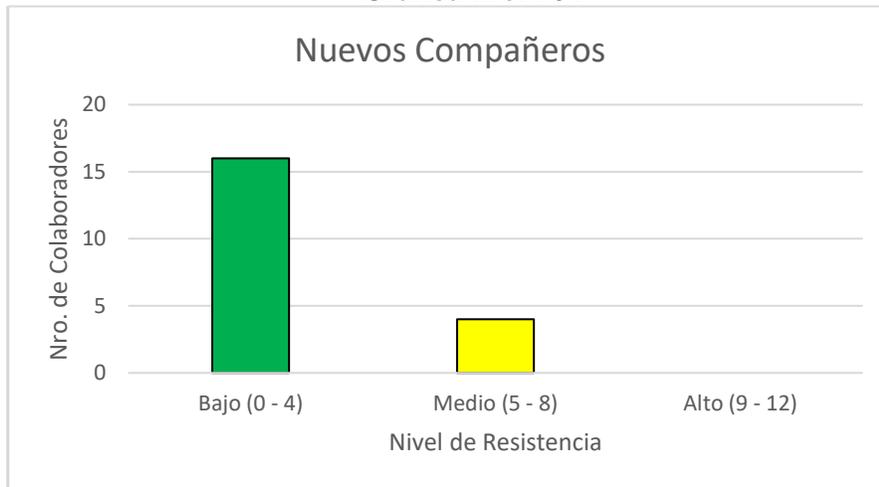
Gráfica nro. 103



Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados de resistencia en nuevas políticas (aceptación de normas de la empresa, reglamento, etc.), 8 colaboradores se encuentran en un nivel bajo, 11 de ellos en nivel medio y únicamente 1 colaborador alcanzó el nivel alto de resistencia.

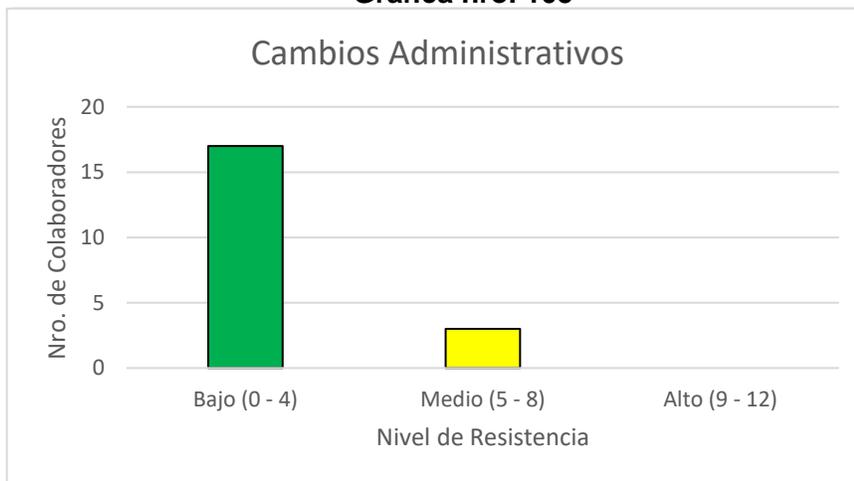
Gráfica nro. 104



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al indicador de resistencia a nuevos compañeros (relación interpersonal y laboral entre colaboradores de nuevo ingreso) 16 colaboradores obtuvieron un nivel bajo de resistencia y los 4 restantes alcanzaron el medio.

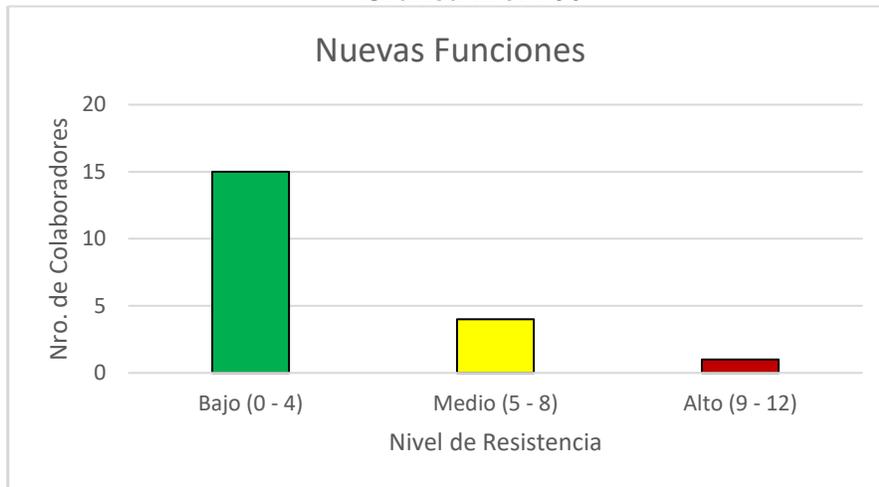
Gráfica nro. 105



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica presentada muestra que 17 colaboradores anotaron de 0 a 4 puntos, siendo esto nivel bajo y 3 se colocaron entre 5 y 8 puntos, es decir, un nivel medio en cuanto a la resistencia a cambios administrativos.

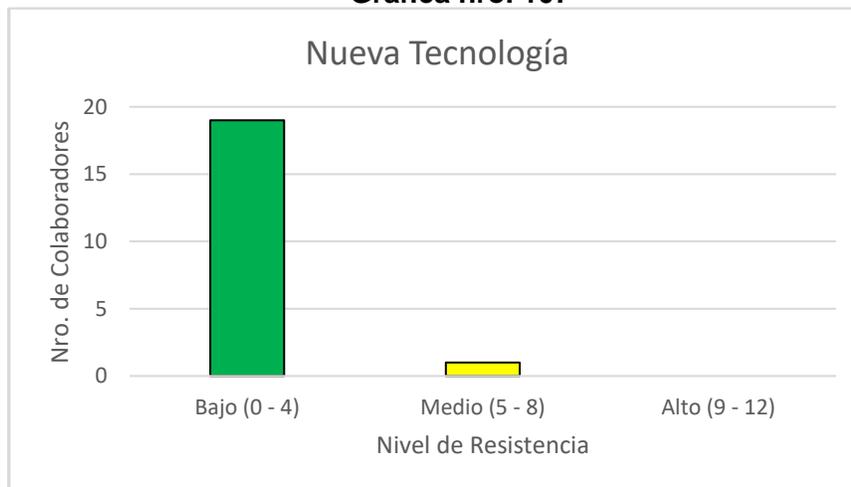
Gráfica nro. 106



Fuente: Elaboración propia.

Según la muestra, los resultados indican que 15 colaboradores se colocan en el nivel bajo de resistencia a las nuevas funciones, mientras que 4 de ellos en un nivel medio y únicamente 1 en el nivel alto.

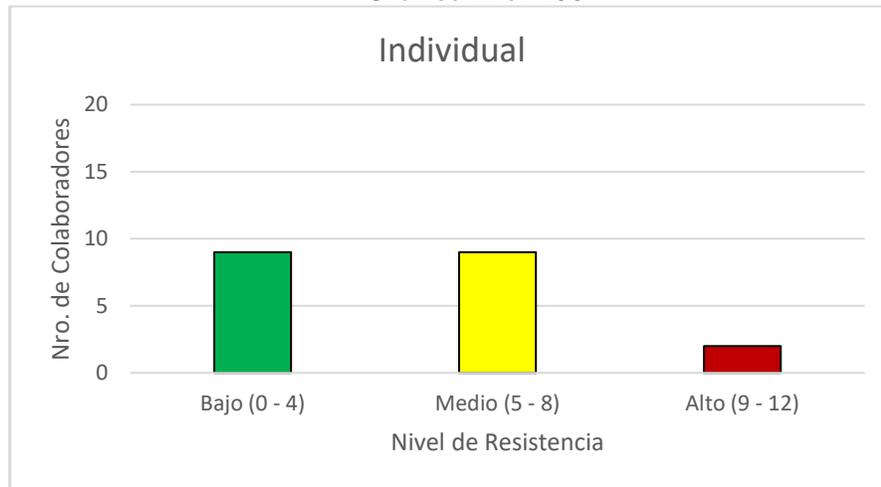
Gráfica nro. 107



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que, en cuanto a resistencia ante nueva tecnología, 19 se colocaron en un nivel bajo y el colaborador restante en el nivel medio, mostrando un interés en el aprendizaje y dominio de los nuevos programas y aparatos electrónicos.

Gráfica nro. 108

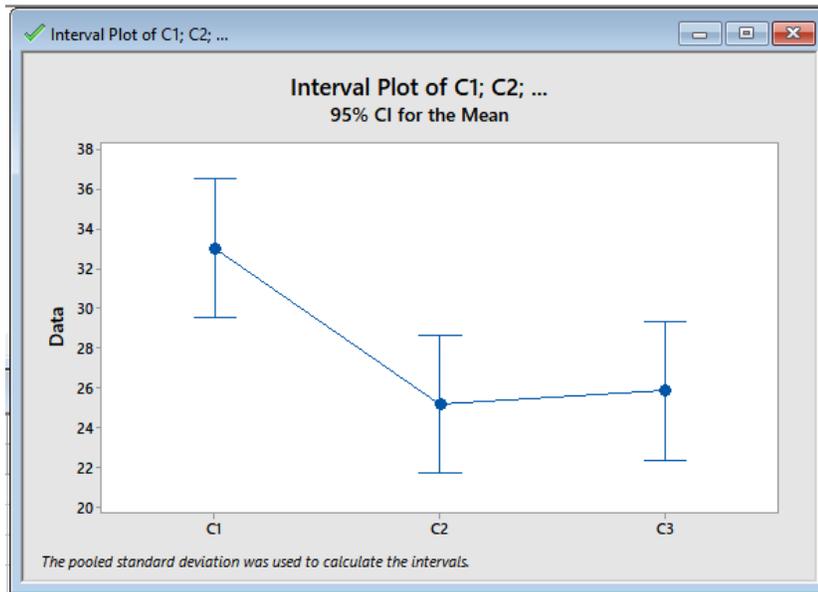


Fuente: Elaboración propia.

La resistencia individual se encuentra compuesta por la disminución del desempeño a causa de cambios, así como la realización de actividades en contra de los valores de la empresa, y en tal indicador 9 colaboradores se sitúan en el nivel bajo de resistencia, otros 9 en el nivel medio y en nivel alto existen 2.

4.3 Resultados del Análisis de Varianza (ANOVA) y SPSS consolidados y obtenidos de los datos recolectados por el test para evaluar factores que predominan en la resistencia al cambio laboral:

Gráfica nro. 109



Means

Factor	N	Mean	StDev	95% CI
C1	20	33.05	8.47	(29.57; 36.53)
C2	20	25.20	6.26	(21.72; 28.68)
C3	20	25.85	8.38	(22.37; 29.33)

Pooled StDev = 7.77163

Según la gráfica anterior, el factor C1 (generación baby boomers) cuenta con una media de 33.05, una desviación estándar de 8.47 con límites de 29.57 inferior y 36.53 superior; el factor C2 (generación X) tiene una media de 25.20, desviación estándar de 6.26 con límites de 21.72 inferior y 28.68 superior; y el factor C3 (generación milenial) posee una media de 25.85 y una desviación estándar de 8.38 con límites de 22.37 inferior y 29.33 superior, todos con un grado de confianza del 95%, añadiendo que en en la generación de Baby Boomers el factor con mayor predominancia es la resistencia individual, en la generación X la resistencia individual y nuevas capacitación y en la generación Milenial la resistencia a Nuevas políticas.

V. Discusión

Con base en los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los colaboradores de una empresa en la ciudad de Guatemala, se observa que existe una diferencia estadísticamente significativa en la resistencia al cambio entre el grupo de Baby Boomers en cuanto a relación de los otros dos grupos, pero no existe diferencia estadísticamente significativa entre la generación X y generación Milenial

La generación Baby Boomer tiene una media de 33.05 puntos con una desviación estándar de 8.47, mientras que la generación X y Milenial poseen una media de 25.20 y 25.85 respectivamente, con una desviación estándar de 6.26 en la generación X y de 8.38 en la generación Milenial.

Se observa que, entre los factores predominantes en la resistencia al cambio de los colaboradores, los tres grupos presentan varios puntajes en el nivel medio y alto de la resistencia individual (totalidad de colaboradores Baby Boomer, 13 colaboradores generación X y 11 colaboradores de generación Milenial) y la resistencia a nuevas políticas (15 colaboradores Baby Boomer, 11 pertenecientes a la generación X y 12 colaboradores de generación Milenial); los resultados anteriores concuerdan con el estudio de Cruz (2017) ya que afirma que estos mismos indicadores tienen presencia en el nivel de resistencia de colaboradores, añade únicamente el indicador de resistencia a nuevas funciones.

Asimismo, en los resultados presentados del grupo de colaboradores de generación milenial y X, es predominante también el indicador de resistencia a nuevas capacitaciones con el 65% en el grupo milenial y con el 50% en el grupo de generación X. Estos hallazgos concuerdan con el estudio de López (2016), quien en su investigación determinó que los colaboradores de estas generaciones presentan resistencia al cambio en dos de sus cuatro factores propuestos: procesos de capacitación y políticas internas.

En su investigación García (2013) afirma que los colaboradores de la tercera edad no presentaban pensamientos negativos ante los cambios administrativos dentro de la empresa, notando que se encuentran abiertos y dispuestos al movimiento. El estudio anterior no coincide con los resultados en esta investigación ya que en el grupo

correspondiente a la generación Baby Boomers, se identifica un nivel de resistencia al cambio medio/alto con un 60% del grupo.

En cuanto a la diferenciación de los tres grupos, se observa claramente una similitud entre la generación X y la generación milenial en cuanto a los niveles de resistencia de nueva tecnología, nuevas funciones y cambios administrativos, ya que cada uno de los colaboradores se sitúa en el nivel bajo y unos cuantos, en el nivel medio, siendo para la generación X: 15, 18 y 17 colaboradores en los indicadores correspondientes y para la generación milenial 19, 15 y 17 respectivamente.

En conclusión, la investigación determinó que existe una diferencia estadísticamente significativa en cuanto al nivel de resistencia al cambio laboral en la generación Baby Boomer contra las generaciones X y Milenial, sin embargo no existe una diferencia estadísticamente significativa entre estas últimas dos.

VI. Conclusiones

- Existe diferencia estadísticamente significativa en cuanto al nivel de resistencia al cambio laboral entre la generación Baby Boomer contra la generación X y Milenial; no existe diferencia estadísticamente significativa entre la generación X y la generación Milenial.
- El factor que predomina en la resistencia al cambio en el grupo de colaboradores Baby Boomer es el de resistencia individual con un 100% de la población.
- El factor que predomina en la resistencia al cambio en el grupo de colaboradores X es el de resistencia individual con un 65% de la población, y el de resistencia a nuevas políticas con un 55% de la población.
- El factor que predomina en la resistencia al cambio en el grupo de colaboradores Milenial es el de resistencia a nuevas políticas con un 60% de la población.
- La generación Baby Boomer posee un nivel de resistencia más alto que el de las generaciones X y Milenial, teniendo estas últimas un nivel similar.

VII. Recomendaciones

- De acuerdo a los resultados obtenidos por medio del cuestionario y tomando base en las conclusiones, se recomienda a la empresa continuar este tipo de evaluación con una frecuencia anual para detectar cambio en los niveles de resistencia y en qué indicadores afecta con mayor incidencia.
- El departamento de Recursos Humanos de la empresa en estudio, debe trabajar en un programa de capacitación tanto teórica como práctica para disminuir y prevenir que la resistencia ya latente en los colaboradores incremente o ponga en riesgo las metas individuales y por lo tanto las metas de la empresa, teniendo en cuenta que el programa se divida en módulos que trabajen los diferentes factores estudiados en esta investigación.
- Se recomienda a la empresa que durante el proceso de selección de personal, se aplique al menos una prueba que indique el nivel de resistencia al cambio que maneja el candidato, para determinar así las áreas de oportunidad del mismo.

VIII. REFERENCIAS

- Baldizón, A. (2013). *Percepción sobre los motivos que crean resistencia al cambio en personas de la tercera edad que laboran en una institución estatal*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado en: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/2013/05/43/Baldizon-Ana.pdf> Contenido de Tesis (PDF).
- 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 inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Catalan-Lezlie.pdf> Contenido de Tesis (PDF)
- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores: Su impacto laboral*. Artículo de revista, Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Cruz, L. (2017). *Relación entre personalidad y resistencia al cambio en los colaboradores de una empresa de alimentos de la Costa Sur*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado en: <http://biblio4.url.edu.gt/Tesis/V20/seol/Tesis/2017/05/43/Cruz-Leila.pdf> Contenido de Tesis (PDF).
- Escudero, J., Delfin, L. y Arano, R. (2014). *El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones*. Investigación inédita, Universidad Veracruzana.
- 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, Guatemala. Recuperado en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Garcia-Jennifer.pdf> Contenido de Tesis (PDF)

Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza J. (2011). *Desarrollo organizacional*. Primera edición. Pearson. México.

Hitt, M., Black, J. y Porter, L. (2006). *Administración*. (9ª Ed). Pearson. México. Recuperado de: https://www.academia.edu/8742843/Administraci%C3%B3n-Michael-A.-Hitt-J.-Stewart-Black-y-Lyman-W.-Porter_redacted

Lancaster, L. (2004). *When Generations Collide: How to Solve Generational Puzzle at Work*. Artículo recuperado en:

http://washingtonandco.com/pdf/when_generations_collide.pdf

López, A. (2016). *Factores laborales que crean resistencia al cambio en una empresa que presta servicios de mantenimiento industrial y construcción*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Lopez-Aaron.pdf> Contenido de Tesis (PDF).

Mayhew, B. (2015). *Multigenerational Differences*. Artículo recuperado en:

<http://www.brucemayhewconsulting.com/best-ideas-2/>

Moya, G. (2002). *Cambio y Resistencia al Cambio*. Artículo recuperado en: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST253.htm>

Osorio, L. y Ravelo, E. (2011). *Percepción del impacto del cambio organizacional en trabajadores de una institución universitaria en Bogotá: una aproximación hermenéutica*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Católica de Colombia, Bogotá.

Rodríguez, V. (2012). *Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional: Un análisis desde el individuo en contexto laboral*. Tesis inédita de doctorado, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Rubiano, M., Rubio, P. y Bravo, L. (2007). *Relacion entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de*

una empresa del sector económico terciario. Tesis inédita de licenciatura,
Universidad Católica de Colombia, Bogotá.

ANEXOS

Anexo I
FICHA TÉCNICA

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

Anexo 2

CUESTIONARIO DE RESISTENCIA AL CAMBIO LABORAL

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

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

La información que proporcione será estrictamente confidencial.

Género: M F

Edad: _____

Años de laborar en la empresa: _____

Área en la que labora: _____

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

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

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