



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN

Factores predominantes de la Resistencia al Cambio laboral en los  
colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 - 2018.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

Córdova Jiménez, Manuel Esteban

ASESORA METODÓLOGA

Dra. Olenka Espinoza Rodríguez

ASESOR ESPECIALISTA

Mg. Víctor Manuel Del Castillo Miranda

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de Organizaciones

TRUJILLO – PERÚ

2018

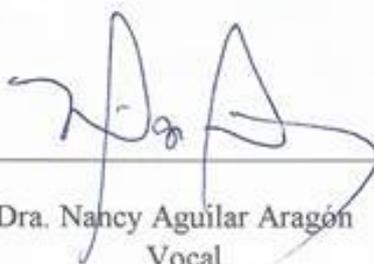
## Página del Jurado

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Olenka ER', written over a horizontal line.

Dra. Olenka Espinoza Rodríguez  
Presidenta

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Castillo', written over a horizontal line.

Mg. Víctor Manuel Del Castillo Miranda  
Secretario

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nancy Aragón', written over a horizontal line.

Dra. Nancy Aguilar Aragón  
Vocal

## **Dedicatoria**

A Dios por darme la salud y las fuerzas necesarias para poder cumplir este sueño tan anhelado de toda mi vida, además por guiarme siempre por el buen camino de la bendición.

A mis padres Delfín Córdova y Doraliza Jiménez por su amor, apoyo y su confianza incondicional que siempre me brindaron para cumplir este primer pasó en mi vida profesional. Gracias por enseñarme a levantarme de los obstáculos y de los problemas. Ustedes son mi ejemplo a seguir.

A mis hermanos por su apoyo incondicional y en especial a José Córdova que siempre estuvo apoyándome y por los buenos consejos que siempre me brindó para ser mejor persona.

A mí enamorada Karem por su gran apoyo, confianza durante todo este trayecto de nuestra formación académica. Gracias por compartirme momentos extraordinarios y gratos en la universidad. Gracias por tu comprensión y por la consideración que tiene tu familia hacia mí.

**Manuel Esteban Córdova Jiménez**

## **Agradecimiento**

A Dios y mi familia por haberme apoyado y acompañado durante estos 5 años de mi formación académica en cumplir todas mis metas.

A la Universidad Privada Cesar Vallejo y a sus destacados docentes en sus respectivas especialidades, por haberme acogido durante estos 5 años y a la vez por haberme brindado todos los conocimientos necesarios para poder desempeñarme de la mejor manera en mi carrera profesional en cualquier organización.

A mis asesores de tesis, Dra. Olenka Espinoza Rodríguez y Mg, Víctor Manuel del Castillo Miranda por haber compartido sus conocimientos durante el proyecto y desarrollo de la tesis.

A mis profesores, amigos y compañeros que me brindaron su apoyo y confianza de formar parte de su círculo social durante mi formación profesional.

**El autor.**

### **Declaratoria de Autenticidad**

Yo Manuel Esteban Córdova Jiménez con DNI N° 48139231, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica. Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces. En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo. Trujillo, 05 de Abril del 2018.



---

Manuel Esteban Córdova Jiménez  
DNI. N° 48139231

## **Presentación**

De acuerdo a lo estipulado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo, pongo a disposición y consideración de tan respetable jurado, la presente tesis denominada: Factores predominantes de la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 - 2018.

La presente tesis, pretende determinar los factores predominantes de la resistencia al cambio laboral en los colaboradores la Unidad de Gestión Educativa Local Trujillo Noroeste 03.

Trujillo, 05 Julio del 2018

*Manuel Esteban Córdova Jiménez*

## Índice

<a href="#">Página del Jurado</a> .....	ii
<a href="#">Dedicatoria</a> .....	iii
<a href="#">Agradecimiento</a> .....	iv
<a href="#">Declaratoria de Autenticidad</a> .....	v
<a href="#">Presentación</a> .....	vi
<a href="#">Abstract</a> .....	ix
<a href="#">I. Introducción</a> .....	10
<a href="#">1.1. Realidad Problemática</a> .....	10
<a href="#">1.2. Trabajos previos</a> .....	12
<a href="#">1.2.1. Internacionales</a> .....	12
<a href="#">1.2.2. Nacionales</a> .....	16
<a href="#">1.2.3. Locales</a> .....	18
<a href="#">1.3. Teorías relacionadas al tema</a> .....	19
<a href="#">1.4. Formulación del problema</a> .....	35
<a href="#">1.5. Justificación del estudio</a> .....	35
<a href="#">1.6. Hipótesis</a> .....	36
<a href="#">1.7. Objetivos</a> .....	36
<a href="#">II. Método</a> .....	37
<a href="#">2.1. Diseño de investigación</a> .....	37
<a href="#">2.2. Variables Y Operacionalización</a> .....	39
<a href="#">2.3. Población y muestra</a> .....	40
<a href="#">2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad</a> .....	41
<a href="#">2.5. Métodos de análisis de datos:</a> .....	42
<a href="#">2.6. Aspectos éticos:</a> .....	42
<a href="#">III. Resultados</a> .....	43
<a href="#">IV. Discusión</a> .....	50
<a href="#">V. Conclusiones</a> .....	54
<a href="#">VI. Recomendaciones</a> .....	56
<a href="#">VII. Propuesta</a> .....	58
<a href="#">Referencias</a> .....	63
<a href="#">Anexos</a>	
<a href="#">Anexo 1: Matriz de Consistencia</a>	
<a href="#">Anexo 3: Ficha Técnica</a>	
<a href="#">Anexo 4: Alfa de Cronbach</a>	
<a href="#">Anexo 5: Instrumento de Medición</a>	

## Resumen

En la actualidad las organizaciones han tratado de manejar un sistema de trabajo muy arraigado a las políticas donde el personal realiza sus actividades manejando un sistema complejo, rutinario donde no se les puede dar la facilidad de proponer algo productivo para la organización, es por ello que la presente investigación tuvo como objetivo principal determinar los factores predominantes de la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 – 2018. El diseño de dicha investigación fue Descriptiva, No Experimental – Transversal. Se trabajó con una población que se encontró una cantidad de 65 empleados que laboran en las diferentes áreas de servicio, a quienes se les aplicó un cuestionario. El procesamiento y análisis de datos se realizó mediante Excel y los resultados obtenidos se muestran en Tablas y Figuras, los cuales, permitieron concluir que los factores predominantes de la resistencia al cambio laboral son: factor individual, factor de implementación de nuevas tecnologías y el factor de cambios administrativos. Debido a que resalta que los colaboradores no prefieren dejar sus hábitos laborales para asumir nuevos retos, debido al temor que tienen al que puedan verse afectados económicamente y sentir miedo a lo desconocido, a su vez se han acostumbrado a que sus actividades sean rutinarias y es por ello que salir de su zona de confort les genera temor. Finalmente se concluye que los factores predominantes de la resistencia al cambio son: el factor individual, factor de implantación de nuevas tecnologías y el factor de cambio administrativos, confirmándose parcialmente la hipótesis.

**Palabras claves:** Resistencia al cambio, factores predominantes.

## **Abstract**

Currently, organizations have tried to manage a work system that is deeply rooted in policies where staff carry out their activities managing a complex, routine system where they can not be given the opportunity to propose something productive for the organization, which is why The main objective of this research was to determine the predominant factors of resistance to labor change in the collaborators of the UGEL Trujillo Noroeste 03 - 2018. The design of this research was Descriptive, Non Experimental - Transversal. We worked with a population that found an amount of 65 employees who work in the different service areas, to whom a questionnaire was applied. The processing and analysis of data was performed using Excel and the results obtained are shown in Tables and Figures, which allowed to conclude that the predominant factors of resistance to labor change are: individual factor, factor of implementation of new technologies and the factor of administrative changes. Because it highlights that employees do not prefer to leave their work habits to take on new challenges, due to the fear they have to which they may be economically affected and to feel fear of the unknown, in turn they have become accustomed to their activities being routine and therefore, leaving their comfort zone generates fear. Finally, it is concluded that the predominant factors of the resistance to change are: the individual factor, the implantation factor of new technologies and the administrative change factor, partially confirming the hypothesis.

Keywords: Resistance to change, predominant factors.

## I. Introducción

### 1.1. Realidad Problemática

En la actualidad las empresas públicas o privadas son organizaciones vivas que están sumergidas en un mundo globalizado cada vez más severo y selecto, donde se están generando constantes evoluciones. Desde el cambio en el estilo de liderazgo con el ingreso de nuevos directivos o cambios en las estructuras de las organizaciones. Donde las habilidades, destrezas y en general los éxitos pasados no garantizan la supervivencia de las empresas en el mediano y largo plazo. Pero en si algunas organizaciones han tratado de implantar cambios en la estructura, como un nuevo sistema de gestión administrativa que les permita mejorar la comunicación, desempeño y la productividad en sus colaboradores, pero que lamentablemente no han podido obtener los resultados esperados, generando, así como consecuencia muchas pérdidas económicas y puestos de trabajo. Y una de las causas, es que las empresas tienen modelos de trabajo que son muy rutinarios, la cual están tan arraigados en sus colaboradores que muchas veces es difícil de intentar cambiarlas, ya que bien sea por la comodidad que estas actividades producen en sus colaboradores.

En cuanto a lo referente al funcionamiento de la UGEL, un estudio realizado por Valdivia y Días (2005) señalaros que las UGEL funcionan bajo la estructura y la lógica de un ente público burocrático que deja poco espacio para la iniciativa y la eficiencia en la gestión. La capacidad de iniciativa está regulada por normas de carácter sancionador. Una idea fuertemente arraigada entre los funcionarios de las UGEL es que hay que “cuidarse las espaldas” y evitar cometer algún error que les genere conflictos y posteriores sanciones. Esto, sin duda, ha conformado una suerte de “cultura organizacional” que marca el estilo del comportamiento de autoridades, funcionarios y empleados de las UGEL (pg.286).

La resistencia al cambio organizacional es algo que se da hoy en día en las organizaciones ya sea públicas o privadas que sin lugar a duda generan mucha inseguridad, desconfianzas, mayores necesidades, incertidumbre y otras actitudes para los colaboradores, sin embargo, el cambio se convierte en una necesidad urgente de manera necesario para el buen funcionamiento de una organización.

Como es el caso de las entidades públicas de nuestro país, podemos determinar que existe un esquema de trabajo mecanizado establecido por parte de los altos directivos. La cual genera problemas de burocracia en la comunicación y coordinación con las diferentes áreas de la organización. En este problema no solo se ven afectados los trabajadores sino también los usuarios que gestionan documentos personales. Pero en sí lo más preocupante es que nadie se pronuncia en mejorar o cambiar este sistema ya que no cuentan con la autonomía y capacidad suficiente para poder realizarlos.

En la UGEL Trujillo Noroeste 03, la producción diaria de los colaboradores no corresponde al tiempo de permanencia y esto genera que sus usuarios se muestran poco satisfechos con el servicio. Esto es consecuencia del mismo sistema que no le permite ejecutar de una manera eficiente, debido a que su sistema de trabajo es muy complejo. Los colaboradores realizan sus actividades de manera muy dependiente y rutinaria sin la autonomía correspondiente para tomar decisiones resolver problemas que se presentan a diario. Algunos colaboradores han tratado de agilizar los procesos en la entrega de documentos a los usuarios, pero debido a las mismas normas del grupo y de la organización no se han ejecutado exitosamente.

Actualmente la UGEL está abordando una serie de problemas por parte de los usuarios que pertenecen a la sede, por motivos burocráticos en realizar los trámites documentarios. Este problema se ve reflejado todos los días en las entidades públicas del estado, como es en este caso la UGEL Trujillo Noroeste 03 ya que si no se implantan un cambio en la organización, probablemente seguirá con deficiencia en la lentitud de su productividad de los colaboradores de todas las áreas y también en la mala prestación del servicio a los usuarios. La presente investigación tiene el propósito determinar los Factores más predominantes de la Resistencia al Cambio laboral en los Colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018.

Después de haber explicado la realidad problemática se han prescrito las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo es la resistencia al cambio en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018?

¿Cómo se da la resistencia individual de los colaboradores en la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018?

¿Cómo se da la resistencia en la implementación de nuevas políticas en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018?

## **1.2. Trabajos previos**

Para poder desarrollar este proyecto de investigación se consideró trabajos previos desarrollados por otros profesionales interesados en temas que tienen mucha similitud con este proyecto. A continuación, describí los estudios previos ya realizados.

### **1.2.1. Internacionales**

García, Gómez y Londoño (2009) en su artículo titulado: Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá. El objetivo general del estudio es identificar la relación entre la motivación y la resistencia al cambio de los colaboradores que trabajan en una entidad pública de Bogotá (Colombia). Ejecuto este estudio con diseño transversal – no experimental correlacional, con muestra no aleatoria, la cual se seleccionaron 61 colaboradores de una organización del sector público de Bogotá, 93,4% hombres y un 6,6% mujeres. La edad de los colaboradores está conformada entre los treinta y cuarenta años. Para determinar resistencia al cambio se manipuló un instrumento planteado por García et al. (2007), que cuenta con 55 ítems distribuidos en doce variables, en los tres niveles reconocidos por King (2003). Se concluyó que la actual investigación forja aportes trascendentales a la psicología organizacional con respecto a la relación existente de la motivación y resistencia al cambio, la cual su impacto resaltó en los descubrimientos de la investigación, ya que se logró determinar que es muy importante manejar el control de las condiciones laborales, con respecto a la motivación y los factores causantes que hacen que se genere la resistencia al cambio de los colaboradores, para el óptimo desempeño de las funciones laborales.

En el estudio titulado Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá. Se determinó que no solo la motivación es una fuente muy importante para contrarrestar la resistencia al cambio de los colaboradores sino también las condiciones de trabajo en la que están expuestos, tal como mencionan en los resultados. A veces las organizaciones se enfocan sacar la

máxima capacidad productiva de los colaboradores con incentivos, pero no basta con eso ya que no toman en cuenta el ambiente, las condiciones y el entorno interno de la organización para llegar al objetivo.

Silva (2016) en su tesis titulada: relación entre la motivación, cambio organizacional y de resistencia al cambio del personal del estado mayor de la Brigada 13 del Ejército Nacional de Colombia en el 2016. En la cual que tiene como objetivo general identificar los factores de la motivación, cambio organizacional y de resistencia al cambio en los colaboradores. La investigación es cuantitativa para lo cual se demostrarán datos clasificados de relación entre variables cuantificadas, con un diseño descriptivo y de corte transversal – no experimental. La Población y la Muestra estuvieron conformadas por un total de 40 personas, los cuales son el 100% de la muestra, dicho porcentaje estuvo representado en un 72.5% por hombres y en el 22.5% por mujeres. Se utilizó un instrumento denominado Habilidades para el Aprendizaje: Adaptación al cambio o nuevas situaciones, Servicio de Atención Psicológica y psicopedagógica (SAP). Al final de la investigación se concluyó que la gran parte de los colaboradores entrevistados manejan a menudo o siempre un perfil muy positivo ante cualquier cambio posible que pueda ocurrir en su entorno de trabajo. Así mismo se destacan situaciones tales como la confianza en sí mismo, aceptar cambios, buscar la posibilidad y oportunidad de desarrollo personal y profesional, aceptar y adaptarse fácilmente a los cambios que surgen en el entorno personal, considerar los cambios como retos, y que no sean algo por qué temer, y el tener una actitud proactiva, promover cambios cuando existan otras formas más eficaces de hacer los trabajos.

En esta tesis titulada Estudio Descriptivo de la relación entre la motivación, cambio organizacional y de resistencia al cambio del personal del estado mayor de la Brigada 13 del Ejército Nacional de Colombia en el 2016 se deduce que no siempre la gestión del cambio se puede ver como una amenaza sino como oportunidad para mejorar y corregir errores dentro de la organización. En este caso los colaboradores no tratan de resistirse al cambio sino lo toman de la manera más positiva y como un reto para mejorar personal y profesionalmente dentro de la organización.

Díaz (2013) en su tesis titulada: Resistencia al cambio en la estructura de la organización DOFESA-Barrido Mecanizado, S A. de México. Tuvo como objetivo general es poder testificar de una forma clara y contundente, que generalmente la organización desea y quiere lograr el éxito en todos sus niveles a través del cambio, planteándose una visión clara y precisa del crecimiento económico y desarrollo de la misma, en todos y cada una de las personas que trabajamos en ella. Mediante la técnica de la entrevista se aplicó como instrumento la guía de la entrevista y observaciones al Director General de la empresa DOFESA A-Barrido Mecanizado, S.A. En la cual se concluyó que tanto que los directivos eran muy autoritarios y tomaban las decisiones sin consultar con su personal. Debido a esto se genera la resistencia al cambio por parte de los colaboradores ya que no estaban suficientemente informados y no tenían conocimientos de las decisiones que toman los altos directivos. Es decir, todos los niveles de cada área no están suficientemente involucrando y en la cual no utilizaban un criterio de lenguaje común y predominante que beneficie a toda la organización.

En este estudio realizado en México que lleva como el título Resistencia al cambio en la estructura de la organización DOFESA-Barrido Mecanizado, S A. Se determinó que el problema de muchas veces en las organizaciones está en los más altos directivos que no tienen la capacidad de dirigir a su personal y la vez toman decisiones sin consultar o analizar el impacto que puede generar en los colaboradores. En este caso la resistencia se da por parte de los colaboradores porque desconocen los cambios que se están tomando desde la cima de la organización y lo perciben como una amenaza para sus puestos y como consecuencia puede ocasionar muchos problemas en la productividad de la organización.

Tovar y Erlyx (2008) en su tesis: Diagnostico de las causas y niveles de resistencia al cambio por parte de los individuos que laboran en la Vicepresidencia Ejecutiva de Desarrollo Tecnológico de la Dirección de Tecnología y Procesos de Banco Integral ante la implementación del proyecto fábrica de Software. El autor realizó el instrumento, el cual posee 52 ítems, que median factores organizacionales asociados al proyecto, individuales al saber/conocer y hacer, rasgos personales, características que influyen en el proceso de cambio y conocer la percepción de implantación del software, con escala cualitativa y un baremo cuantitativo que recopila información. El universo 9 lo formaban 136 colaboradores, utilizando una muestra de 53 personas, los cargos que ocupaban eran:

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

Catalán (2016) en su tesis titulada: 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, Guatemala 2016. En la cual tuvo como objetivo general determinar los factores predominantes en la resistencia en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero. La investigación fue de tipo descriptivo con una población de 39 colaboradores de un rango de 17 a 65 años de edad. El instrumento en la recolección de datos se utilizó el cuestionario para evaluar los factores que más predominan en la resistencia al cambio. El objetivo fue demostrar cuales son los factores que predominan en la resistencia al cambio en los colaboradores, en la cual la investigación se concluyó que los factores que más predominantes son la resistencia individual, implementación de políticas nuevas y a las funciones nuevas.

En esta investigación se determinó que los factores predominantes de la resistencia laboral en esta organización son los factores individuales ya que están muy arraigados a su perfil personal y profesional pero no lo ese factor sino la implementación de nuevas políticas ya que se les hace muy complejo adaptarse a comprender nuevos sistemas de trabajo dentro de la estructura y por último la adaptación a nuevas funciones ya que los colaboradores están acostumbrados un solo estilo de trabajo. Esta resistencia hace los colaboradores tengan mucha inseguridad en su puesto de trabajo ya sea por miedo a ser despedido o ser menos remunerado.

### 1.2.2. Nacionales

Llulluy, Chambergó y Valdez (2016) en su tesis titulada: *Identidad corporativa y resistencia al cambio del personal administrativo del edificio de Administración y Gobierno de la Universidad Nacional del Centro del Perú 2014*. Que tuvo como finalidad determinar el nivel de identidad que tiene el personal administrativo del edificio de Administración de Gobierno de la Universidad Nacional del Centro del Perú y el grado de rechazo a la resistencia al cambio; a la vez es importante conocer cuál es la relación que existe entre la identidad corporativa y la resistencia al cambio del personal administrativo. La investigación fue de tipo descriptivo - correlacional. Con una población 450 colaboradores de la Universidad Nacional del Centro del Perú, cuyas edades que se encuentran entre los 25 a 70 años de edad, con una muestra aleatoriamente simple de 30 trabajadores. Para realizar esta investigación se utilizó como instrumento que fue propuesta por Bazán y Sans la cual posee tres dimensiones: Resistencia ligada a la personalidad, resistencia ligada al sistema social y resistencia ligada al cambio al modo de implantarlo. La investigación se concluyó que en relación a la variable resistencia al cambio, se concluye que existe una resistencia media de la mayoría del personal administrativo del edificio de Administración y Gobierno de la Universidad Nacional del Centro del Perú y presenta resistencia al cambio ligada al modo de implantarlo media (66.67%), el 26.67% alta y el 3.33% baja o muy alta. Entre las apreciaciones de identidad corporativa y de resistencia al cambio del personal administrativo del edificio de Administración y Gobierno de la UNCP es negativa o inversa con un coeficiente de correlación de Pearson de  $-0.4503$ . Esto quiere decir que a mayor resistencia de cambio es menor la identidad del personal Administrativo del edificio de Administración y Gobierno de la UNCP.

En esta tesis titulada *Identidad corporativa y resistencia al cambio del personal administrativo del edificio de Administración y Gobierno de la Universidad Nacional del Centro del Perú 2014*. Se puede determinar que la resistencia al cambio es un factor muy predominante en los colaboradores de la organización. Trayendo como consecuencia la pérdida de identidad corporativa de los colaboradores, así como se determina en este estudio. Por eso es muy necesario que los líderes de una organización informen las ventajas del cambio y que este cambio sea socializado con la totalidad de los trabajadores y no sea de una manera de imposición.

Lachi (2016) en su tesis titulada: Análisis de la resistencia al cambio de los colaboradores de la dirección regional de salud Loreto, en las oficinas de economía y logística, Loreto - Perú 2016. La cual tuvo como objetivo analizar la resistencia al cambio en los colaboradores de dicha entidad pública. La investigación planteada fue de tipo descriptiva y con un diseño no experimental – transaccional, una muestra del mismo tamaño de la población. Como instrumento se utilizó el cuestionario. Se concluyó en la investigación que el factor predominante de resistencia al cambio en los colaboradores de la Dirección regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística es la resistencia lógica o individual, siendo lo más destacable el temor a que el cambio organizacional podría generarle condiciones de trabajo no deseables, seguido de la oposición a un esfuerzo adicional para lograr los cambios organizacionales.

En esta tesis que tuvo como título Análisis de la resistencia al cambio de los colaboradores de la dirección regional de salud Loreto, Se concluyó que los factores que inciden en la resistencia al cambio de los colaboradores siendo una de las principales como el temor y la inseguridad de lo que puede generar el cambio dentro de la organización. El temor de los colaboradores podría ser el cambio a las nuevas políticas, un nuevo sistema de trabajo la cual les implicaría mucho adaptarse o cometer errores ya que ellos están muy arraigados a su sistema de trabajo habitual. Es por ello que un cambio repentino en el trabajo para ellos no sería nada fácil.

Ortega (2015) en su tesis titulada: La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Alto de la Alianza Tacna. Cuyo objetivo general fue determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, que permita identificar alguna alternativa para la mejora del servicio edil. La investigación fue de carácter descriptivo y correlativo. El diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal, con una población que involucran a 102 personas que trabajan en cada una de las gerencias de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, y con una muestra de 64 personas que fueron encuestadas de forma aleatoria. El instrumento fue confeccionado por el investigador, en base a la revisión bibliográfica y el apoyo del asesor, cuya validación se hizo a través del juicio de expertos; el nivel de confiabilidad se dio a través del estadístico Alpha de Cronbach. Al finalizar se concluyó que no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad

Distrital Alto de la Alianza de Tacna; el personal considera que presentaría un nivel alto de resistencia frente a situaciones de cambio organizacional, al analizar por dimensión, los aspectos más preocupantes fueron los factores individuales asociados al hacer y los factores individuales asociados al saber/conocer; el personal considera que su nivel de desempeño y cumplimiento de las tareas encargadas es adecuado, al analizar por dimensión, el aspecto a fortalecer es el “Crecimiento personal”.

Este estudio se aduce que no existe resistencia al cambio debido a que los colaboradores tienen la confianza y la seguridad de desempeñarse muy bien en su respectiva área. Se puede determinar que en esta organización los colaboradores sí están involucradas con todos los niveles y una comunicación muy eficaz con todos. Y a la vez esto hace que se genere un ambiente muy sólido dentro de la organización la cual significa que existe compromiso e identidad organizacional por parte de los colaboradores.

### **1.2.3. Locales**

Rojas (2013) en su tesis titulada: Cultura organizacional y su incidencia en la resistencia al cambio de la asociación de pequeños industriales y artesanos de Trujillo en el año 2013. La cual su objetivo general fue Identificar el nivel de cultura organizacional de la Asociación de Pequeños Industriales y Artesanos de Trujillo en el año 2013, el diseño de la investigación es no experimental, transversal y correlacional – causal la cual estuvo conformada por 218 miembros de la Asociación de Pequeños Industriales y Artesanos de Trujillo, utilizando como técnica la encuesta y el instrumento un cuestionario. Al dar por finalizada la investigación se concluyó que el nivel predominante de la Resistencia al Cambio, es Regular. En la cual se formula la elaboración de una Propuesta de mejora para reducir el nivel de resistencia al cambio, el cual consta de 9 módulos de enseñanzas y actividades de mejora como las de tomar acciones terminantes en relación al perfeccionamiento de la estructura física de la organización, también de desarrollar reuniones trimestrales, donde los asociados sean partícipes directamente en los procesos de toma de decisiones.

En esta tesis la cual lleva como título Cultura organizacional y su incidencia en la resistencia al cambio de la asociación de pequeños industriales y artesanos de Trujillo en el año 2013, se determinó que la resistencia al cambio dentro de la organización es de

nivel regular debido a que la estructura organizacional es muy compleja y funcional, la cual no permite la participación y una comunicación directa de los colaboradores en la toma de decisiones. Sin embargo, si dentro de esa estructura se llega a tomar los criterios de los colaboradores y se les hace partícipes de los cambios, informándoles bien sobre las ventajas que estos tendrían se podría reducir dicha resistencia y lograr el objetivo de la organización.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. La naturaleza del cambio**

El cambio es toda transformación en el ambiente laboral ya que puede afectar la operación esperada de los empleados. Estas modificaciones pueden ser planeadas o no, catastróficas o evolutivas, positivas o negativas, fuertes o débiles, lentas o rápidas, y estimularse interna o externamente. Sin importar su fuente, naturaleza, origen, velocidad o fuerza, los cambios producen profundos efectos en quienes los experimentan (Newstrom y Davis, 2011, p 355)

Se aduce que el cambio es un proceso mediante el cual hay una transformación o modificación de un sistema ya establecido dentro de una organización. El cambio puede ser utilizado como un método para mejorar o eliminar errores, pueden existir en una organización. En otros casos, el cambio también puede jugar en contra con la organización ya sea por no saber aplicarlo de la manera más adecuada.

#### **1.3.2. El proceso de cambio**

Descongelación, se presenta cuando la necesidad de cambio hace que el colaborador, el grupo o la empresa lo comprendan y lo acaten. Descongelación simboliza que las buenas ideas y prácticas son abatidas y desaprendidas para ser reemplazadas por otras nuevas que deben ser asimiladas (Kurt y Lewin, 1935, citado por Chiavenato, 2009, p 366).

En este proceso se espera que los cambios sean asimilados por toda la organización. La cual esto implica una reingeniería en el sistema de trabajo en cada uno de los colaboradores ya que al asumir este proceso es como empezar de cero en sus actividades.

Cambio, “se presenta cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio es la etapa donde se aprenden nuevas ideas y prácticas y las personas comienzan a pensar y a trabajar de distinta manera”. (Kurt y Lewin, 1935, citado por Chiavenato, 2009, p 366)

Se aduce en este proceso que el cambio es una etapa donde se desarrollan conocimientos y procesos nuevos, distintos a los que ya estaban acostumbrados dentro o fuera de una organización.

Re-congelación, es la incorporación de un nuevo modelo de conducta por medio de dispositivos de apoyo y de refuerzo para que se convierta en la nueva norma. Re-congelación significa que aquello que fue asimilado se integra a las prácticas normales y se convierte en la nueva forma que las personas asimilarán para hacer su trabajo (Kurt y Lewin, 1935, citado por Chiavenato, 2009, p 367)

La Re-congelación es el comportamiento que pueden asimilar los colaboradores dentro de la organización ya sea como una herramienta de apoyo para mejorar el trabajo. Este proceso es asimilado por los colaboradores como una norma indispensable dentro de la organización.

### **1.3.3. El rol estratégico del cambio**

Las empresas se deben aligerar para conservarse a la par con los cambios que suceden en el entorno. Las grandes organizaciones deben descubrir formas de proceder como organizaciones pequeñas y flexibles. Las organizaciones industriales necesitan rebuscar tecnología nueva de industria flexible y las empresas de servicios una nueva tecnología de la información. Las empresas actuales deben conservarse abiertas a las perenes innovaciones y no para salir a flote sino simplemente para subsistir en un mundo de cambios disociadores y de una competencia cada vez más severa (Según Richard p 412)

Se aduce que las organizaciones ya sea grandes o pequeñas de cualquier rubro deben estar a la expectativa de lo que sucede a su alrededor, pero no solo mantenerse al tanto de lo que pasa sino innovar con tecnología, información su producto o servicio ya que el mercado empresarial es cada día es más globalizado y el único que puede sobrevivir es el que está en las condiciones de competir con cualquier organización.

#### **1.3.4. Tipos de cambios estratégicos**

Los cambios en la tecnología, son innovaciones en el proceso de producción de una organización, como su base de conocimientos y habilidades, que permiten una competencia distintiva. Estos cambios están planteados para hacer que la productividad sea más eficiente o para producir una mayor cantidad (Richard, 2004, p 413)

Este tipo de cambio permitirá a la organización ser más competente e innovadora con la elaboración de sus productos, se considera que la tecnología es la fuente de una organización por de ello depende la calidad de sus productos.

Los cambios en el producto y el servicio, corresponden a la elaboración de productos o servicios de una empresa. Los productos nuevos incluyen pequeñas adaptaciones de los ya existentes, o lanzamientos de productos totalmente nuevas. Los productos y servicios nuevos en general, se diseñan para aumentar su participación en el mercado o para desarrollar nuevos mercados, oferta y demanda. (Richard, 2004, p 414)

Se considera que este cambio va alineado con el rubro de la organización, la cual están inmersas y expuestas a cualquier cambio ya sea en las innovaciones de los productos o servicios. Loas organización optan por ser más competentes en el mercado cuando sucede este tipo de cambio ya que su producto o servicio habla mucho de su imagen organizacional.

Los cambios en la estrategia y la estructura, corresponden al dominio administrativo en una empresa. El dominio administrativo involucra la supervisión y la administración de la empresa. Aquellos cambios pueden incluir transformaciones en la estructura organizacional, la administración estratégica, las políticas, los sistemas de recompensa, las relaciones laborales, los dispositivos de coordinación, la información de la gerencia y los sistemas de control, contables y de elaboración de presupuestos. Los cambios en la estructura y el sistema por lo general son descendentes, es decir, están impuestos por la alta gerencia, mientras que los cambios en el producto y la tecnología a menudo ocurren de forma ascendente (Richard, 2004, p414)

Se determina que para estos cambios la organización ya no se centra en su producto o servicio que brinda, sino trata de mejorar o alinear los procesos administrativos y las

estrategias de para captar más clientes y como llegar a los objetivos que han sido propuestos ya sea corto o largo plazo.

Los cambios en la cultura, son las transformaciones de los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y conductas de los colaboradores. Los cambios en la cultura corresponden a los cambios en la manera de pensar de los empleados; son modificaciones en la actitud mental, más que en la tecnología, la estructura o los productos. La cultura se discutió con mayor detalle en el capítulo anterior (Richard, 2004, p 414)

Con respecto a este cambio, la organización se considera que son transformaciones internas de la organización, empezando con la conducta, valores, y los comportamientos que están arraigados con la organización. Este cambio se basa en la forma de cómo piensa el colaborador de las circunstancias que puede pasar en la organización.

#### **1.3.5. Resistencia**

La resistencia se considera que no es negativa por completo, ni necesariamente suscita la ira o la intranquilidad de los funcionarios. Sino también provoca a los directivos de la organización a redelinear sus propuestas de cambio, con lo que se atestigua que sean las convenientes. Así, los colaboradores realizan sus actividades como parte de un sistema de controles y equilibrios que puedan garantizar a los directivos a planear y realizar los cambios de la manera más conveniente. Así mismo, los directivos pueden sentirse más forzada a ejecutar un mejor desempeño de trabajo en mejorar la comunicación para llevar acabo el cambio, enfoque que a la larga accederá una mejor aprobación y aceptación (Newstrom y Davis 2011 p 360)

La resistencia al cambio genera que los lideres puedan analizar donde está el error o el problema. Así de esta manera se puede ejecutar un buen plan que puede beneficiar a toda la organización con la aceptación del cambio, mejorando la comunicación y sus procesos en general.

### ***1.3.5.1. Tipos de resistencia***

La resistencia al cambio se divide en 3 tipos:

Resistencia lógica: se enfoca en la disconformidad con los hechos, el raciocinio, la lógica y la ciencia. La resistencia lógica surge del tiempo y el esfuerzo requeridos realmente para adaptarse al cambio, inclusive los nuevos compromisos laborales que deben ilustrarse. Éstos son costos verdaderos que asumen los colaboradores. Aunque un cambio sea propicia en el largo plazo para los colaboradores, los costos de corto plazo deben pagarse primero, y los iniciadores del cambio deben esperar cierta resistencia lógica (Newstrom y Davis, 2011, p 362)

Se determina que esta resistencia está más ligada con las actitudes que pueden tomar los colaboradores con respecto al tiempo que tomen para aprender y adaptarse el nuevo sistema de trabajo. Los colaboradores por ende motivo podrían tomar mucha resistencia ya que se les haría muy difícil dejar de realizar algo que les tomo mucho tiempo en aprenderlo y retomar uno nuevo.

Resistencia psicológicas: se basa en la personalidad de la persona como en las actitudes, sentimientos y las emociones. Este tipo de resistencia psicológica es interiormente lógica desde el aspecto de las actitudes y sentimientos de los colaboradores hacia un cambio. Los colaboradores suelen tener miedo a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de los directivos o sentir que su seguridad y autoestima pueden estar amenazadas. Aunque los directivos crean que estos sentimientos no se justifican, es un problema muy serio para los colaboradores, y los directivos están en la obligación de reconocerlos, aceptarlos y saber contrarrestarlos (Newstrom y Davis, 2011, p 362)

Este tipo de resistencia son las actitudes y emociones que tienen los colaboradores ante un cambio. Esto genere en ellos la desconfianza y amenazas que pueden perjudicar su estadía laboral. Es por ello que los agentes de cambio de estar a la expectativa con el comportamiento de los colaborados ante estos cambios para poder contrarrestarles de la manera más adecuada.

Resistencia sociológica: esta también se considera lógica y como el fruto de un desafío para los intereses de los colaboradores, reglas y valores. Se considera que los valores sociales son factores importantes y muy poderosos en el ambiente, la cual se deben de considerarse con cautela. Se aduce que estos valores son las coaliciones políticas, de sindicatos laborales e incluso valores comunitarios diferentes. Cuando el nivel de un grupo es pequeño, estos cambios pueden perturbar las amistades dentro del trabajo y también las relaciones de los estatus. Los directivos deben tomar en cuenta que estas condiciones sean propicias con la finalidad de que se puedan manejar con éxito la resistencia sociológica (Newstrom y Davis, 2011, p 363)

Se determina que esta resistencia puede generar incomodidad con todos los empleados dentro de la organización y pueden ir contra los valores, normas de los colaboradores y de la organización esto paso porque los grupos solo se centran en su interés personal que les benefician.

### **1.3.6. Resistencia al cambio**

Afrontar a la realización del cambio, esta oposición puede ser abierta y se manifiestan en las huelgas, baja productividad, trabajo imperfecto e incluso sabotaje. La resistencia puede ser encubierta y se expresa a través de las tardanzas e inasistencias mayores en el trabajo, solicitudes de transferencias, renunciaciones, falta de motivación, ánimo más bajo y porcentajes muy altos en incidentes o errores dentro de la organización (Hellriegel y Slocum 2004, citado por Lachi, 2016, p 501)

La resistencia al cambio puede ocasionar una serie de problemas, generando un malestar en toda la organización. La cual incluye no solo pérdidas económicas sino esto hace que sus colaboradores tengan más inseguridad, desconfianza y una mayor rotación de personal.

Los colaboradores afrontan el cambio de diversas maneras. Algunos pueden tomarlo de un modo positivo, y con una actitud simple de aprobación o tomarla de una manera proactiva. Asimismo, esto puede generar o causar reacciones de resistencia ante los cambios en la empresa: pueden cambiar sencillamente por necesidad o responder de manera muy ofusca y estar la defensiva Chiavenato (2009, citado por Ortega y Solano, 2015 p 424)

Existen personas en organizaciones que no son muy temerosas a recibir el cambio, ya que siempre están dispuestos a trabajar por tratar de mejorar el servicio o trabajo. La cual esto implicaría si verdaderamente los colaboradores están comprometidos dispuestos con la organización a dar todo su esfuerzo por mejorar a la organización.

La resistencia al cambio puede impactar de manera positiva y puede conducir a una disputa y a una discusión abierta. Por lo general, las respuestas son preferibles y son señales de que los colaboradores de la empresa si están comprometidos en los procesos. Los gestores del cambio pueden utilizar la resistencia para cambiar los planes, procedimiento y adaptarlos a las preferencias de los demás participantes de la organización (Robbins y Judge 2009, citado por Ortega y Solano, 2015, p 50)

En las empresas, la resistencia al cambio es el comportamiento de los colaboradores que se ve reflejado en la actitud personal o conducta, que en la cual señala la falta de disposición para ejecutar o apoyar un cambio ansiado. Los agentes de cambio pueden mejorar y agilizar sus procesos de una manera muy eficiente, permitiéndoles mejorar su planificación.

Se determina que la resistencia al cambio es la representación y expresión de las conductas de una persona o un grupo en sí, con la intención de dar poca credibilidad, demorar o frenar la realización de un cambio dentro de la organización, esto es debido a la percepción que los colaboradores tienen ante una amenaza a la complacencia de sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio o autoestima personal (Bravo et al 2013 p 305)

Las personas que laboran en organizaciones muchas veces ya tienen un trabajo mecanizados, ya sea por su mismo sistema que los tiene muy arraigados. Es por eso que al momento de acatar un nuevo sistema de trabajo ellos lo ven como una amenaza, la cual hace que su nivel de productividad sea menos eficiente.

La resistencia al cambio se visualiza como una retroalimentación que el agente de cambio puede utilizarlo para proporcionar el logro de los objetivos del cambio. La propiedad de este enfoque fructuoso ante la resistencia consiste en reconocer que cuando los colaboradores se resisten al cambio es porque están protegiendo algo que es

verdaderamente significativo y que se ve amenazado por el intento de cambio (Schermerhon et al 2004, citado por Ortega y Solano, 2015, p 116)

La resistencia al cambio puede contribuir a que las personas defiendan lo aprendido en la empresa. Lo cual no está mal, ya que es su mismo temor hace que reaccionen así, ya que enfrentar algo nuevo en la organización no estaba en los planes de los colaboradores.

La resistencia se puede provocar por numerosas causas como la falta de conocimientos de las necesidades y creencias de los colaboradores de la organización, la escases de información sobre el proceso de cambio, la falta de perspicacia sobre necesidad de cambio, la generación de bandos “ellos contra nosotros”, la percepción de amenazas para la experiencia, posición jerárquica y la permanencia laboral, la coexistencia de una burocratización muy rigurosa y la estimulación del desconfianza a lo desconocido Gordon 1997, citado en Acosta, 2002, p 90)

El desconocimiento, la falta de comunicación y otros factores son fuentes que permiten que los colaboradores se resistan al cambio. Esto es causa de que todas las áreas no estén involucradas e interconectadas entre sí y esto hace que no se genere una comunicación directa.

La resistencia al cambio puede tomar diferentes formas, de tipo A, abierta de 23 inmediata en que los colaboradores ponen obstáculos en el trabajo, reclaman y amenazan directamente, o de tipo B, implícita y diferida, se acumulan emociones de rechazo que pronto explotan sin una correspondencia explícita con el evento de cambio. Ambas resistencias deben ser desarrolladas y trabajadas, y se debe tener mucho cuidado con el tipo B, porque puede pasar inadvertida, pero tener consecuencias significativas en el futuro de la organización (Acosta 2002, p 86)

En este caso la resistencia al cambio también puede ser provocada, obstaculizada por los mismos colaboradores. Esto puede generar que se desencadene problemas en la organización y perjudicar el bienestar de los colaboradores en el corto plazo.

### **1.3.7. Dimensiones e indicadores de la resistencia al cambio**

Que generalmente la resistencia al cambio debe ser combatida, pero no siempre es así. La resistencia al cambio puede emplearse en beneficio de la organización y no se necesita eliminar por completo. Por otra parte, el cambio propuesto puede dañar a la organización o que otras alternativas puedan ser mejores, la resistencia puede alertar a la organización de reexaminar el cambio (Griffin y Moorhead 2010 p 512)

Es por eso que a continuación determinan las fuentes de resistencia al cambio:

#### ***1.3.7.1. Factores Estructurales.***

Sobre-determinación: “en este caso la estructura de la organización produce resistencia al cambio debido a que fue diseñado para asegurar que los empleados y sistemas se comporten conforme a lo esperado para mantener la estabilidad en el trabajo” (Griffin y Moorhead 2010, p 513)

Se puede determinar que la sobre determinación es un factor que puede ocasionar mucha incertidumbre en los colaboradores, ya que al aplicar un cambio en la estructura o un rediseño generaría una resistencia debido a que se sentirían más presionados y respetar el sistema de trabajo.

#### ***1.3.7.2. Factores individuales de resistencia al cambio.***

Esta fuente está muy arraigada con las características humanas básicas como las necesidades y percepciones:

Hábitos: para los colaboradores se les hace más fácil realizar un trabajo de la misma manera cada día. Es por ello que aprender un conjunto de pasos completamente nuevo hace que el trabajo se les haga más difícil de elaborarlo. Están impactante que así sea por la misma remuneración, los colaboradores prefieren un trabajo más fácil (Griffin y Moorhead, 2010, p 515)

Con respecto a este factor se considera que los colaboradores conocen sus funciones perfectamente porque lo realizan de manera rutinaria todos los días. Pero al que al momento de implantarles procesos nuevos en el trabajo se le haría muy difícil aprenderlos. Esto es tan preocupante que así reciban un intensivo mucho más alto ellos prefieren hacer las cosas de la misma manera.

Seguridad en zona de confort: existen algunos colaboradores los cuales prefieren la comodidad y seguridad de hacer las cosas de la misma manera. Obtienen un sentimiento de constancia y seguridad al saber que algunas cosas permanecen igual a pesar de los cambios que ocurren alrededor (Griffin y Moorhead, 2010, p 513)

Se puede determinar que los factores predominantes de la resistencia al cambio en los colaboradores son la seguridad, la comodidad y el miedo a conocer cosas nuevas ya que pueden pensar que estas cosas nuevas pueden perjudicar su estabilidad.

Económicos: el cambio que se podría dar en la organización puede amenazar con el cumplimiento del pago de los colaboradores. Ellos pueden tener temor que el cambio volverá obsoleto a sus puestos y reducir la posibilidad de un aumento salarial futuros (Griffin y Moorhead, 2010, p 515)

En este caso se puede decir que los colaboradores tienen mucha incertidumbre o miedo que los cambios pueden afectarles manera directa en sus puestos ya sea por el descenso que pueden generar y se vean de esta manera afectados con su remuneración.

Miedo a lo desconocido: los cambios en las relaciones de autoridad y las tareas en el trabajo generan ansiedad a los empleados así. Los trabajadores se familiarizaron con sus jefes, sus puestos y cualquier alteración a los patrones conocidos puede generar miedo porque causa demoras y fomenta las creencias que nada se está logrando (Griffin y Moorhead, 2010, p 516)

Esto muestra que cuando los colaboradores se encuentran en un ambiente confortable, familiarizados con los jefes de los diferentes niveles de cada área tienen mucha seguridad y confianza en lo que hacen, pero un cambio en los patrones puede

generar mucho miedo y rechazo al saber que tienen que empezar de cero para que todo sea como antes en la organización.

Falta de conciencia: debido a las limitaciones perceptuales como falta de atención o atención selectiva, una persona puede no reconocer el cambio en una regla o procedimiento y por ello no modificar su comportamiento. Los colaboradores pueden prestar atención solo a aquellas cosas que apoyan sus puntos de vista (Griffin y Moorhead, 2010, p 516)

Con respecto a este factor se puede determinar que muchas veces la resistencia se da en colaboradores porque en sí ellos no tienen el interés de estar informados de lo que está pasando alrededor de la organización y más se enfocan en sus intereses personales.

Miedo a ser rechazados, los colaboradores pueden resistirse al cambio por el miedo a lo que otros pueden pensar. Los empleados pueden creer que el cambio dañará su imagen dentro de la organización y afectaría la percepción que sus compañeros pueden tener de ellos (Griffin y Moorhead, 2010, p 517)

En cuanto a este factor se considera que los colaboradores siempre están a la expectativa de lo que puede decir su entorno con respecto al cambio que les puede generar ya sea su imagen personal o sus puestos de labor.

Inercia del grupo: es cuando un empleado intenta cambiar o modificar su comportamiento en el trabajo, pero esto no podría llevarse a la perfección debido a que las mismas normas del grupo pueden actuar como freno ante los intentos individuales de modificar su comportamiento (Griffin y Moorhead, 2010, p 513)

Se puede determinar que las normas de los grupos son una influencia directa que modifica el comportamiento de los colaboradores que intentan dar propuestas para mejorar el trabajo. Pero lastimosamente no se pueden llevar a cabo porque imponen resistencia.

### ***1.3.7.3. Factores de Implementación de Nuevas Políticas.***

Amenaza al poder: “ocurre cuando la organización está descentralizando la toma de decisiones, en el caso de los gerentes que ejercían su poder de decisión a cambio de favores especiales de otros, pueden resistirse al cambio porque no aceptan perder poder” (Griffin y Moorhead 2010, p 514)

Con respecto a este factor se puede decir que cuando los niveles de jerarquía están centrados en una sola persona en la toma de decisiones, un cambio en la descentralización de funciones puede traer como consecuencia la resistencia ya ellos no aceptarías perder el poder y depender de otros.

### ***1.3.7.4. Factores de Cambios Administrativos.***

Amenaza al expertise: esto puede amenazar a un grupo ya consolidado que se han desarrollado a lo largo de los años. Ya que un rediseño al cambio estructural puede transferir la responsabilidad de una tarea especializada del experto actual a otra persona, amenazando la experiencia del especialista y de esta manera generando resistencia al cambio (Griffin y Moorhead 2010, p 514)

La amenaza al expertise es un factor que engloba a un grupo ya consolidado a lo largo de los años dentro una organización. Este grupo puede tener mucho poder en la organización ya que al momento de llevarse a cabo un cambio pueden oponerse a ello debido que ellos ya conocen el sistema de trabajo e implantarles uno nuevo es como estar amenazado su especialidad en lo que saben hacer.

### ***1.3.7.5. Factores de Implementación de Nuevas Tecnologías.***

Asignación de recursos: “los colaboradores se encuentran satisfechos con los métodos actuales de trabajo, pero un cambio en la distribución de recursos en la organización, dichos colaboradores podrían resistirse y tomarlo como una amenaza a este cambio” (Griffin y Moorhead 2010, p 514)

La resistencia a este factor se puede dar a cabo en aquellas organizaciones que intentan mejorar su infraestructura organizacional con la finalidad de mejorar los procesos. Pero es este caso para los colaboradores sería un impacto que pueden resistirse a este cambio, ya que no están suficientemente preparados para trabajar con nuevos método y herramientas.

Adaptabilidad al uso de las Nuevas Tecnologías: aparece como un factor que le da una condición esencial para el desarrollo de una organizacional, de tal manera viene a ser la fuerza y el impulso de un desarrollo y crecimiento sostenido y continuo. Pero cuando se genera este cambio en la organización los colaboradores optan una postura de oposición ya que este cambio les implica nuevos procesos y la adaptabilidad (Innovarium, 2003, p 515)

Con respecto a este factor se puede determinar que el uso de nuevas tecnologías implicaría muchos los colaboradores ya que, si nunca la organización nunca ha tratado de acoplarse a la tecnología, pero al momento de hacerlo esto generaría mucha resistencia por parte de los colaboradores ya que se sentirían comprometidos da sacar la máxima capacidad productiva de esas herramientas.

### **1.3.8. Cómo superar la resistencia al cambio**

La resistencia al cambio puede ser superada, pero no deben subestimarse las reacciones de las personas ni menospreciar el hecho de que ellas pueden influir en forma positiva o negativa en otros sujetos y grupos durante la implantación del cambio (Kotter y Schlesinger 1979 citado por Chiavenato, 2009, p 425)

Se considera que la resistencia no se debe minimizar, ya que el mismo comportamiento de los colaboradores puede influir de una manera negativa en el desarrollo de las actividades dentro de la empresa ya que ellos son considerados como la fuente de vida de la organización.

En un trabajo clásico determinan 6 estrategias:

Comunicación y educación: de este modo la resistencia se puede aumentar o reducir por medio de la comunicación con los colaboradores para apoyarlas a percibir la lógica, la necesidad y el propósito de cambio. La comunicación puede incluir procesos como reuniones, coordinaciones entre los grupos de interés dentro de la empresa. Si en todo caso, si el factor de la resistencia al cambio es los escasos de la comunicación o de la información, esto se deberá aclarar lo más rápido posible con la finalidad de cavar con las dudas y contrarrestar la resistencia (Kotter y Schlesinger, 1979 citado por Chiavenato, 2009, p 425)

Se puede considerar que la comunicación y la educación son herramientas muy importantes para contrarrestar la resistencia. Es decir, cuando los colaboradores conocen y están informados de lo que pasa en la organización se podrían evitar disgustos y malestares dentro de la organización. Este caso los directivos también tienen un rol muy importante que tengan una comunicación multidireccional con todas las áreas de la organización.

Participación e involucramiento: los colaboradores tienen que estar anticipadamente informados e involucrados con los cambios que se van a aplicar en la organización. Cuando un colaborador ha participado de todo en la organización no se verá muy afectado ante un cambio. Las personas que empiezan un cambio deben incluir a colaboradores que se resisten en algún momento del plan o al momento de la aplicación, y saber escuchar con mucha cautela y serenidad las sugerencias. Se considera que la participación de los colaboradores puede servir como un medio para neutralizar a la resistencia. Los colaboradores involucrados comienzan a ser partícipes dentro de la empresa y comienzan a ser más activos. Es por eso que la filosofía y también la cultura organizacional comienzan a tomar un profundo cambio en la implicación emocional y en la participación de las personas, la cual refleja una posición eminentemente democrática (Kotter y Schlesinger, 1979 citado por Chiavenato, 2009, p 426)

Se determina que si los colaboradores están sumergidos e involucrados con toda la organización existiría poca posibilidad de que estos se resistan. Ya que un colaborador que siempre asido participe de las decisiones, reuniones y capacitaciones que se

ejecutaros durante su trayectoria laboral estaría muy dispuesto a asimilar cualquier cambio que se pueden generar los gerentes dentro de la organización.

Facilidades y apoyo: se aduce que para contrarrestar la resistencia es necesario que los colaboradores reciban, información, y el apoyo necesario por parte de la organización, en la cual puede incluir las asesorías grupales, capacitaciones internas. Esto será con el fin de que los colaboradores estén preparados para la innovación ya sea con los nuevos conocimientos, nuevas funciones, procesos nuevos de trabajo diferente. Se puede considerar que la misma empresa es la que divulga con todos sus empleados la innovación de la tecnología del cambio. Cada CEO se capacita y, a la vez debe de instruir a sus colaboradores. De esta manera, el CEO evita tener más control y supervisión autoritaria solo para convertirse en un excelente educador, líder, motivador, para reducir la resistencia en su personal (Kotter y Schlesinger, 1979 citado por Chiavenato, 2009, p 426)

Se aduce que las organizaciones deben ser conscientes y accesible con todos los colaboradores al momento de aplicar un cambio. En otras palabras, la organización debe brindar lo necesario, ya sea las herramientas o métodos realizándoles capacitaciones anticipadas para que lo puedan manejar de la manera más adecuada y eficiente. Con todo esto la organización busca mejorar el bienestar laboral y la productividad de sí misma.

Negociación y acuerdo: el contrarrestar a la resistencia se basa en en brindar algo de valor por aceptar el cambio. La empresa brinda a los resistentes, activos o potenciales, ciertos estímulos para poder incentivarlos y recompensarlos por el cambio. La negociación y el acuerdo son como una fuente de reciprocidad que resulta conveniente cuando es claro que alguien perderá con el cambio y cuando su poder de resistencia es significativo. Un CEO puede pactar o negociar con sus colaboradores un convenio escrito que detalle lo que ellos recibirán a cambio, así como el tipo de cooperación que él recibirá y en qué momento. Los tratados impiden resistencias, pero que en la cual también pueden involucrar costos y gastos muy altos para empresa. Un acuerdo o negociación es forzosa cuando la resistencia procede de un origen poderoso. (Kotter y Schlesinger, 1979 citado por Chiavenato, 2009, p 427)

Se determina que es necesario buscar otros métodos para evitar la resistencia, es por eso que los gerentes buscan la manera de negociar con los colaboradores como para

contrarrestarla. Algunos gerentes utilizan los incentivos como una estrategia de negociación sin embargo esto sería generador de costos la cual la empresa se vería afectada en el corto plazo.

Manipulación y cooptación: para poder llegar a controlar o reducir la resistencia es hasta necesario hacer cosas que van en contra de los valores. Manipulación quiere decir que los gestores del cambio utilizan la información que presionen a los colaboradores, con el intento de influir en los colaboradores una manera de manipulación es cuando los gestores del cambio distorsionan los hechos para centrar más la atención, también ocultando la información desagradable para los grupos de interés con el fin inducir a que acepten el cambio. Por otro lado, la cooptación es otra manera de manipular, pero que está más enfocada en conquistar la participación de los líderes de grupos más fuertes que inciden resistencia, ya sea ofreciéndoles cargos o algunos incentivos con el objetivo de obtener la aceptación (Kotter y Schlesinger, 1979 citado por Chiavenato, 2009, p 427)

En ocasiones se puede incurrir a utilizar métodos no tan adecuados como para ganarse al colaborador ya sea ocultándole información desagradable de lo que causar el cambio. Por otro lado, los gerentes hacen que los líderes se sientan importantes brindándoles funciones de jerarquía para poder convencerlo de tal manera que pueda influir en equipo del cual es líder.

Coacción: este tipo de método para contrarrestar la resistencia puede ser muy drástica. Este método acata la resistencia mediante las amenazas como por ejemplo hacer que pierdan sus puestos de trabajo o un posible ascenso. Esta estrategia es una opción cuando los cambios no tienen mucho éxito. Esto es muy arriesgado para los colaboradores y para la organización ya pueden quedar resentidos y bajar su nivel de motivación para trabajar (Kotter y Schlesinger, 1979 citado por Chiavenato, 2009, p 427)

Esta medida puede ser utilizada cuando se utilizó con todas las medidas pero que no tuvieron muchos éxitos. Este método puede ser muy tajante y peligroso con los colaboradores, ya que pueden poner en riesgo su puesto de trabajo o un posible descenso. Esto hace que los colaboradores acaten a la fuerza el cambio.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores predominantes de la resistencia al cambio laboral en los colaboradores la Unidad de Gestión Educativa Local Trujillo Noroeste 03 - 2018?

#### **1.5. Justificación del estudio**

Hernández, Fernández y Batista (2014) determinan cinco reglas para poder estudiar el valor y la importancia de un estudio o investigación:

El estudio es conveniente porque permitirá determinar los factores predominantes que limitan a la organización en mejorar su sistema de trabajo para que sus colaboradores estén más interconectados e involucrados con la entidad y así de esta manera también puedan brindar un mejor servicio en la atención de todos sus usuarios de la UGEL (Trujillo Noreste).

La investigación tiene relevancia social porque beneficiará a todo su plantel de colaboradores que forman parte de ella. Así de esta manera minimizar los problemas tanto como para los colaboradores en su sistema de trabajo y también para los usuarios que siempre están a las expectativas del servicio que brindan estas organizaciones.

Así mismo tiene implicancia práctica en los resultados de esta investigación ya que serán muy destacables para que la organización pueda determinar y mejorar sus procesos de cada área, en la atención de sus usuarios y personal administrativos. Esto permitirá que las organizaciones sean más eficientes y eficaces en su productividad.

La investigación cumple con la utilidad metodológica científica y se basará en las variables de resistencia que se aplicará a los colaboradores de la entidad pública (UGEL 03 Trujillo noroeste) con el fin de adquirir información con la técnica de recolección de datos.

## **1.6. Hipótesis**

Hi. Los factores predominantes de la resistencia al cambio laboral en los colaboradores son: la resistencia en la fuente estructural, individual, implementación de nuevas políticas, cambios administrativos, las nuevas tecnologías

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar los factores predominantes de la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03, 2018.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

O1: Comprobar si existe resistencia estructural en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018.

O2: Analizar si existe resistencia individual en los colaboradores en la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018.

O3: Establecer si existe resistencia en la implementación de nuevas políticas en los colaboradores en la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018.

O4: Identificar si existe resistencia en cambios administrativos en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018.

O5: Determinar resistencia al cambio en la implementación de nuevas políticas en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018.

O6: Proponer estrategias para reducir la resistencia al cambio en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018.

## **II. Método**

### **2.1. Diseño de investigación**

No Experimental:

Determinan que “es la investigación que se realiza sin manipular las variables. La cual trata de estudios en los que no hace variar de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández, Fernández y batista 2014 p 152)

No se manipula la variable para la investigación.

Transversal:

Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. La cual su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández y Batista 2014, p 154).

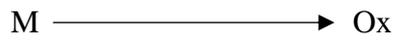
Se determinará la resistencia al cambio de colaboradores de la UGEL Trujillo noroeste, año 2018. La recolección de la información en esta investigación de realizar en un determinado tiempo único.

Descriptivo:

Determina que es un estudio que especifica las propiedades, las peculiaridades y los perfiles de los colaboradores, equipos, sociedades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente intentan evaluar o acumular información de manera autónoma o conjunta sobre las nociones o las variables a las que se describen, esto es, su finalidad no es mostrar cómo se relacionan estas (Hernández, Fernández y Batista 2014, p 92)

Este estudio es realizado para determinar los perfiles de los colaboradores de una organización, la cual solo almacenan información de manera dependiente y su finalidad es no demostrar una relación de las variables.

Esquema de Diseño:



Donde:

M = Muestra

Ox = Observación de la variable Resistencia al cambio.

## 2.2. Variables Y Operacionalización

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
<b>Resistencia al Cambio</b>	Griffin y Moorhead (2010) determina que La resistencia al cambio son comportamientos y actitudes de aceptación o rechazo de los colaboradores dentro de una organización. Por otra parte el cambio propuesto puede dañar a la organización o que otras alternativas puedan ser mejores, la resistencia puede alertar a la organización de reexaminar el cambio (p.512).	Para determinar la variable de resistencia al cambio se utilizará una escala de tipo Likert la cual se realizará a través de una encuesta a los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste.	Factores Estructurales	Sobre-determinación Claridad en la definición de roles	Ordinal
			Factores Individuales	Hábitos Seguridad de zona de confort Reducción salarial Miedo a lo desconocido Falta de conciencia Temor al rechazo Inercia de grupo	
			Factores de Implementación de Nuevas Políticas	Amenaza al poder Nivel de cumplimiento	
			Factores de Cambios Administrativos	Amenaza al expertise Adaptación	
			Factores de Nuevas Tecnologías	Asignación de recursos Adaptabilidad al uso de Nuevas Tecnologías	

Nota: elaborada por la teoría de los autores Griffin, W. y Moorhead, G. (2010).

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población

Está conformada por todos los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Trujillo Noroeste 03, 2018. La cual consta de 65 colaboradores por todas las áreas.

Número de colaboradores de la UGEL Trujillo Noreste 03, 2018

Áreas	Número de Personas
<b>Dirección</b>	4
<b>Administración</b>	14
<b>Asesoría Jurídica</b>	10
<b>A.G.I</b>	17
<b>A.G.P</b>	20
<b>Total</b>	65

*Nota: la información fue proporcionada por el área de escalafón.*

### 2.3.2. Muestra

La muestra coincide con la población ya conocida y consta de 65 colaboradores de las diferentes áreas de la organización.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Técnica**

Encuesta

Se utilizará como técnica la encuesta, la cual se aplicará a los que pertenecen a la muestra, es decir todos los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Trujillo noroeste 03.

### **2.4.2. Instrumento**

El cuestionario

El instrumento que se utilizará será el cuestionario la que se aplicará a todos los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Trujillo noroeste 03, donde la información recolectada permitirá determinar los factores predominantes de la resistencia al cambio laboral de los colaboradores. La variable a investigar en el cuestionario es la resistencia al cambio la cual está compuesta por 5 dimensiones, 15 indicadores y 2 preguntas por cada indicador. Se trabajará con escala de medición Ordinal la cual contienen las siguientes respuestas de afirmación: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo.

### **2.4.3. Confiabilidad del Instrumento**

Hernández, et al (2014) aduce: la confiabilidad de un instrumento para la medición hace referencia al nivel de qué su aplicación repetida al mismo individuo u objeto producirá los mismos resultados iguales (p.200).

Para establecer la confiabilidad del instrumento se aplicó el método de recolección datos la encuesta para este presente estudio. En la cual se empleó el Coeficiente del Alfa de Cronbach ya que la encuesta se elaboró mediante la escala

de Likert. Se aplicó una encuesta piloto a 15 colaboradores de las diferentes áreas de la Unidad de Gestión Educativa Local Trujillo noroeste 03.

Para medir la variable de Resistencia al Cambio se utilizó el Coeficiente del Alfa de Cronbach en la cual se obtuvo como resultado una confiabilidad de 1.

## **2.5. Métodos de análisis de datos:**

Estadística descriptiva:

La distribución de los datos se mostrará en base a los objetivos determinados, mediante tablas y gráficos de barras con sus respectivas frecuencias y porcentajes, realizando su descripción e interpretación, para esto se elaborará una base de datos en Excel, que facilitará el uso del programa SPSS V.23.

## **2.6. Aspectos éticos:**

Se respetará los derechos del autor tal cual se va desarrollando la investigación.

Se evitará manipular los resultados por conveniencia para presentar resultados auténticos y veraces.

Se evitará algún tipo de plagio de información durante el desarrollo la dicha investigación.

### III. Resultados

**Objetivo 1:** Comprobar si existe resistencia en la estructura organizacional colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018.

Figura 3.1. Factores Estructurales

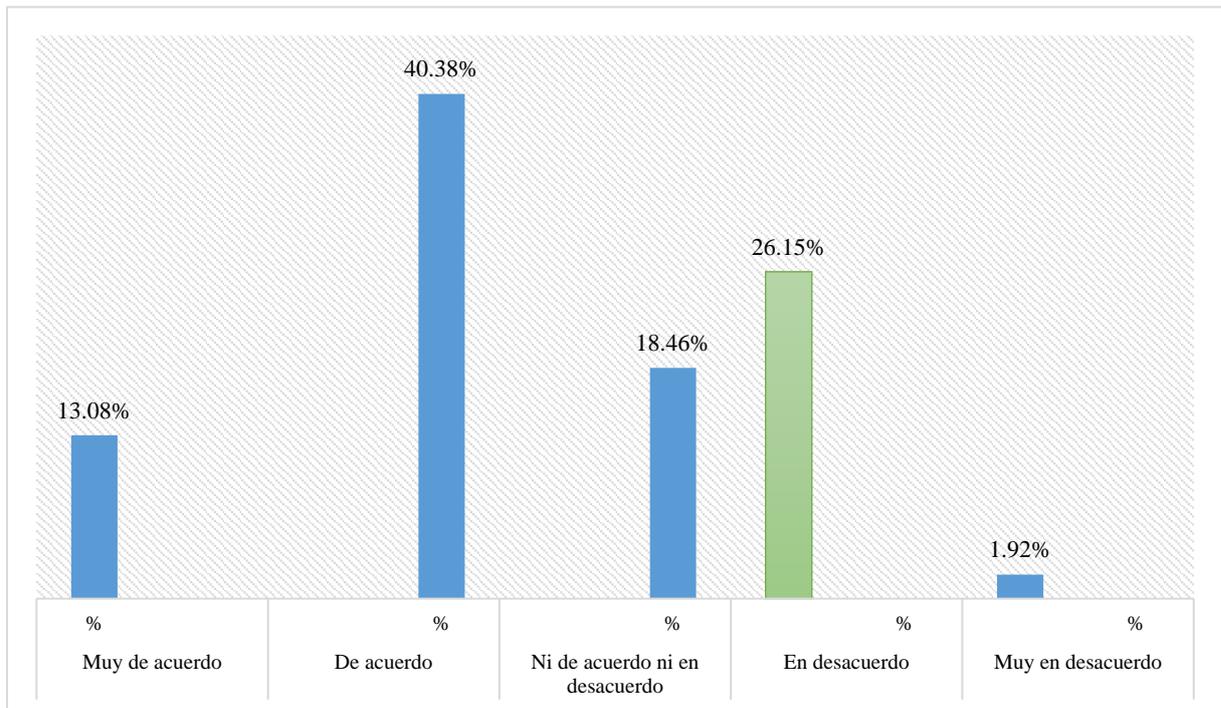


Figura 3.1. Muestra las respuestas de la encuesta aplicada a los 65 colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo para determinar los factores más predominantes.

En la Figura 3.1. Muestra que el 40.38% de los colaboradores consideran estar de acuerdo con la estructura organizacional, es decir no tienen resistencia ante este factor, ya que consideran que la organización les permite dar sugerencias para las mejoras de las actividades que normalmente realizan en dicha entidad pública, además dicen conocer bien todas las funciones que desempeñan y que a su vez no es muy sobre-determinante, también muestra que el 26.15% de los encuestados consideran no estar de acuerdo con las estructura de la organización, sin embargo el 18.46% considera no estar de acuerdo y ni en desacuerdo con la estructura, mientras que el 13.08% de los encuestados consideran estar muy de acuerdo con la estructura de la organización y por último, el 1.92% consideró estar muy de acuerdo con la estructura de la organización.

**Objetivo 2:** Analizar si existe resistencia individual de los colaboradores en la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018.

Figura 3.2. Factor Individual

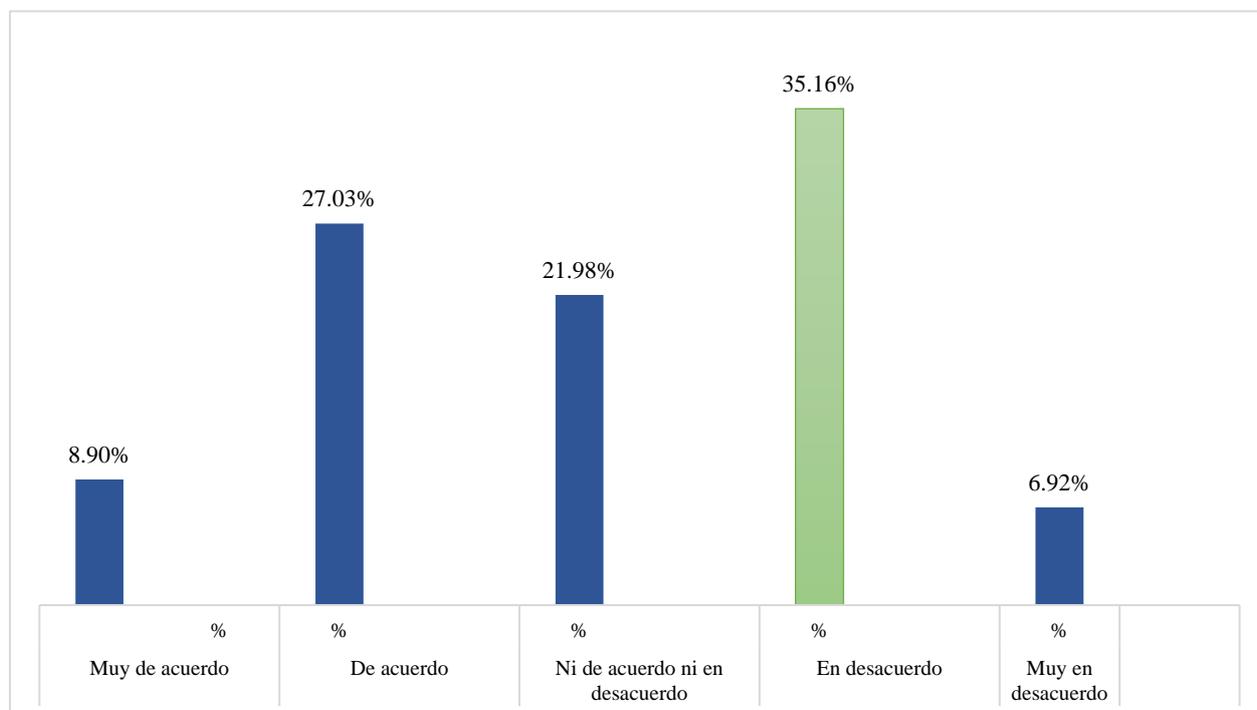


Figura 3.2. Muestra las respuestas de la encuesta aplicada a los 65 colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo para determinar los factores más predominantes.

La figura 3.2. Determina que el 35.16% de los encuestados consideran estar en desacuerdo en cambiar sus hábitos laborales, debido a que no están dispuestos a realizar tareas distintas, se sienten conformes con sus puestos y consideran que no hay necesidad de asumir nuevos roles, ya que perjudicaría su productividad, poniendo en riesgo su estabilidad salarial, además consideran tener temor a la incertidumbre que les genera la llegada de un nuevo jefe. Se puede mostrar también que 27.03% de los encuestados si están de acuerdo en cambiar sus hábitos laborales, mientras que el 21.98% de los encuestados consideran no estar de acuerdo y ni en desacuerdo en cambiar o no sus hábitos, así mismo el 8.90% de los encuestados consideran estar muy de acuerdo en cambiar o mejorar sus hábitos laborales y por último el 6.92% de la población considero estar muy en desacuerdo en cambiar sus hábitos.

**Objetivo 3:** Establecer si existe resistencia a la implementación de nuevas políticas en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018.

Figura 3.3. Factor de implementación de nuevas políticas

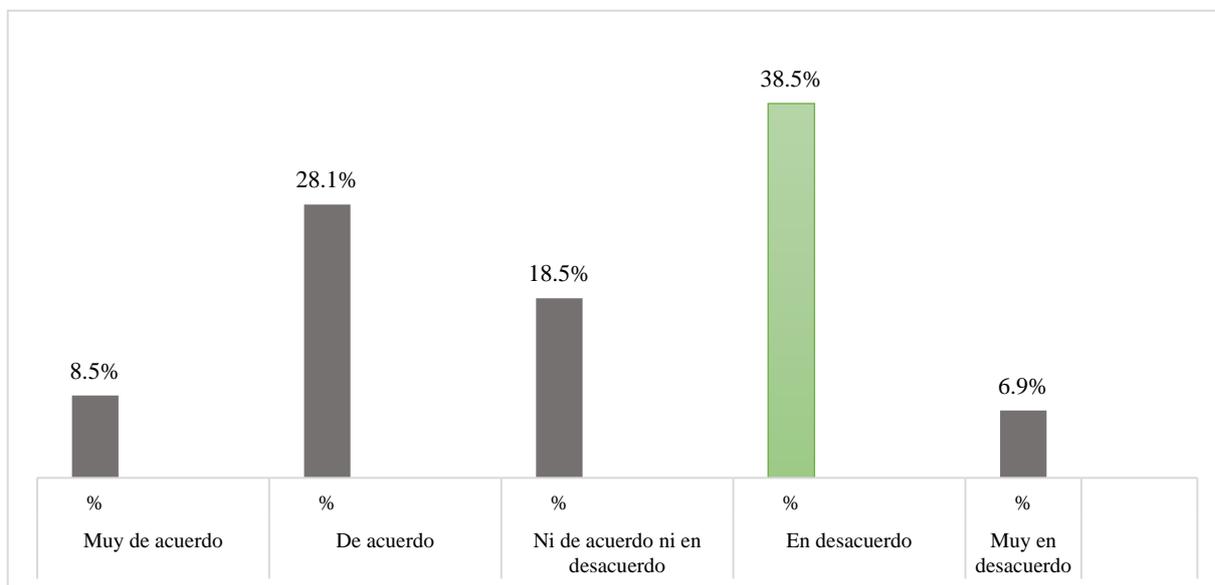


Figura 3.3. Muestra las respuestas de la encuesta aplicada a los 65 colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo para determinar los factores más predominantes.

La figura 3.3. Muestra que el 38.36% de los encuestados consideran estar en desacuerdo, debido a que no desean una descentralización de funciones, teniendo quizás que bajar su nivel jerárquico en el que se encuentran. Además no cumplen con todas las políticas establecidas pues consideran que no son muy adecuadas. También se muestra que el 28.10% de los encuestados consideró estar de acuerdo con las políticas de la organización, mientras que el 18.50% consideró no estar de acuerdo y ni en desacuerdo con las políticas, así mismo el 8.50% de los encuestados considero estar muy de acuerdo con las políticas establecidas y finalmente 6.09% de los encuestados considero estar en muy desacuerdo con las políticas de la organización.

**Objetivo 4:** Identificar si existe resistencia a cambios administrativos en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018.

Figura 3.4. Factor de cambios administrativos

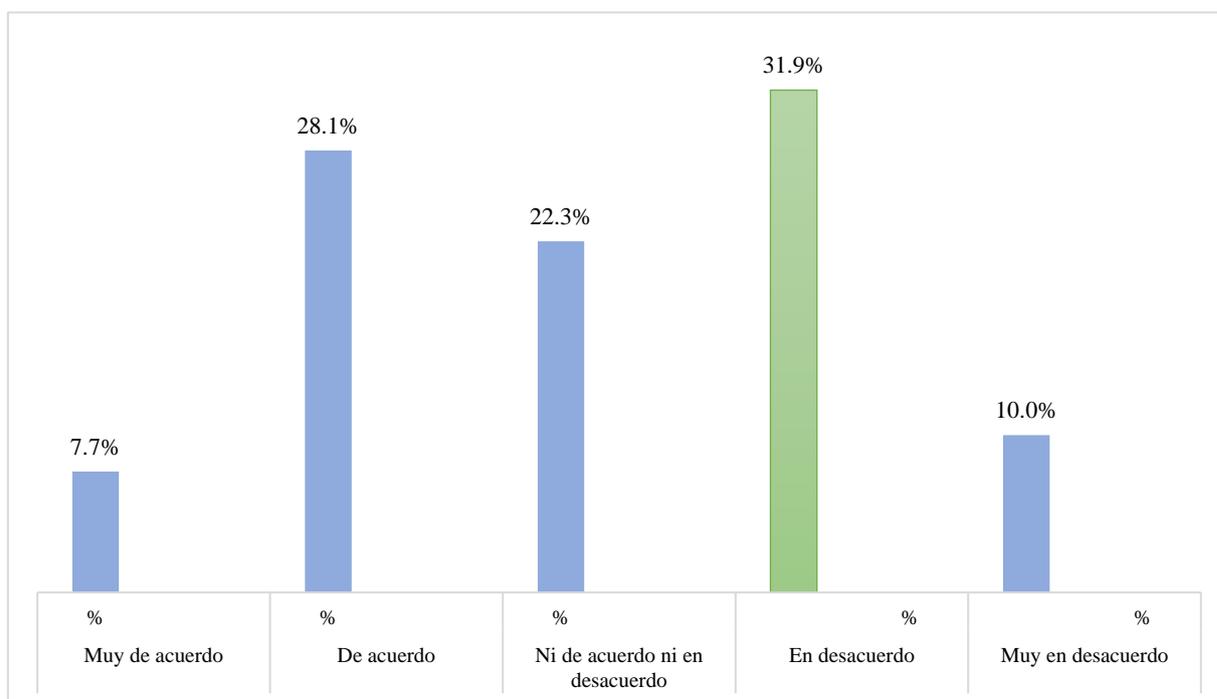


Figura 3.4. Muestra las respuestas de la encuesta aplicada a los 65 colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo para determinar los factores más predominantes.

La figura 3.4. Muestra que el 31.90% de los encuestados, consideran estar en desacuerdo, ya que no están flexibles en acatar nuevos reglamentos cuando la empresa lo requiera, además consideran que su experiencia y sus conocimientos se verán afectados con un cambio en la organización. También se muestra que 28.10% de la población considero estar de acuerdo si hubiera cambios administrativos en la organización, también 22.30% de los encuestados consideraron no estar de acuerdo y ni en desacuerdo si se generan cambios administrativos, mientras que el 10% respondieron que están en muy desacuerdo en que se generen cambios administrativos y finalmente el 7.70% consideraron estar muy de acuerdo en se generen cambios administrativos.

**Objetivo 5:** Determinar si existe resistencia al uso de nueva tecnología en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018.

Figura 3.5. Factor de nuevas tecnologías

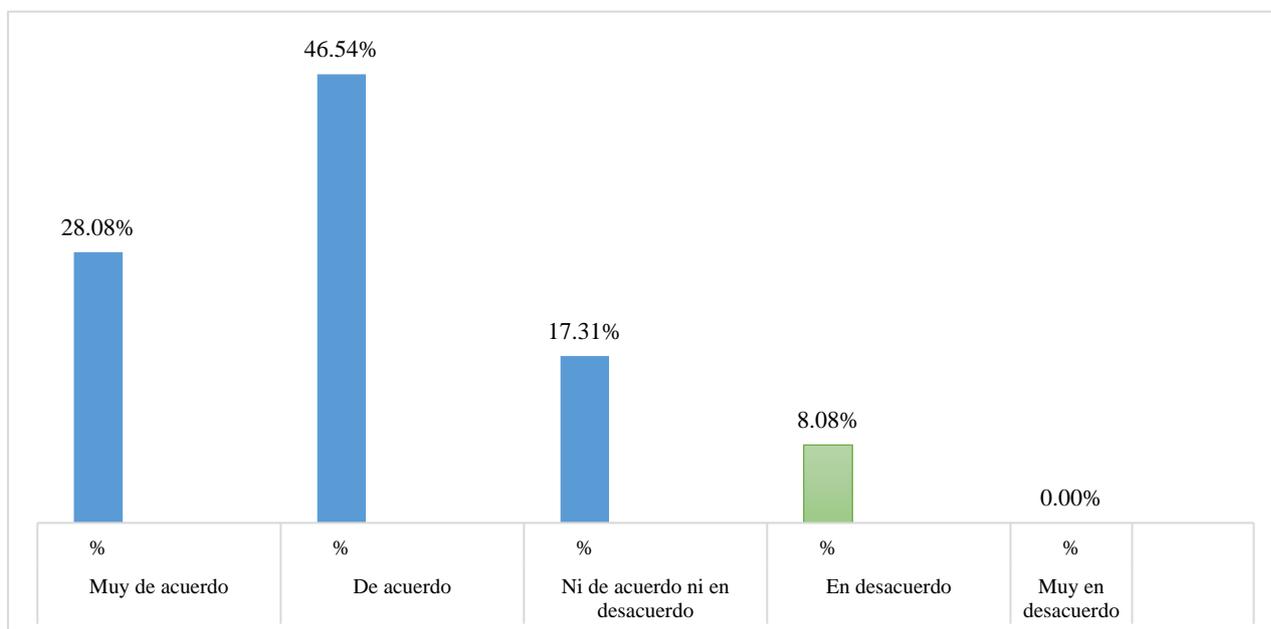


Figura 3.5. Muestra las respuestas de la encuesta aplicada a los 65 colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo para determinar los factores más predominantes.

En la figura 3.5. Se muestra que el 46.54% de los encuestados si están de acuerdo, ya que si se interesan por aprender nuevos programas y métodos, además consideran necesario que se les atribuya recursos de última generación ya que estos les permitirán conseguir mejores resultados. También se muestra que el 28.08% de los encuestados respondieron que están muy de acuerdo con nuevas tecnologías y asignación de recursos nuevos, mientras 17.31% consideran no estar de acuerdo y ni en desacuerdo con las nuevas tecnologías y en adaptarse, mientras que 8.08% de los encuestados consideraron estar en muy desacuerdo.

**Objetivo General:** Determinar los factores predominantes de la resistencia al cambio laboral de los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03, 2018

**Hipótesis:** Hi. Los factores predominantes de la resistencia al cambio laboral en los colaboradores son: la resistencia en el factor estructural, individual, implementación de nuevas políticas, cambios administrativos, las nuevas tecnologías

Figura 3.6. Factores predominantes y no predominantes de la resistencia al cambio

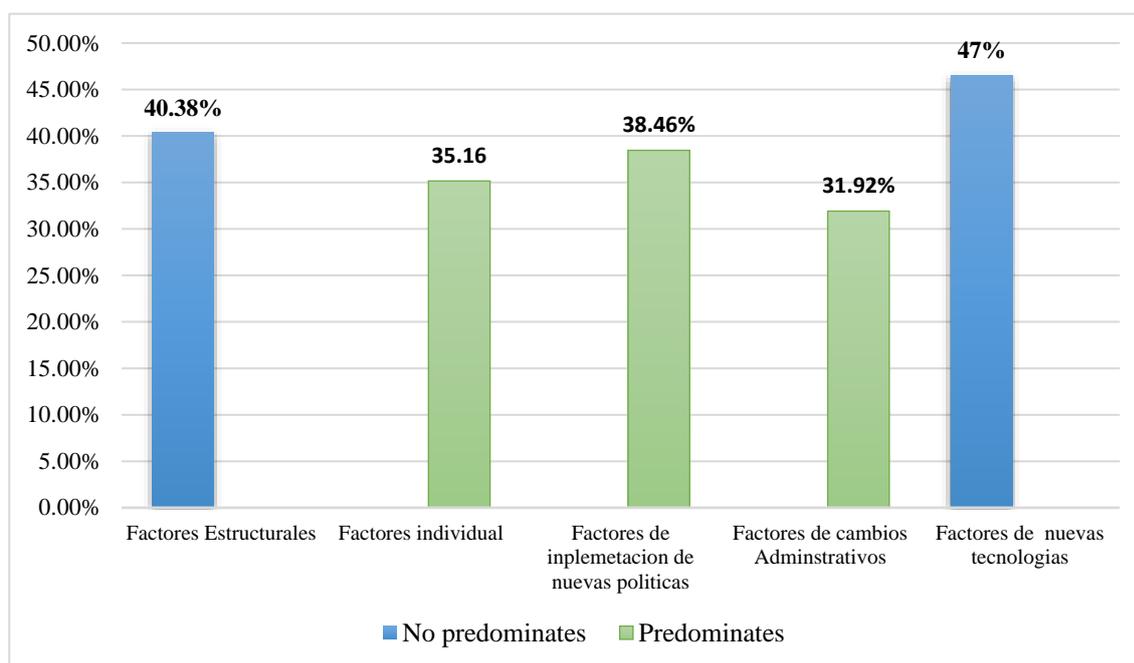


Figura 3.6. Se visualiza los factores predominantes siendo estos los de menor porcentaje (%) debido a que son los que los colaboradores indicaron estar en desacuerdo, sin embargo, los de mayor (%) nos indica que los colaboradores están de acuerdo con los cambios.

En la figura 3.6. Se muestra que los factores predominates de la resistencia al cambio son los facores de implementacion de nuevas politicas con 38.46%, debido a que no desean una descentralización de funciones, teniendo quizás que bajar su nivel jerárquico en el que se encuentran. Además no cumplen con todas las políticas establecidas pues consideran que no son muy adecuadas. Factor individual con un 35.16%, debido a que no están dispuestos a realizar tareas distintas, se sienten conformes con sus puestos y consideran que no hay necesidad de asumir nuevos roles, ya que perjudicaría su productividad, poniendo en riesgo su estabilidad salarial, además consideran tener temor a la incertidumbre que les genera la llegada de un nuevo jefe. Tambien el Factor

Administrativo con un 31.92%, ya que no están flexibles en acatar nuevos reglamentos cuando la empresa lo requiera, además consideran que su experiencia y sus conocimientos se verán afectados con un cambio en la organización.

Así mismo se muestra que existen factores no predominantes en la resistencia al cambio como el factor de nuevas tecnologías con un 47% de los encuestados de si están de acuerdo, ya que si se interesan por aprender nuevos programas y métodos, además consideran necesario que se les atribuya recursos de última generación ya que estos les permitirán conseguir mejores resultados. Los factores estructurales con un 40.38%, es decir no tienen resistencia ante este factor, ya que consideran que la organización les permite dar sugerencias para las mejoras de las actividades que normalmente realizan en dicha entidad pública, además dicen conocer bien todas las funciones que desempeñan y que a su vez no es muy sobre-determinante.

#### IV. Discusión

La presente investigación se realizó con el propósito de poder determinar los factores predominantes de la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03. En el transcurso del desarrollo de la investigación se presentaron limitaciones por parte del personal de las diferentes áreas, debió que se sentían muy involucrados y comprometidos con esta evaluación ya que si los resultados eran adversos sentían temor que los directivos tomen represalias sobre ellos y por ende verse afectados laboralmente. Para poder obtener la recolección de datos de esta investigación y tratar de convencer a los colaboradores, se les informo que dicha encuesta sería anónima y que se manejaría con cautela las identidades de todos. Se puede determinar de los resultados obtenidos que los factores predominantes de la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de la UGEL Trujillo noroeste 03 son: Factor Individual, factor de implementación de nuevas Políticas y factores de cambios Administrativos.

El primer Objetivo tuvo como finalidad establecer si existe resistencia en el factor estructura organizacional en los colaboradores en la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo.

Según los resultados obtenidos se llegó a determinar que no existe resistencia en el factor estructural de la organización en los colaboradores, tal como se puede evidenciar en el figura 3.1, donde el 40.38% de los colaboradores consideran estar de acuerdo con la estructura organizacional, es decir no tienen resistencia ante este factor, ya que consideran que la organización les permite dar sugerencias para las mejoras de la actividades que normalmente realizan en dicha entidad pública, además dicen conocer bien todas las funciones que desempeñan y que a su vez no es muy sobre-determinante. Lo cual se corrobora con los resultados de Silva (2016), donde concluye que los trabajadores poseen un perfil muy positivo y proactivos ante un cambio en la organización, ya que se sienten muy preparados para asumir nuevos retos y aprender cosas nuevas, lo consideran como parte de la formación laboral y profesional que la organización les brinda para mejorar a corto o largo plazo. Cuando existe ese compromiso de los colaboradores hacia la organización, eso quiere decir que los CEO están muy enfocados en su capital humano que es el motor de la organización para cumplir con todos los objetivos.

Así mismo el Segundo Objetivo fue establecer si existe resistencia individual en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018.

Según los resultados de la investigación obtenidos se llegó a determinar que si existe resistencia individual en los colaboradores tal como se puede evidenciar en la figura 3.2, donde el 35.16% de los encuestados consideran estar en desacuerdo en cambiar sus hábitos laborales, debido a que no están dispuestos a realizar tareas distintas, se sienten conformes con sus puestos y consideran que no hay necesidad de asumir nuevos roles, ya que perjudicaría su productividad, poniendo en riesgo su estabilidad salarial, además consideran tener temor a la incertidumbre que les genera la llegada de un nuevo jefe. Lo cual es reafirmado con los resultados de la investigación de Lachi (2016), donde se concluyó que el factor más predominante de la resistencia al cambio es la resistencia individual, debido que los colaboradores no tienen la capacidad y confianza suficiente para asumir nuevos retos, responsabilidades en el trabajo. Consideran que algún cambio en la organización podría afectarles de manera negativa en sus actividades ya sea rotación del personal, salarios, inestabilidad laboral, nuevos jefes y asumir nuevos roles, etc. Se considera que la causa de la resistencia individual es el estar desinformado y por ende esto genera en los colaboradores tengan un gran temor y miedo al desconocido ya que ellos no están dispuestos en poner en riesgo su experiencia y la forma de trabajar en la organización, ellos se sienten conformes con las actividades que desarrollan.

Con respecto el Tercer Objetivo que fue identificar si existe resistencia a la Implantación de nuevas políticas en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018.

Por lo que se obtuvo como resultado que si existe resistencia en la implementación de nuevas políticas como se puede evidenciar en la figura 3.3, donde el 38.5% de los encuestados consideran estar en desacuerdo, debido a que no desean una descentralización de funciones, teniendo quizás que bajar su nivel jerárquico en el que se encuentran. Además no cumplen con todas las políticas establecidas pues consideran que no son muy adecuadas. El resultado mencionado anteriormente revalida con los resultados de la investigación de Catalán (2016), donde se concluyó que si existen factores predominantes en la organización como lo es en este caso el factor de resistencia en la implementación de nuevas políticas, debido a que los colaboradores no se ajustan a los reglamentos y los cambios de la organización, como es en el caso de al momento en

que se descentralicen las funciones o la toma de decisiones en la organización. Estas actitudes y comportamientos que tienen los colaboradores ante estos cambios son debido que están muy arraigados al rol que desempeñan, también que sienten temor a que pueden perder el poder de tomar las decisiones o pueda entrar otro personal y suplantar sus funciones.

Así mismo el Cuarto Objetivo fue comprobar si existe resistencia a cambios administrativos en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018.

Lo cual se llegó a obtener como resultado que si existe resistencia a cambio en el factor administrativo tal como lo muestra en la figura 3.4, donde se muestra que el 31.9% de los encuestados, consideran estar en desacuerdo, ya que no están flexibles en acatar nuevos reglamentos cuando la empresa lo requiera, además consideran que su experiencia y sus conocimientos se verán afectados con un cambio en la organización. Lo mencionado anteriormente refuta Tovar (2008), donde concluyó que los colaboradores expresaban una actitud neutra ante los cambios que se pueden generar en la organización. La cual quiere decir que los colaboradores de la organización son conscientes de la realidad en que la organización en algún momento dado puede generar cambios internos no solo administrativos, la cual ellos pueden responder o reaccionar de una manera positiva a estos cambios ya que están a la expectativa y preparados.

Con respecto el Quinto Objetivo que fue determinar si existe resistencia al uso de nueva tecnología en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 Trujillo, 2018.

Donde se obtuvo como resultado que no existe resistencia al uso de nuevas tecnologías y recursos tal como se puede evidenciar en el grafico 3.5. Donde el 46.54% de los encuestados si están de acuerdo, ya que si se interesan por aprender nuevos programas y métodos, además consideran necesario que se les atribuya recursos de última generación ya que estos les permitirán conseguir mejores resultados. Lo mencionado anteriormente contrasta los resultados con los resultados de la investigación desarrollada por Silva (2016), donde concluyo que los colaboradores manejan un perfil muy positivo ante cualquier cambio que pueda ocurrir en la organización. El aceptar cambios en la organización para ellos es una oportunidad de crecimiento personal y profesional y un reto de adaptación; ya que implica conocer y utilizar cosas nuevas que pueden mejorar su labor, ahorrar tiempo, administrar de la mejor manera los recursos tecnológicos que se les

brinda. De esta manera los colaboradores podrán ser más eficientes al momento de desarrollar sus actividades.

Los resultados obtenidos de la figura 3.6, busco obtener la respuesta de la hipótesis planteada, la cual fue: Los factores predominantes de la resistencia al cambio laboral en los colaboradores son: la resistencia en el factor estructural, individual, implementación de nuevas políticas, cambios administrativos, las nuevas tecnologías. Esta pudo ser confirmada de manera parcial.

En los resultados se obtuvo como respuesta que los factores predominantes de la resistencia al cambio son: Factor de Individual, Factor de implementación de nuevas Políticas y Factor de cambios Administrativos. Debido a que los colaboradores consideran estar en desacuerdo con la descentralización de las funciones y con las políticas establecidas, por ende, no cumplen a todas las políticas y no están dispuestos a acatar nuevas políticas que puedan perjudicar su puesto. Así mismo consideran estar en desacuerdo en cambiar sus hábitos laborales, en salir de su zona de confort, temor en que les reduzcan el salario, además sienten miedo a lo desconocido de lo que puede pasar en la organización y consideran que la inercia del grupo hace efecto en sus comportamientos dentro de la organización y finalmente consideran estar en desacuerdo en aceptar cambios administrativos que los involucre de directamente ya que ponen en riesgo sus puestos, además les cuesta asimilar nuevos procesos; los resultados antes mencionado es corroborado por el autor Catalán (2016), en su investigación la cual concluyó que los factores predominantes de la resistencia al cambio laboral en los colaboradores fueron: la resistencia individual, implementación de nuevas políticas y a las nuevas funciones.

La investigación aporta la información necesaria para las organizaciones ya sean públicas o privadas puedan tomarlo como una oportunidad de mejora y que les permita determinar los factores de resistencia al cambio que pueden perjudicar a la organización y qué medidas tomar para poder contrarrestar estos comportamientos que se dan en la organización. Los beneficios de esta investigación es que los directivos puedan estar a la expectativa de las organizaciones y pueden prevenir resistencias de cambio en sus colaboradores.

## V. Conclusiones

- 5.1.** En la investigación donde se trata de comprobar si existe resistencia al cambio en la estructura de la organización de los colaboradores de UGEL Trujillo Noroeste 03, se concluyó según la figura 3.1. que los colaboradores no demuestran resistencia al cambio en la estructura, esto es debido que tienen bien definido los roles y que la organización no es muy sobre-determinada cuando participan en sugerir cambios para mejorar el área.
- 5.2.** Así mismo en la investigación se logró analizar si existe resistencia individual, en la cual se concluye que si existe resistencia individual tal como se puede apreciar en la figura 3.2. ya que los colaboradores no prefieren dejar sus hábitos laborales para asumir nuevos retos, debido al temor que tienen al que puedan verse afectados económicamente y sentir miedo a lo desconocido, a su vez se han acostumbrado a las actividades rutinarias de la organización generando una zona de confort en ellos.
- 5.3.** De la misma forma la investigación logro establecer si existe resistencia al cambio en las nuevas políticas. Según la figura 3.3. se concluye que, si existe resistencia debido a que algunos colaboradores manejan jefaturas que tienen poder dentro de ellas, por lo tanto, al implementarse nuevas normativas esto les podrían generar pérdida de los beneficios que su cargo les brinda, al mismo tiempo los colaboradores no desean verse dirigidos por otras personas que no sean de su área o nuevos encargados que son designados justamente por la implementación de nuevas políticas.
- 5.4.** De la misma manera en la investigación se logró identificar si existe resistencia al cambio en el factor administrativo, donde se concluye según lo apreciado en la figura 3.4. Que, si existe resistencia, esto es debido que los colaboradores muestran poco afán en aprender cosas nuevas y se muestra en desacuerdo en asimilar cualquier cambio en la organización y por ende verse afectado en su puesto. Piensan que cualquier cambio es negativo y va en contra de ellos.

**5.5.** Así mismo en la investigación para determinar si existe resistencia al cambio en el factor de implementación de nuevas tecnologías, en la cual se concluye según la figura 3.5 que no existe resistencia al cambio en la implementación de nuevas tecnologías, esto es debido que los colaboradores lo asimilan como una oportunidad de desarrollo y mejora en su trabajo, ya que consideran que la adquisición de nuevos recursos y tecnologías les permitiría obtener mejor resultados en la organización.

**5.6.** Finalmente, en la investigación se planteó determinar los factores predominantes de la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03, la cual se llegó a concluir que los factores predominantes de la resistencia al cambio son: factor individual, factor de implementación de nuevas políticas y los factores de cambios administrativos esto es corroborado con la información anterior de cada uno de los objetivos.

## **VI. Recomendaciones**

- 6.1.** A los directivos, se recomienda que involucren como equipo a todos los colaboradores, para que exista confraternidad y sientan que son personas muy importantes para la organización. Además, que ésta no solo les brinde la oportunidad de proponer mejoras, sino también de que se ejecuten de manera más eficiente para poder obtener mejores resultados en cada una de las áreas y con sus colaboradores. Así mismo afianzar una comunicación más multidireccional y no funcional.
- 6.2.** A los jefes de las distintas áreas de la UGEL Trujillo Noroeste 03, se les sugiere que a pesar de tener un esquema determinado por los altos mandos de las entidades relacionadas a la educación, propongan y generen interés por parte de sus colaboradores para con las tareas asignadas, realizando actividades de integración y capacitaciones al personal para que no solo realice sus actividades de manera mecanizada o porque tiene que hacerlo, sino que logre familiarizarse y sepa que la finalidad es el servicio y solución de problemas e inquietudes de los docentes que se apersonan hasta las oficinas en busca de un servicio eficiente y eficaz.
- 6.3.** Al área recursos humanos la UGEL Trujillo Noroeste 03, se les recomienda que socialicen las políticas de la organización entre los jefes directos y con los colaboradores, con la finalidad de que se puedan acatar de la mejor manera las responsabilidades, así mismo se evalúe periódicamente el cumplimiento de las mismas.
- 6.4.** A los jefes de las diferentes áreas, deben tener siempre presente que se debe informar a los colaboradores en reuniones, por correos los cambios que se pueden generar ya sean temas remunerativos, ascensos, cambios de jefaturas, evaluaciones para evitar desconformidades por parte de los colaboradores.
- 6.5.** A los jefes de las diferentes áreas, se les recomienda evaluar si los sistemas implantados para poder llevar acabo las actividades o tramites de documentación para los docentes esta funcionando de manera óptima, de lo contrario presentar

un informe para determinar las debilidades del mismo para que lo puedan mejorar o cambiar; y en caso de que se cambie el sistema o implementación nuevos recursos a las áreas planificar una capacitación previa e inducción para el buen manejo de dichos recursos.

- 6.6.** A futuros investigadores, que deseen investigar más acerca de la resistencia al cambio, aplicar en otras empresas no solo públicas sino privadas y que puedan evaluar la influencia de la resistencia al cambio en la productividad de la organización. Con estudios explicativos de diseño cuasi experimental.

## **VII. Propuesta**

### **Modelo de un Plan de capacitación en la UGEL Trujillo Noroeste 03**

#### **7.1. Presentación**

En la actualidad todas las organizaciones enfrentan cambios en el entorno interno de la organización, y para sobrevivir deben adaptarse, realizando modificaciones en la estructura, cultura y estrategias de negocios de la organización. Frente al cambio los empleados pueden enfrentar cierta resistencia, porque los colaboradores tienden a generar hábitos en el lugar de trabajo la cual están muy arraigados y suelen experimentar dificultades para romper dichos hábitos. Es por esta razón que es necesario trabajar un plan de capacitaciones y estrategias al interior de la empresa para guiar a los empleados en el proceso de cambio. Es por ello que esta investigación basada en los factores predominantes de la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03, la cual sirve como antecedente para que otras organizaciones públicas o privadas tomen en cuenta la importancia de estos factores y lo que pueden generar dentro ella, ya que anticiparse a estos acontecimientos puede sacar ventaja la organización y a sus colaboradores a desempeñarse de la mejor manera.

La capacitación se desarrollará mediante un proceso educacional y de carácter estratégico, en la cual el personal de las diferentes áreas adquirirá y desarrollará conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo del área en que se desempeña. Este modelo de capacitación implica por un lado una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la integración del colaborador a su puesto, incrementar su eficiencia y adaptabilidad a cambios que pueden surgir en la organización.

## **7.2. Objetivo**

Preparar a los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03, para fortalecer sus conocimientos, mejorar sus habilidades y adaptabilidad en el entorno laboral.

## **7.3. Objetivos específicos**

O1. Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.

O2. Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo

O3. Apoyar la continuidad y desarrollo institucional

## **7.4. Tipos y modalidades de capacitación.**

### **7.4.1. Tipos de capacitación**

Solo trabajaremos con dos tipos de capacitación

Capacitación preventiva, esta capacitación está orientada en prever los cambios que pueden surgir en los colaboradores y dentro de la organización.

Esta tiene por objetivo la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nueva metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo organizacional.

Capacitación correctiva, esta capacitación está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la organización.

## **7.5. Modalidades**

Los tipos de capacitaciones se desarrollarán mediante las modalidades de:

Formación, su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento de los colaboradores y de la organización.

Actualización, está orientada en proporcionar los conocimientos y experiencias de recientes avances tecnológicos que las organizaciones están adquiriendo para mejorar su productividad y su servicio.

Perfeccionamiento, esta modalidad está orientada en proponer, completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión en la organización.

## **7.6. Temas de las capacitaciones**

Taller: Liderazgo y Trabajo en equipo

Taller: Innovación y adaptabilidad en una organización global

Taller: Gestión del cambio organizacional

## 7.7. Cronograma de las Capacitaciones

ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Taller: Liderazgo y Trabajo en equipo</b>												
<b>Taller: Innovación y adaptabilidad en una organización global</b>												
<b>Taller: Gestión del cambio organizacional</b>												

## 7.8. Estrategias

Para poder desarrollar la propuesta se ha sugerido implantar las siguientes estrategias como:

### 7.8.1. Participación constante de los colaboradores en la organización

Los jefes de las diferentes áreas deben hacer que sus colaboradores que tengan más participación en las decisiones que tomen para mejorar el cambio, mientras más participen, menos resistencia hay y más estable puede ser el cambio. Es difícil que los colaboradores se resistan si han participado en todas las decisiones de los cambios.

### 7.8.2. Facilitación y apoyo a los colaboradores

Para que el personal sea más eficiente en sus actividades se debe elaborar y sobre todo desarrollar un plan de formación, capacitación y entrenamiento mediante el cual se conozcan las nuevas directrices y políticas de la organización a todo nivel y orientada a mejorar las habilidades y asimilación del cambio. Esta

instrucción sobre lo que se espera que se haga, cómo lo puede hacer y qué constituye un trabajo bien hecho, evita retardos en los procesos de las diferentes áreas funcionales de la organización, llevando a los empleados a una “adaptación” al cambio.

### **7.8.3. Control**

Se debe hacer un seguimiento permanente al proceso a los colaboradores, identificando los indicadores de mayor y menor incidencia en el buen desempeño de los colaboradores para analizar los resultados en el avance del proceso que permitan identificar los problemas que se pueden suscitar y así con criterios de decisión conducir a aplicación de los “ajustes” necesarios para obtener mejoras que sean oportunas y no tardías en la aplicación de los cambios.

### **7.8.4. Direccionar**

Los jefes de las áreas deben que tener la responsabilidad de una constante exigencia en el funcionamiento de toda organización; sin embargo, se debe hacer énfasis en este aspecto, ya que conducir y mostrar el camino del cambio continuamente, permitirá estar alineados para alcanzar la “evolución” del proceso.

## Referencias

- Acosta, R. y Carlos, A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/804/80401101.pdf>
- Bravo, L. Rubio, P y García, M (1998). Clima y cultura organizacional como factor de riesgo psicosocial que inciden en la productividad: un estudio temático del estado del arte. Tesis de grado (Magister). Universidad Externado de Colombia. Bogotá.
- Catalán, L (2016). Factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un ingenio azucarero ubicado en la costa sur de escuintla. (Tesis de grado licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Chiavenato, I (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da. ed.) México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I (2000 citado por Gómez, 2010). *Rediseño organizacional basado en el modelo de las escuelas que aprenden*. (1ra. ed.) España: Wanceulen
- Daft, R (2004). *Teoría y diseño organizacional*. (8a. ed.) México: Thomson
- Díaz, J (2013). Resistencia al cambio en la estructura de la organización DOFESA-Barrido Mecanizado, S A. de México.
- Gordón, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. (5a. ed.) México: Prentice Hall.
- García, M. Gómez, P y Londoño, O (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá.
- García, M. Rubio, P y Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario, en Bogotá (Colombia).

- Griffin, W. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional Gestión de personas y organizaciones*. (9a. ed.) México: Cengage Learning
- Hellriegel, D y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12a. ed.) México: D.F. Cengage Learning.
- Hernández, R. (2014) *metodología de la investigación*. (6a. ed.) México: McGraw-Hill
- Innovarium (2003). Innovación Tecnológica en la Economía del Conocimiento. Competitividad y Sociedad Red. Recuperado de: <http://www.innovarium.com/Innovacion/innovacion%20tecnologica.htm>
- Merton (2002). Teoría y Estructura Sociales, México: 275(286). Recuperado de: [http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/05\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/05_Teoria_de_la_organizacion.pdf)
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13a. ed.) México: McGraw-Hill.
- Lachi, G. (2016) Análisis de la resistencia al cambio de los trabajadores de la dirección regional de salud Loreto, en las oficinas de economía y logística, periodo. Tesis de grado (Licenciatura). Universidad Nacional de la Amazonia. Perú.
- Tovar y Erlyx (2008) Diagnostico de las causas y niveles de resistencia al cambio por parte de los individuos que laboran en la Vicepresidencia Ejecutiva de Desarrollo Tecnológico de la Dirección de Tecnología y Procesos de Banco Integral ante la implementación del proyecto fábrica de Software. Tesis de especialización para obtener el grado de Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas – Venezuela.
- Llulluy, M. Chambergo, J. y Valdez, J. (2016) Identidad corporativa y resistencia al cambio del personal administrativo del edificio de Administración y Gobierno de la UNCP.

- Ortega, M. (2015) La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Alto de la Alianza – Tacna. Tesis de grado (Magister). Universidad nacional Jorge Basadre Brohmann. Perú.
- Robbins, S y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13a. ed.) México: Pearson Educación.
- Richard, D. (2004). *Teoría y diseño organizacional*. (10ª ed). México: Cengage Learning.
- Robbins, S y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13a. ed.) México: Pearson Educación.
- Rojas, A (2013). Cultura organizacional y su incidencia en la resistencia al cambio de la asociación de pequeños industriales y artesanos de Trujillo en el año 2013. Recuperado de <https://prezi.com/k1ao8a2ganau/cultura-organizacional-y-su-incidencia-en-la-resistencia-al/>.
- Silva, H. (2016). Estudio Descriptivo de la relación entre la motivación, cambio organizacional y de resistencia al cambio del personal del estado mayor de la Brigada 13 del Ejército Nacional de Colombia en el 2016.
- Schermerhorn, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. (1ra. ed.) México: Limosa.
- Solf, A. (2007). La 'organización que aprende' y su aporte al proceso de cambio Persona, 29(47). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1471/147112813003.pdf>.

# **Anexos**

## Anexo 1: Matriz de Consistencia:

Titulo	Problema	Objetivo	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Factores Predominantes de la Resistencia al Cambio Laboral en los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 - 2018.</b>	¿Cuáles son los factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores la Unidad de Gestión Educativa Local Trujillo Noroeste 03?	Determinar los factores predominantes de la resistencia al cambio laboral de los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03, 2017.	Resistencia al Cambio	Griffin y Moorhead (2010) determinan que La residencia al cambio son comportamientos y actitudes de aceptación o rechazo de los colaboradores dentro de una organización. Por otra parte, el cambio propuesto puede dañar a la organización o que otras alternativas puedan ser mejores, la resistencia puede alertar a la organización de reexaminar el cambio (p.512).	Para determinar la variable de resistencia al cambio utilizare una escala de tipo Likert la cual se realizará a través de una encuesta a los colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste.	Factores Estructurales	- Sobre-determinación	- 1,	-
							Claridad en la definición de roles	- 3,	-
							Hábitos	5,6	-
						Factores Individuales	Seguridad de zona de confort	7,8	-
							Reducción salarial	9,10	-
							Miedo a lo desconocido	11,12	-
						Factores de Implementación de Nuevas Políticas	Falta de consciencia	13,14	-
							Temor al rechazo	15,16	-
							Inercia de grupo	17,18	-
						Factores de Cambios Administrativos	Amenaza al poder	19,20	Ordinal
							Nivel de cumplimiento		
							Amenaza al expertise	23,24	
Factores de Nuevas Tecnologías	Adaptación	24,26							
	Asignación de recursos	27,28							
	Adaptabilidad de nuevas tecnología	29,30							

Nota: Elaboración propia

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Olenka Espinoza Rodríguez, titular del  
DNI. N° 18092486, de profesión  
Economista, ejerciendo actualmente  
como Docente de Investigación, en la Institución  
Universidad Cesar Vallejo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pértinencia			✓	

En Trujillo, a los 21 días del mes de Noviembre del  
2017

  
Firma

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

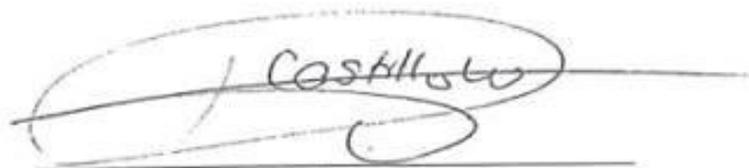
Yo, Victor Manuel Del Castillo Miranda, titular del  
DNI. N° 0826437, de profesión  
Ingeniero Industrial, ejerciendo actualmente  
como docente, en la Institución  
Universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			/	
Redacción de los Ítems			/	
Claridad y precisión			/	
Pertinencia			/	

En Trujillo, a los 03 días del mes de Noviembre del  
2017.



Firma

## CÓNSTANCIA DE VALIDACIÓN

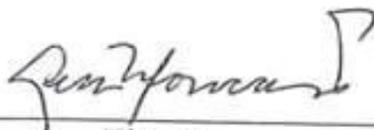
Yo, Luz Angelita Moncada Verpara, titular del  
DNI. N° 18110664, de profesión  
Ingeniero Industrial, ejerciendo actualmente  
como Docente Universitario, en la Institución  
Universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

En Trujillo, a los 02 días del mes de Noviembre del 2017



Firma

"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

## CONSTANCIA DE RECOLECCION DE DATOS

EL QUE SUSCRIBE:

SEÑOR DIRECTOR TRUJILLO NOROESTE N°03

HACE CONSTAR:

Que: El Sr. **Manuel Esteban Córdova Jiménez** identificada con DNI N°48139231, estudiante del X ciclo de la Escuela de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, ha recolectado datos correspondientes al desarrollo de su trabajo de investigación en la UGEL N°03 Trujillo Noroeste, Titulado "Factores Predominantes de la Resistencia al Cambio Laboral en los Colaboradores de la UGEL Trujillo Noroeste 03 – 2018". Ubicado en el Pasaje San Luis N° 110 urb. San Andrés Trujillo.

Se expide el presente documento, a petición de la interesada.

Trujillo, 05 de Junio del 2018

REGION LA LIBERTAD  
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION  
Prof. Fernando Sánchez Benites Luis  
DIRECTOR DEL PROGRAMA SECTORIAL N° 03 - TRUJILLO NOR OESTE

*"Justicia Social con Inversión"*

### **Anexo 3: Ficha Técnica**

INSTRUMENTO 01: CUESTIONARIO DE RESISTENCIA AL CAMBIO

Nombre original: escala para medir la resistencia al cambio

Autor: Catalán Cruz, Leslie Marínelo

Procedencia: Universidad Rafael Landívar

País: Guatemala

Versión: original en idioma español

Administración colectiva e individual

Duración: 10 minutos

Objetivo: determinar los factores predominantes de la resistencia al cambio.

Dimensiones:

- Factores Estructurales
- Factores Individuales
- Factores de Implementación de Nuevas Políticas
- Factores de Cambios Administrativos
- Factores de Nuevas Tecnologías

## Anexo 4: Alfa de Cronbach

CALCULO DE ALFA DE CRONBACH																	
ITEM'S		SUJ 1	SUJ 2	SUJ 3	SUJ 4	SUJ 5	SUJ 6	SUJ 7	SUJ 8	SUJ 9	SUJ 10	SUJ 11	SUJ 12	SUJ 13	SUJ 14	SUJ 15	VARIANZA
Item	1	4	5	2	4	4	3	5	5	3	4	4	5	4	3	4	0.78
Item	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	2	3	2	3	3	2	0.69
Item	3	5	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	0.50
Item	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	3	0.38
Item	5	2	3	2	4	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	2	0.71
Item	6	2	5	2	4	3	4	4	2	2	2	2	3	3	2	4	1.07
Item	7	4	4	4	4	5	5	5	4	3	2	4	4	5	4	3	0.71
Item	8	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	2	0.52
Item	9	4	4	4	4	4	4	1	4	4	2	4	3	4	2	4	0.98
Item	10	2	3	4	2	2	3	1	2	3	4	2	4	4	2	3	0.92
Item	11	4	2	4	2	3	2	1	3	3	2	4	2	3	4	2	0.92
Item	12	4	2	4	2	2	2	5	2	4	2	4	3	2	5	4	1.41
Item	13	5	3	4	4	4	4	4	5	3	2	5	3	4	4	5	0.78
Item	14	5	2	2	4	5	4	5	4	2	2	5	3	4	3	2	1.55
Item	15	2	1	4	2	2	3	1	2	4	2	4	2	1	3	4	1.27
Item	16	4	3	4	2	1	2	1	2	4	2	4	3	4	2	4	1.31
Item	17	4	3	2	4	4	4	5	4	3	4	4	2	4	2	3	0.84
Item	18	2	5	4	4	3	4	1	2	4	2	2	4	3	4	4	1.31
Item	19	4	3	4	4	4	2	5	4	5	4	4	3	4	2	3	0.81
Item	20	2	2	2	2	2	3	5	4	2	4	2	3	2	2	4	1.07
Item	21	4	5	2	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	3	2	0.98
Item	22	4	3	4	2	3	2	1	2	3	2	4	2	3	4	2	0.92
Item	23	4	3	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	2	0.67
Item	24	4	2	4	2	2	2	1	2	4	2	4	2	3	1	4	1.26
Item	25	2	1	3	2	2	2	2	2	4	2	2	3	3	4	2	0.69
Item	26	2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	4	3	0.60
Item	27	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	0.21
Item	28	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	0.17
Item	29	4	4	2	4	5	5	5	4	4	2	4	3	4	5	3	0.98
Item	30	4	3	2	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	2	0.81
TOTAL		104	97	95	101	97	101	102	97	102	85	106	94	104	96	94	

K		30
ZUMATORIA Vi		26
Vt		1475
ALFA DE CRONBACH		1

## Anexo 5: Instrumento de Medición

### 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 cinco posibles respuestas, seleccione con una X la que se ajuste a su criterio, según la escala presentada a continuación:

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
5	4	3	2	1

La información que proporcione será estrictamente confidencial.

Género:

M

F

Edad: \_\_\_\_\_

Años de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

Área en la que labora: \_\_\_\_\_

N°	ÍTEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	¿Consideras que la organización permite a sus colaboradores dar sugerencias y aplicar cambios?					
2	¿Consideras que el diseño de la estructura de la organización es el adecuado?					
3	¿Consideras que conoces todas tus funciones la que desempeñas?					
4	¿Nunca necesitaste de algún compañero para despejar algunas dudas de tu puesto?					
5	¿Estaría dispuesto a realizar tareas adicionales distintas a las que usted habitualmente realiza en su puesto de trabajo?					
6	¿Estaría de acuerdo en cambiar el puesto de trabajo que habitualmente realiza por otro, pero con el mismo salario?					
7	¿Se siente conforme en la realización de sus actividades?					
8	¿Considera que hay necesidad de asumir nuevas funciones?					
9	¿Consideras que tu estabilidad salarial en la organización es segura?					
10	¿Considera que un nuevo proceso en la realización de sus actividades no perjudicaría su productividad y por ende no verse afectado en su remuneración?					
11	¿No sentiría temor si realizan el cambio de un nuevo jefe en su departamento?					
12	¿Teme que su puesto puede verse afectado por la nuevas decisiones que puede tomar un nuevo jefe?					
13	¿Es consciente de estar informado de lo que sucede en su trabajo?					
14	¿Comparte con sus compañeros la información obtenida de capacitaciones, charlas, etc; teniendo el conocimiento que solo lo puede beneficiar a usted?					

15	¿Consideras que si te cambian a un puesto de trabajo de menor nivel, no afectaría tu imagen como colaborador?					
16	¿Consideras que no estás la expectativa de lo que tu entorno pueda decir sobre tu puesto?					
17	¿Algunos comportamientos que trataste de corregir y modificar para mejorar tu productividad en la organización se dieron con éxito?					
18	¿Consideras que el grupo (compañeros) y las mismas normas de la organización no influyen en tu comportamiento laboral?					
19	¿Estás de acuerdo en que se descentralice las funciones en la toma de decisiones de la organización?					
20	¿Estarías de acuerdo en tener el mismo nivel jerárquico con todos con tus compañeros que realizan la misma labor que tú?					
21	¿Consideras que cumples con las políticas de la organización?					
22	¿Consideras que las políticas establecidas dentro de la organización es la adecuada?					
23	¿Está usted flexible a cambiar, en la medida que los reglamentos de la empresa lo requieran?					
24	¿Consideras que tu experiencia y conocimientos de tu puesto no pueden verse afectado con un cambio en la organización?					
25	¿Consideras que te adaptas muy rapido a los cambios dentro de la organización?					
26	¿Usted no lo consideras como problema el adaptarse a nuevos cambios?					
27	¿Se interesa por nuevos programas, métodos u otros recursos para mejorar su productividad?					
28	¿Usted considera necesario que se les distribuya a todas las áreas nuevas recursos para la mejor ejecución de sus actividades?					
29	¿Considera que las herramientas tecnológicas le ayudan a conseguir mejores resultados en sus funciones?					
30	¿Aprende rápidamente a utilizar un nuevo programa tecnológico?					

ANEXO 6:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
RESISTENCIA AL CAMBIO	Factores Estructurales	Sobre determinación	¿Consideras que la organización permite a sus colaboradores dar sugerencias?						
			¿Consideras que el diseño de la estructura de la organización es el adecuado?						
		Claridad en la definición de roles	¿Consideras que conoces todas tus funciones la que desempeñas?						
			¿Alguna vez necesitaste de algún compañero para despejar algunas dudas de tu puesto?						
	Factores Individuales	Hábitos	¿Estaría dispuesto a realizar tareas adicionales distintas a las que usted habitualmente realiza en su puesto de trabajo?						
			¿Estaría de acuerdo en cambiar el puesto de trabajo que habitualmente realiza por otro, pero con el mismo salario?						
		Seguridad de zona confort	¿Se sentiría conforme si la organización lo hace asumir un nuevo rol diferente de sus actividades?						
			¿Considera hay necesidad de asumir nuevas funciones?						
		Reducción salarial	¿Consideras que tu estabilidad salarial en la organización es segura?						
			¿Considera que un nuevo proceso en la realización de sus actividades no perjudicaría su productividad y por ende no verse afectado en su remuneración?						
		Miedo a lo desconocido	¿No sentiría temor si realizan el cambio de un nuevo jefe en su departamento?						
			¿Teme que su puesto puede verse afectado por la nuevas decisiones que puede tomar un nuevo jefe?						
		Falta de consciencia	¿Es consciente de estar informado de lo que sucede en su trabajo?						
			¿Comparte con sus compañeros la información obtenida de capacitaciones, charlas, etc; teniendo el conocimiento que solo lo puede beneficiar a usted?						
		Temor al rechazo	¿Consideras que si te cambian a un puesto de trabajo de menor nivel, no afectaría tu imagen como colaborador?						
			¿Consideras que no estás la expectativa de lo que tu entorno pueda decir sobre tu puesto?						
		Inercia de grupo	¿Algunos comportamientos que trataste de corregir y modificar para mejorar tu productividad en la organización se dieron con éxito?						
			¿Consideras que el grupo (compañeros) y las mismas normas de la organización no influyen en tu comportamiento laboral?						
		Factores de Implementación	Amenaza al poder	¿Estás de acuerdo en que se descentralice las funciones en la toma de decisiones de la organización?					
				¿Estarías de acuerdo en tener el mismo nivel jerárquico con todos con tus compañeros que realizan la misma labor que tú?					
	¿Consideras que cumples con las políticas de la organización?								

	de Nuevas Políticas	Nivel de cumplimiento	¿Consideras que las políticas establecidas dentro de la organización es la adecuada?					
	Factores de Cambios Administrativos	Amenaza al expertise	¿Está usted flexible a cambiar, en la medida que los reglamentos de la empresa lo requieran?					
¿Consideras que tu experiencia y conocimientos de tu puesto no pueden verse afectado con un cambio en la organización?								
Adaptación		¿Consideras que te adaptas muy rapido a los cambios dentro de la organización?						
		¿Usted no lo consideras como problema el adaptarse a nuevos cambios?						
	Factores de Nuevas Tecnologías	Asignación de recursos	¿Se interesa por nuevos programas, métodos u otros recursos para mejorar su productividad?					
¿Usted considera necesario que se les distribuya a todas las áreas nuevas recursos para la mejor ejecución de sus actividades?								
Adaptabilidad de nuevas tecnología		¿Considera que las herramientas tecnológicas le ayudan a conseguir mejores resultados en sus funciones?						
		¿Aprende rápidamente a utilizar un nuevo programa tecnologico?						

Tabla 3.1.

Factores Estructurales	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Consideras que la organización permite a sus colaboradores dar sugerencias y aplicar cambios.	7	10.8%	21	32.3%	16	24.6%	19	29.2%	2	3.1%	65	100%
Consideras que el diseño de la estructura de la organización es el adecuado.	3	4.6%	10	15.4%	13	20.0%	37	56.9%	2	3.1%	65	100%
Consideras que conoces todas tus funciones la que desempeñas.	7	10.8%	37	56.9%	13	20.0%	8	12.3%	0	0.0%	65	100%
Alguna vez necesitaste de algún compañero para despejar algunas dudas de tu puesto.	17	26.2%	37	56.9%	6	9.2%	4	6.2%	1	1.5%	65	100%
<b>Promedio</b>	9	13%	26	40%	12	18%	17	26%	1	2%	65	100.00%

*Nota:* Elaboración propia

Tabla 3.2

Factores Individuales	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Estaría dispuesto a realizar tareas adicionales distintas a las que usted habitualmente realiza en su puesto de trabajo</b>	6	9.2%	20	30.8%	14	21.5%	23	35.4%	2	3.1%	65	100%
<b>Estaría de acuerdo en cambiar el puesto de trabajo que habitualmente realiza por otro, pero con el mismo salario</b>	4	6.2%	11	16.9%	13	20.0%	30	46.2%	7	10.8%	65	100%
<b>Se sentiría conforme si la organización lo hace asumir un nuevo rol diferente de sus actividades</b>	11	16.9%	19	29.2%	9	13.8%	26	40.0%	0	0.0%	65	100%
<b>Considera que hay necesidad de asumir nuevas funciones</b>	2	3.1%	18	27.7%	19	29.2%	23	35.4%	3	4.6%	65	100%
<b>consideras que tu estabilidad salarial en la organización es segura</b>	4	6.2%	10	15.4%	12	18.5%	33	50.8%	6	9.2%	65	100%
<b>Considera que un nuevo proceso en la realización de sus actividades no perjudicaría su productividad y por ende no verse afectado en su remuneración</b>	9	13.8%	15	23.1%	15	23.1%	22	33.8%	4	6.2%	65	100%
<b>No sentirías temor si realizan el cambio de un nuevo jefe en su departamento</b>	3	4.6%	15	23.1%	19	29.2%	22	33.8%	6	9.2%	65	100%
<b>Teme que su puesto puede verse afectado por la nuevas decisiones que puede tomar un nuevo jefe</b>	9	13.8%	29	44.6%	7	10.8%	14	21.5%	6	9.2%	65	100%
<b>Es consciente de estar informado de lo que sucede en su trabajo</b>	7	10.8%	23	35.4%	26	40.0%	9	13.8%	0	0.0%	65	100%
<b>Comparte con sus compañeros la información obtenida de capacitaciones, charlas, etc; teniendo el conocimiento que solo lo puede beneficiar a usted</b>	7	10.8%	23	35.4%	15	23.1%	18	27.7%	2	3.1%	65	100%
<b>Consideras que si te cambian a un puesto de trabajo de menor nivel, no afectaría tu imagen como colaborador</b>	0	0.0%	18	27.7%	14	21.5%	23	35.4%	10	15.4%	65	100%
<b>consideras que no estás la expectativa de lo que tu entorno pueda decir sobre tu puesto</b>	1	1.5%	15	23.1%	15	23.1%	26	40.0%	8	12.3%	65	100%
<b>Algunos comportamientos que trataste de corregir y modificar para mejorar tu productividad en la organización se dieron con éxito</b>	11	16.9%	16	24.6%	10	15.4%	24	36.9%	4	6.2%	65	100%
<b>Consideras que el grupo (compañeros) y las mismas normas de la organización no influyen en tu comportamiento laboral</b>	7	10.8%	14	21.5%	12	18.5%	27	41.5%	5	7.7%	65	100%
<b>Promedio</b>	6	9%	18	27%	14	22%	23	35%	5	7%	65	100%

*Nota:* Elaboración propia

Tabla 3.3

Factores de implementación de nuevas políticas	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Estás de acuerdo en que se descentralice las funciones en la toma de decisiones de la organización</b>	6	9.2%	25	38.5%	19	29.2%	13	20.0%	2	3.1%	65	100%
<b>Estarías de acuerdo en tener el mismo nivel jerárquico con todos con tus compañeros que realizan la misma labor que tú</b>	4	6.2%	14	21.5%	9	13.8%	30	46.2%	8	12.3%	65	100%
<b>Consideras que cumples con las políticas de la organización</b>	11	16.9%	20	30.8%	9	13.8%	26	40.0%	0	0.0%	66	102%
<b>Consideras que las políticas establecidas dentro de la organización es la adecuada</b>	1	1.5%	14	21.5%	11	16.9%	31	47.7%	8	12.3%	65	100%
<b>promedio</b>	6	8.46%	18.25	28.08%	12	18.46%	25	38.46%	5	6.92%	65	100%

*Nota:* Elaboración propia

Tabla 3.4

Factores de cambios Administrativos	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Está usted flexible a cambiar, en la medida que los reglamentos de la empresa lo requieran</b>	13	20.0%	20	30.8%	12	18.5%	18	27.7%	2	3.1%	65	100%
<b>Consideras que tu experiencia y conocimientos de tu puesto no pueden verse afectado con un cambio en la organización</b>	4	6.2%	25	38.5%	12	18.5%	17	26.2%	7	10.8%	65	100%
<b>Consideras que te adaptas muy rápido a los cambios dentro de la organización</b>	0	0.0%	15	23.1%	18	27.7%	26	40.0%	6	9.2%	65	100%
<b>Consideras como problema el adaptarse a nuevos cambios</b>	3	4.6%	13	20.0%	16	24.6%	22	33.8%	11	16.9%	65	100%
<b>Promedio</b>	5	7.69%	18	28.08%	15	22.31%	21	31.92%	7	10%	65	100%

Nota: Elaboración propia

Tabla: 3.5

Factores de nuevas tecnologías	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Se interesa por nuevos programas, métodos u otros recursos para mejorar su productividad</b>	19	29.2%	36	55.4%	9	13.8%	1	1.5%	0	0.0%	65	100%
<b>Usted considera necesario que se les distribuya a todas las áreas nuevas recursos para la mejor ejecución de sus actividades</b>	17	26.2%	38	58.5%	9	13.8%	1	1.5%	0	0.0%	65	100%
<b>Considera que las herramientas tecnológicas le ayudan a conseguir mejores resultados en sus funciones</b>	19	29.2%	25	38.5%	12	18.5%	9	13.8%	0	0.0%	65	100%
<b>Aprende rápidamente a utilizar un nuevo programa tecnológico</b>	18	27.7%	22	33.8%	15	23.1%	10	15.4%	0	0.0%	65	100%
<b>Promedio</b>	18	28%	30	47%	11	17%	5	8%	0	0%	65	100%

*Nota:* Elaboración propia

Tabla: 3.6

<b>FACTORES</b>	<b>Factores Estructurales</b>	<b>Factores individual</b>	<b>Factores de implementación de nuevas políticas</b>	<b>Factores de cambios Administrativos</b>	<b>Factores de nuevas tecnologías</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	13.08%	9%	8.46%	7.69%	28%
<b>De acuerdo</b>	40.38%	27%	28.08%	28.08%	47%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	18.46%	22%	18.46%	22.31%	17%
<b>En desacuerdo</b>	26.15%	35%	38.46%	31.92%	8%
<b>Muy en desacuerdo</b>	1.92%	7%	6.92%	10.00%	0%

*Nota:* Elaboración propia