



**UNAP**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS

TESIS:

ANÁLISIS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO DE LOS TRABAJADORES DE LA  
DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD LORETO, EN LAS OFICINAS DE  
ECONOMÍA Y LOGÍSTICA, PERIODO 2016

PRESENTADO POR:

BACH. ADM. GUERI LACHI PAIMA

ASESOR:

LIC. ADM. HUGO HENRY RUIZ VÁSQUEZ, MGR.

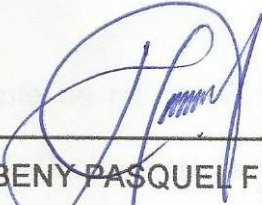
Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

Iquitos – Perú

2016

PÁGINA DE APROBACIÓN

TESIS SUSTENTADA CON FECHA, 23 DE ENERO DEL 2017; EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA, INTEGRADO POR EL JURADO CALIFICADOR DICTAMINADOR SIGUIENTE:



LIC. ADM. BENY PASQUEL FLORES

CLAD 01958

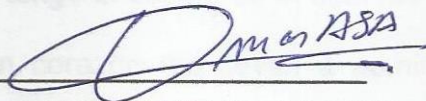
PRESIDENTE DE JURADO



LIC. ADM. WINSTON RENGIFO VILLACORTA

CLAD 09265

MIEMBRO DE JURADO



LIC. ADM. OMAR SALDAÑA ACOSTA

CLAD 04187

MIEMBRO DE JURADO



LIC. ADM. HUGO HENRY RUIZ VÁSQUEZ

CLAD 01972

ASESOR DE TESIS

## DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a mi amada esposa; por su sacrificio y esfuerzo, por creer en mi capacidad y por brindarme la confianza en este proyecto de vida, la cual me trace para mejorar nuestro futuro; aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mis amados hijos por ser fuente de mi motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para hacer realidad nuestros sueños e ideales. Ya que son el pilar principal para la culminación de mi carrera profesional, que con su apoyo constante y amor incondicional son amigos y compañeros inseparables, fuente de sabiduría, calma y consejeros sabios con tan solo ver sus miradas en todo momento.

A mis amados padres y hermanos pues ellos fueron el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentaron en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación, en ellos tengo el espejo en el cual me quiero reflejar, pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevan a admirarla cada día más; quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante, que sea perseverante y cumpla mi proyecto de vida.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas; y a todas aquellas personas durante todos estos años que estuvieron a mi lado apoyándome y logrando que este sueño se haga realidad.

Este nuevo logro es en gran parte gracias a ustedes, he logrado concluir con éxito mi proyecto de vida que en un principio podría parecer una tarea titánica e interminable.

## AGRADECIMIENTO

Primeramente doy gracias a DIOS por permitir que tuviera buena experiencia dentro de la vida universitaria, gracias a ella pude convertirme en ser un profesional en lo que tanto me apasiona.

Agradezco a la Universidad Peruana de la Amazonia Peruana – UNAP, por haberme aceptado al ser parte de ella y por abrir las puertas de su seno científico para poder estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo en este proceso integral de mi formación, que deja como producto terminado esta tesis que perdurará dentro de los conocimientos y desarrollo de las demás generaciones que están por llegar.

Agradezco también a mi Asesor de Tesis al Licenciado en Administración Hugo Henry Ruiz Vásquez, Magister, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también por haberme tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

Y para finalizar también agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clases durante todos los niveles de universidad ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

Muchas gracias a todos.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	PAG.
INTRODUCCIÓN.....	1
1. PLANEAMIENTO DE LA INVESTIGACION.....	3
1.1. Planteamiento del Propósito de la Investigación.....	3
1.2. Formulación del Propósito de la investigación.....	5
1.3. Objetivos de la Investigación.....	5
1.4. Hipótesis.....	6
1.5. Operacionalización de la Hipótesis: Variables, Indicadores e Índices.....	7
1.6. Identificación del Método de Investigación.....	7
1.7. Marco Poblacional y Población.....	8
1.8. Marco Maestral y Muestra.....	8
1.9. Fuentes de Recolección de Datos.....	8
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Teorías Relacionadas al Sector de Estudio.....	9
2.2. Teorías Relacionadas al Tema de Estudio.....	14
2.3. Marco Conceptual.....	31
3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	33
3.1. Resistencia Lógica.....	33
3.2. Resistencia Psicológica.....	36
3.3. Resistencia Sociológica.....	38
3.4. Causas de Resistencia al Cambio.....	40
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	60
ANEXO N° 02: INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

	PAG.
1. TABLA N° 01 / INDICADOR: RESISTENCIA LOGICA.....	33
2. TABLA N° 02 / INDICADOR: RESISTENCIA PSICOLOGICA.....	36
3. TABLA N° 03 / INDICADOR: RESISTENCIA SOCIOLOGICA.....	38
4. TABLA N° 04 / INDICADOR: PREDISPOSICIÓN DEL INDIVIDUO RESPECTO AL CAMBIO.....	40
5. TABLA N° 05 / INDICADOR: SORPRESA O TEMOR A LO DESCONOCIDO.....	42
6. TABLA N° 06 / INDICADOR: AMBIENTE DE DESCONFIANZA.....	44
7. TABLA N° 07 / INDICADOR: TEMOR AL FRACAZO.....	45
8. TABLA N° 08 / INDICADOR: PERDIDA DE ESTATUS Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO O AMBOS.....	47
9. TABLA N° 09 / INDICADOR: PRESION DE COLEGAS.....	49
10. TABLA N° 10 / INDICADOR: CONFLICTO DE PERSONALIDAD.....	50
11. TABLA N° 11 / INDICADOR: ELECCIÓN DE UN MOMENTO INOPORTUNO.....	51
12. TABLA N° 12 / INDICADOR: SISTEMA DE RETRIBUCIONES QUE NO PRODUCEN REFUERZOS.....	53
13. TABLA N° 13 / INDICADOR: ALTERACIÓN DE LAS TRADICIONES CULTURALES.....	54

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PAG.
1. GRAFICO N° 01 / INDICADOR: RESISTENCIA LOGICA.....	34
2. GRAFICO N° 02 / INDICADOR: RESISTENCIA PSICOLOGICA.....	36
3. GRAFICO N° 03 / INDICADOR: RESISTENCIA SOCIOLOGICA.....	39
4. GRAFICO N° 04 / INDICADOR: PREDISPOSICIÓN DEL INDIVIDUO RESPECTO AL CAMBIO.....	41
5. GRAFICO N° 05 / INDICADOR: SORPRESA O TEMOR A LO DESCONOCIDO.....	43
6. GRAFICO N° 06 / INDICADOR: AMBIENTE DE DESCONFIANZA.....	44
7. GRAFICO N° 07 / INDICADOR: TEMOR AL FRACAZO.....	45
8. GRAFICO N° 08 / INDICADOR: PERDIDA DE ESTATUS Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO O AMBOS.....	47
9. GRAFICO N° 09 / INDICADOR: PRESION DE COLEGAS.....	49
10. GRAFICO N° 10 / INDICADOR: CONFLICTO DE PERSONALIDAD.....	50
11. GRAFICO N° 11 / INDICADOR: ELECCIÓN DE UN MOMENTO INOPORTUNO.....	52
12. GRAFICO N° 12 / INDICADOR: SISTEMA DE RETRIBUCIONES QUE NO PRODUCEN REFUERZOS.....	53
13. GRAFICO N° 13 / INDICADOR: ALTERACIÓN DE LAS TRADICIONES CULTURALES.....	54



## **INTRODUCCION**

La vida es cambio, ningún día es exactamente igual al anterior. Cambian las circunstancias de la vida. Las personas evolucionan desde el punto de vista personal ya que gracias a la madurez y a la experiencia propia de la edad, también cambian sus expectativas y prioridades. El paso del tiempo también muestra los cambios a nivel físico como muestran las arrugas del rostro de una persona de la tercera edad.

El cambio forma parte de la vida, sin embargo, también es humana la actitud de mostrar resistencia al cambio, es decir, de mostrar una actitud poco receptiva hacia la novedad queriendo permanecer en un punto fijo en la que se denomina zona de confort porque aporta seguridad. Precisamente, esta es la causa principal de la resistencia al cambio: miedo que experimenta la persona ante la novedad de lo desconocido.

Robbins en su obra Comportamiento organizacional indica que como seres humanos, somos criaturas de hábito; que encontramos uno o dos lugares donde comer y a esos nos habituamos. La gente con una alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, ya que éste amenaza sus sentimientos de seguridad. Los cambios en las tareas de trabajo o las rutinas establecidas de trabajo también pueden incrementar los temores económicos si la gente está consciente de que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad. Los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la

incertidumbre. Los individuos moldean su mundo a través de sus percepciones. Una vez que han creado este mundo, se resisten a cambiar.

El cambio es una forma de vida necesaria en la mayoría de las organizaciones, de hecho, es un fenómeno que rodea a todos los seres humanos, se puede afirmar que es el paso de una situación permanente a otra diferente, que consiste en trasladarse de una situación a otra, pasando por estados de desequilibrios, motivo por el cual mientras más grande sean los cambios, más grande será la resistencia a los mismos.

Considerando que la Dirección o Administración de servicios salud es una de las disciplinas de la salud pública y cuya función es la integración efectiva de los recursos físicos, económicos y el talento humano, para lograr una atención óptima de servicios de salud al paciente, es importante conocer cuál es el tipo de resistencia y cuál es la causa la que origina en la oficina de Logística y Economía de la Dirección Regional de Salud Loreto.

## **1. PLANEAMIENTO DE LA INVESTIGACION**

### **1.1 Planeamiento del propósito de la investigación**

La evolución y el fenómeno de la globalización traen consigo innumerables cambios, y estos exigen que las organizaciones enfatizen su habilidad para utilizar informaciones y conocimientos nuevos o existentes de una forma innovadora y creativa, de manera que permita a la organización predecir e interpretar los cambios en el ambiente, para poder sostener su competitividad. De allí la necesidad de desarrollar estrategias para lograr que su personal adopte conductas específicas que las identifiquen y que a su vez les permita ser más productivas.

Es importante resaltar, que el cambio de conductas en los miembros de las organizaciones implica procesos de aprendizaje que incidan en las actitudes, y más profundamente, en el sistema de creencias del individuo. Por tanto, el cambio en las organizaciones se hace necesario para adaptarse a las exigencias que demanda el entorno. Todo lo anterior, plantea también nuevos retos a las organizaciones que cumplen funciones de salud.

El cambio tal como lo señala Newstrom (2007, p. 236), “es cualquier alteración que ocurre en el ambiente laboral sin que afecte la forma en que los empleados deben actuar”. Tomando en consideración lo planteado por este autor, se puede afirmar que el cambio no es más que una modificación que no debe influir en la personalidad y actitudes de las personas que laboran en una organización, pero esto no quiere decir que las mismas no puedan o muestren resistencia al mismo.

En relación a lo anterior, hoy día se puede ver claramente como las personas se resisten a aceptar cambios dentro de las organizaciones, y más aún si estos vienen a modificar las formas como se administra y procesa cualquier tipo de información en el trabajo, pero ante toda esta polémica no hay que dejar a un lado que toda organización debe adaptarse a los diferentes cambios que exige el mundo globalizado en que se vive, donde todos los días

se imponen en el mercado innovaciones que hay que conocer y en cuanto sea posible poner en práctica dentro de las instituciones.

El fenómeno de la resistencia al cambio es un tema que se hace notar de todos aquellos que impulsan la aplicación o modificación de ideas. Debido a esto, para los agentes de cambio las resistencias son consideradas como conductas donde se evidencia hostilidad, negación, inconformidad, demoras, emergencias de conflicto, rechazo y tantos otros fenómenos que afectan negativamente el éxito de la iniciativa de cambio en cualquier institución. En tal sentido, hasta hace pocos años se consideraba que la resistencia al cambio constituía un problema central que enfrenta toda experiencia de innovación, pues sin dificultades que atacar, no sería necesario ingeniar estrategias de cambio, sino que por el contrario solo bastaría con que los agentes interventores planificaran las modificaciones que ellos consideran necesarios y las colocaran en práctica.

En concordancia con todo lo mencionado, se puede decir que todo cambio significativo dentro de un determinada institución u organización, implica una etapa de transición, al menos provisional, desde un estado de insatisfacción hacia otro satisfactorio, debido que toda organización tiene una tendencia natural a permanecer o buscar un estado de equilibrio y, por lo tanto, todo intento de cambio amenazara dicho estado, motivo por el cual la respuesta será generar más energía para contrarrestar las fuerzas que intentan modificar ese estado.

Segun Kinicki y Kreitner (2003, p. 416), “las organizaciones se topan cada vez más con que la ventaja competitiva de ayer se está convirtiendo en el requisito de entrada mínimo para continuar operando mañana”. Esto lleva a inferir, que la capacidad de aprendizaje de una organización es un elemento clave para estar un paso delante de otras instituciones u organizaciones, y de esta forma se puede confirmar la importancia crucial de que las organizaciones mejoren y alimenten su capacidad de aprender día a día

nuevos conocimientos que les permita avanzar conforme a las exigencias del mundo actual.

Ante todo lo expuesto y tomando en cuenta la incidencia que tiene la resistencia al cambio para optimizar los recursos de la institución una organización y el talento humano, se formuló el problema a investigar bajo las siguientes preguntas:

## **1.2 Formulación del propósito de la investigación**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cuál es la resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística, periodo 2016?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

1. ¿Cuál es el factor predominante de resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística, periodo 2016?
2. ¿Cuáles son las causas que dan origen a la resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística, periodo 2016?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar la resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística, periodo 2016.

### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

1. Identificar el factor predominante de resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística, periodo 2016.
2. Determinar las causas que dan origen a la resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística, periodo 2016.

## **1.4 Hipótesis**

### **1.4.1 Hipótesis General**

Los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística tienen poca resistencia al cambio, periodo 2016.

### **1.4.2 Hipótesis Específicas**

1. El Factor Lógico es el predominante de resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, Oficina Economía y Logística, periodo 2016.
2. Existen pocas causas las que dan origen a la resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, Oficina Economía y Logística, periodo 2016.

## 1.5 Operacionalización de la hipótesis: Variables, indicadores e índices

VARIABLE	INDICADOR	ÍNDICE
Resistencia al cambio	Factor de Resistencia al Cambio	<ul style="list-style-type: none"><li>- Resistencia lógica</li><li>- Resistencia Psicológica</li><li>- Resistencia Sociológica</li></ul>
	Causas de Resistencia al Cambio	<ul style="list-style-type: none"><li>- Predisposición del individuo</li><li>- Respecto del cambio</li><li>- Sorpresa y temor a lo desconocido</li><li>- Ambiente de desconfianza</li><li>- Temor al fracaso</li><li>- Pérdida de estatus, seguridad en el trabajo o ambos</li><li>- Presión de colegas</li><li>- Conflictos de personalidad</li><li>- Falta de tacto, elección de un momento inoportuno o ambos factores</li><li>- Sistema de retribuciones que no producen refuerzo</li><li>- Alteración de las tradiciones culturales</li></ul>

## 1.6 Identificación del método de investigación

### 1.6.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo porque se busca especificar propiedades o características de los hechos sucedidos en la Dirección Regional de Salud Loreto - DIRESA, oficina de economía y Logística, durante el periodo especificado en la investigación.

### 1.6.2 Diseño de la investigación

- **No experimental:** Porque no se manipuló la variable independiente, se observa los fenómenos tal como se dan en su contexto, para después analizarlos

- **Transeccional:** Porque se recolectó datos en un solo momento del tiempo.

## **1.7 Marco poblacional y población**

### **Población:**

La población objetivo del estudio está conformada por todas las personas que laboran en las oficinas de Economía y Logística de la Dirección Regional de Salud Loreto periodo 2016 y que hacen un total de 39 personas.

## **1.8 Marco muestral y muestra**

### **Muestra:**

Por ser la población pequeña, la Muestra es del mismo tamaño de la población.

## **1.9 Fuentes de recolección de datos**

Para la recolección de los datos se solicitó autorización al Director de la Dirección Regional de Salud Loreto para aplicar el instrumento.

### **Técnicas de recolección de datos**

La técnica utilizada fue la encuesta.

### **Instrumento:**

Se utilizó como instrumento el cuestionario

### **Procesamiento de la información.**

- La información recolectada se procesó con ayuda del paquete estadístico SPSS V-20, para Windows xp.
- Posteriormente se procedió a analizar los datos.



- Finalmente se elaboraron las tablas y gráficos necesarios para presentar la información.

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1 Teorías relacionadas al sector de estudio**

**Teorías de la expectativa-valor:** Las representaciones más importantes de este grupo de teorías son el *modelo de creencias sobre salud* (Becker & Maiman, 1975), el *modelo de la motivación protectora* (Rogers, 1983), la *teoría de la acción razonada* (Ajzen & Fishbein, 1980) y, su posterior adaptación, la *teoría de la conducta planificada* (Ajzen, 1991).

Estas teorías asumen que la opción de que una persona elija un curso de acción diferente se basa en dos tipos de cogniciones:

- a. Probabilidad subjetiva de que un determinado comportamiento conducirá a un conjunto de resultados esperados, y
- b. Valoración de los resultados de la acción. Los sujetos escogerán de entre varios cursos de acción alternativos, aquel que tenga más probabilidades de resultar en consecuencias positivas o de evitar las negativas.

**Teorías y modelos basados en la autorregulación del comportamiento:** Las teorías y los modelos más representativos de esta perspectiva son la teoría de la autoeficacia (Bandura, 1986), el modelo del proceso de adopción de precauciones (Weinstein, 1988) y, en un desarrollo posterior, el proceso de acción a favor de la salud (Schwarzer, 1992).

Desde esta perspectiva, el principal determinante de los comportamientos relacionados con la salud es una motivación intrínseca o la necesidad subyacente en el individuo de competencia y autodeterminación, que nace de las satisfacciones derivadas de cumplir criterios internos y de una percepción de la eficacia personal obtenida a través del propio rendimiento y

de la interacción recíproca con el medio, en la que intervienen mecanismos tales como la persuasión, la comparación social o el modelado.

**Teoría del balance en la toma de decisiones:** En este caso, los dos modelos más representativos son el modelo transteórico (Prochaska & DiClemente, 1983) y el modelo de conflicto de toma de decisiones (Janis & Mann, 1977).

Según estos modelos, la persona, después de juzgar los pros y los contras respecto a un curso de acción, opta por aquel que presenta los resultados más beneficiosos o que disminuye los efectos más negativos. En estos modelos, una decisión es la selección de una alternativa de entre otras posibles, cada alternativa está caracterizada por dos parámetros: la valencia de los resultados y la probabilidad de obtener este resultado. La probabilidad asociada al resultado es de carácter subjetivo; es decir, una medida de la confianza que tiene el sujeto en la obtención de un resultado.

Esta expectativa de éxito depende de la frecuencia del éxito anterior (experiencias de logro que alimentan la autoeficacia) y de cómo se han establecido los procesos atribucionales, del grado de control que el individuo cree tener sobre el resultado (autoeficacia o seguridad en lograr el resultado esperado).

**Teoría del modelo de promoción de la salud** (Pender, 1996).

Este modelo fue creado a partir del modelo de creencias sobre la salud y de la teoría del aprendizaje social de Bandura, y tiene la particularidad de ser el único que introduce de forma explícita el término de estilo de vida promotor de la salud en sus planteamientos.

Según Pender, existen tres grandes bloques de factores que actúan como predictores del estilo de vida:

1. Afectos y cogniciones específicos de la conducta. Este primer factor conforma el mecanismo motivacional primario que afecta directamente a

la adquisición y al mantenimiento de conductas promotoras de salud. Se compone de los siguientes elementos: barreras percibidas a la realización de la conducta saludable, beneficios percibidos de la misma, la autoeficacia percibida para llevarla a cabo y el afecto relacionado con la conducta. Junto a estos factores, existen influencias situacionales e interpersonales en el compromiso de llevar a cabo la conducta saludable.

2. Experiencias previas con la conducta de salud y características individuales. Estas segundas variables influyen de forma indirecta, interactuando causalmente con los afectos y las cogniciones, así como con las influencias situacionales e interpersonales.
3. Antecedentes de la acción. Se trata de estímulos internos o externos que están directamente relacionados con la conducta. En un principio, este modelo fue empleado para predecir el estilo de vida promotor de la salud en su globalidad (de hecho, en los estudios se utilizaba como variable dependiente una puntuación global de estilo de vida). Sin embargo, debido a que el porcentaje de varianza explicada era bajo, los investigadores empezaron a aplicarlo a la predicción de conductas de salud aisladas: consumo de alcohol, tabaco, ejercicio físico, conducta sexual, alimentación, etc.

### **Teoría ecológica del desarrollo (Bronfenbrenner, 1987).**

Esta teoría es clave en la explicación de las condiciones estructurales que rodean y fundamentan el proceso de socialización. El ambiente ecológico se concibe como un conjunto de estructuras seriadas concéntricamente. En esa estructura concéntrica, el nivel más cercano al individuo corresponde al *microsistema*, que es el entorno inmediato en el que se sitúa la persona en desarrollo y hace referencia al conjunto de actividades, roles y relaciones sociales que la persona en desarrollo experimenta con su entorno.

Para esta teoría los agentes socializadores del estilo de vida en este primer nivel son la familia, la escuela, los vecinos, el trabajo y los medios de

comunicación. El segundo nivel del ambiente ecológico, el *mesosistema*, comprende las interrelaciones de dos o más entornos en los que la persona en desarrollo participa activamente, como pueden ser, por ejemplo, las relaciones que se establecen entre la familia y la escuela. El tercer nivel, el *exosistema*, lo conforma el entorno más amplio, como por ejemplo las instituciones sociales, que a pesar de no incluir activamente al individuo en desarrollo, recoge los hechos que afectan a lo que ocurre en el entorno más inmediato del individuo.

El último nivel, el *macrosistema*, hace referencia a la cultura y al contexto histórico, político, legal, moral y social en la que el individuo nace y se desarrolla, ya que, según esta teoría, la socialización del estilo de vida de un individuo tiene lugar en un contexto *macro* amplio que tiene un importante protagonismo a la hora de marcar pautas en su desarrollo.

A pesar de que esta teoría ofrece una organización de los contextos y de los sistemas que afectan al proceso de socialización de los estilos de vida, la investigación en esta materia se ha centrado fundamentalmente en estudiar al individuo y a su entorno más inmediato, el microsistema, no prestando tanta atención al resto de estructuras del ambiente ecológico (Wold, 1989 cit. Pastor et al., 1999). Sin embargo, autores como Mendoza (1990), consideran que son los factores macrosociales y del medio físico geográfico los que poseen una mayor influencia, y ello por tres razones principalmente:

1. Dentro de cada sociedad tiende a existir bastante homogeneidad en los patrones de conducta predominantes y, a su vez, esos estilos de vida son parecidos a los de otras sociedades donde imperan factores macrosociales similares.
2. Complementariamente, existe una gran heterogeneidad en los estilos de vida cuando se comparan sociedades con diferentes estructuras sociales y diferentes marcos geográficos.

3. Al mismo tiempo, dentro de una determinada sociedad, la modificación de un factor macrosocial que influya en un grupo de conductas que sean componentes de los estilos de vida, provoca una variación significativa de dichos estilos de vida. Es decir, que los estilos de vida son sensibles a las variaciones que se producen en aquellos factores macrosociales que tienen que ver con conductas que componen los estilos de vida.

Según Pastor et al. (1999), la aportación realizada por Mendoza supone una adaptación de la teoría ecológica del desarrollo al campo de los estilos de vida saludables y, como tal, presenta sus mismas virtudes y limitaciones: esto es, por un lado, remarca los distintos niveles o elementos que influyen en el proceso de socialización del estilo de vida, pero, por otro, no informa sobre cómo tiene lugar este proceso. Aunque Mendoza confiere mayor importancia a los factores macrosociales, argumentando la similitud de los estilos de vida dentro de sociedades con estructuras macro similares, Pastor et al. Advierten que en una misma sociedad como la nuestra existen personas con estilos de vida muy diferentes, de modo que algunas personas se comprometen con comportamientos saludables y evitan las conductas de riesgo, mientras que otras, por el contrario, adoptan estilos de vida insanos.

Esto indicaría que, aunque los factores macrosociales son importantes, existen otras muchas variables, tanto del contexto social más inmediato (microsistema y mesosistema) como las que tienen que ver con características personales, que también pueden tener una influencia crucial en el estilo de vida.

*Teoría del aprendizaje social* (Rotter, 1966; Bandura, 1977). Según esta teoría los procesos de imitación y modelaje sirven de base para entender la socialización del estilo de vida. Es decir, la conducta de los progenitores, los iguales y del profesorado, así como las consecuencias que estas conductas tienen para sus actores, influyen en el aprendizaje del estilo de vida de niños, niñas y adolescentes. Así mismo, para esta teoría, la motivación y el comportamiento están regulados por un pensamiento deliberado que

adelanta a la acción, a través del cual el cambio de comportamiento se determina por el sentido de control personal sobre el ambiente (*locus de control*).

Este concepto hace referencia a la creencia que una persona tiene acerca de los factores que determinan la salud, concretamente tres posibles factores: considerar que la salud depende del comportamiento propio, de otras personas influyentes o bien de la suerte. Estas creencias influyen en la implicación que las personas tienen con el comportamiento saludable o no saludable (Wallston, Wallston & De Vellis, 1978).

## **2.2 Teorías relacionadas al tema de estudio**

### **Cambio**

Existen diversas teorías de cambio, una de ellas es la señalada por Newstrom (2007, p. 325), el cual manifiesta que cambio es “cualquier alteración que ocurre en el ambiente laboral y que afecta la forma en que los empleados deben actuar”. Las modificaciones pueden ser de cualquier ámbito, pero el final produce profundos efectos en quienes lo reciben, independientemente si los cambios se dan de forma fuerte o débil, lento o rápido, planificados o no entre otros.

Por su parte, Kinicki y Kreitner (2003, p. 405), expresan que el cambio “consiste en brindar nueva información, nuevos modelos de comportamiento o nuevas formas de las cosas a los empleados”. Con lo anteriormente manifestado por el autor, se puede decir que cuando se aplica un cambio se

quiere brindar ayuda a los empleados de una organización o institución para que estos aprendan nuevos conceptos o puntos de vista.

Finalmente, Robbins (2009, p. 621), señala que cambio es “hacer las cosas de manera diferente”. Todos los autores de alguna manera coinciden en que el cambio tiene como función fundamental brindar una transformación de las cosas existentes, en este caso brindar una transformación dentro de las organizaciones. Además, el cambio no solo ocurre de manera imprevista sino que también puede ser planeado, en este sentido Kinicki y Kreitner (2003), dicen que los cambios planeados no son más que actividades de cambio proactivas que son intencionales y orientadas a una o varias metas.

En el mismo sentido afirma Robbins (op cit pag. 621), el cambio planeado son actividades que son intencionales y están orientados a alguna meta, pero para que ocurra esto debe haber agentes de cambio, que no son más que todas aquellas personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio.

Con todo lo antes señalado en cuanto se puede decir que el cambio no es más que una alteración en el ambiente de trabajo que busca el alcance de objetivos o metas que pueden o no beneficiar la organización o institución. Cualquiera de ellas debe adaptarse a cambiar y de esta forma adecuarse a desarrollar la capacidad de adquirir nuevos conocimientos de aprendizaje.

### **Tipos de cambio**

Según Daft (2005), los tipos de cambio se resumen como productos y servicios, estrategia y estructura, cultura y tecnología.

- a) Cambios en productos y servicios: corresponden a los productos o servicios de una organización. Los nuevos productos incluyen pequeñas adaptaciones de productos ya existentes o líneas de productos totalmente nuevos. Normalmente están diseñados para incrementar la participación en el mercado o para desarrollar otros mercados, clientes o consumidores.
- b) Cambio de estrategia y estructura: corresponden al dominio administrativo de una organización. El dominio administrativo incluye la supervisión y administración de la misma. Esos cambios incluyen las modificaciones en la estructura de la organización, administración estratégica, políticas, sistemas de premios, relaciones laborales, dispositivos de coordinación y los sistemas de información y control de la administración, contabilidad y presupuesto. Los cambios de estructura y de sistema por lo general van de arriba hacia abajo, es decir, son impuestas por la alta dirección
- c) Cambios en la cultura: se refieren a alteraciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y comportamiento de los empleados. El cambio de cultura pertenece a cambios acerca de cómo piensan los empleado; estos cambios están en la mentalidad en lugar de la tecnología, estructura o productos.
- d) Cambios tecnológicos: son modificaciones en el proceso de producción de una organización, incluyendo su base de conocimientos y habilidades, que



le permiten contar con distintivos competidores. Estos cambios están diseñados para hacer más eficiente la producción o para producir un mayor volumen. Los cambios de tecnología incluyen las técnicas de manufactura de productos y servicios, abarca métodos de trabajo, equipos y flujo de trabajo.

De lo anterior, se determina que hay cuatro tipos de cambios, los cuales son interdependientes, para efectos de la presente investigación se consideraran los diferentes tipos de cambios mencionados hasta determinar cuál de ellos es el más relevante para el estudio realizado, ya que son estos elementos importantes dentro de cualquier proceso de transformación dentro de una organización o institución que esta susceptible a la adquisición de nuevos aprendizajes. Es necesario resaltar que para que los cambios tengan lugar dentro de las organizaciones, hay fuerzas que actúan haciendo que este sea significativo, cada una de estas fuerzas pueden dar o no lugar a un aprendizaje significativo dentro de las instituciones.

### **Fuerzas para el cambio**

Existen dos tipos de fuerzas que influyen en cualquier proceso de cambio, estos son las fuerzas internas y las fuerzas externas. Según Guizar (2004), las fuerzas externas, tiene un gran efecto sobre el proceso de cambio en las organizaciones; una particularidad de ellas es que la organización tiene poco control sobre ellas, sin embargo una organización debe depender e interactuar con su entorno si quiere sobrevivir. Mientras que, las fuerzas

internas resultan de factores tales como los cambios en los objetivos de la organización, en las políticas administrativas, en las tecnologías y en las actitudes de los empleados. Por lo que es necesario analizar las fuerzas que crean la necesidad del cambio, tener conciencia de que estas ayudan a que los administradores decidan cuando deben considerar la implementación del cambio dentro de una organización.

En concordancia con lo antes expuesto, Kinicki y Kreitner (2003), establecen que las organizaciones se topan con muchas fuerzas del cambio, y que estas provienen de fuerzas externas, ajenas a la organización y de fuentes internas. En cuanto a las fuerzas externas del cambio, estos autores mencionan que estas se originan fuera de las organizaciones y puesto que tienen efectos globales pueden hacer que la organización se cuestione la esencia de las cuales son sus negocios y el proceso con el que genera productos o servicios.

Asimismo, dentro de las fuerzas externas se tienen que tomar en cuenta primero las características demográficas, donde se deben administrar de manera efectiva la diversidad para lograr contribuciones y compromisos máximo de los empleados, como segunda fuerza externa se encuentran los adelantos tecnológicos como medio para mejorar la productividad y competitividad de las organizaciones, en tercer lugar están los cambios en el mercado donde se deben cambiar las formas de hacer negocios y establecer alianzas con otras organizaciones, y por últimos se encuentran las presiones

sociopolíticas que se trata de fuerzas que resultan de fenómenos sociales y políticos.

En correspondencia a lo anterior, se puede expresar que las fuerzas internas son las que provienen del interior de la organización y pueden ser imperceptibles, como la poca satisfacción en el trabajo o manifestarse con signos francos, como la baja productividad o el aumento de conflictos entre el personal. Por su parte, las fuerzas internas se derivan de problemas con el talento humano o decisiones.

Por otra parte, Newstrom (2007), menciona que las personas se resisten el cambio por tres razones principales, en primer lugar se sienten incómodas con la naturaleza del mismo, en segundo lugar porque se sienten amenazados con el origen del cambio y el método como se introdujo el mismo, y en tercer lugar porque sienten que alguien más parece tener beneficios por el cambio sufrido. Por lo que todo cambio provoca inicialmente en las personas un sentimiento de rechazo hasta llegar a un proceso de adaptación y aceptación del mismo.

Los motivos por los que los miembros de una organización se resisten al cambio bien sea provocado por agentes internos o externos, influyen en la manera como las personas logran adaptarse al cambio y también en el tiempo que pueden tardar las personas en ajustarse a los nuevos aprendizajes adquiridos producto de las transformaciones que pueden ocurrir dentro de la organización. El cambio puede generar un sentimiento de

rechazo, el cual es generalmente provocado por la intervención de barreras que obstruyen el normal desenvolvimiento de los cambios.

### **Barreras para el cambio**

Para Daft (2005), los líderes deben esperar encontrar resistencia cuando tratan de conducir a la organización por las etapas del proceso de compromiso con el cambio. Es natural que la gente se resista al cambio y existan muchas barreras para su implantación a nivel organizacional, por lo que es importante mencionar algunas de las barreras que se suelen presentar:

1. Enfoque excesivo en los costos: la administración puede tener la idea de que los costos tienen la máxima importancia y desestimar la importancia de un cambio que no está enfocado en los costos.
2. No percibir los beneficios: cualquier cambio significativo producirá reacciones positivas y negativas. Es posible que haya necesidad de educar a los gerentes y empleados para que perciban más aspectos positivos que negativos como consecuencia del cambio. Además, si el sistema de recompensa de la organización desalienta la adopción de riesgos, el proceso de cambio puede tambalearse porque los empleados creen que el riesgo es demasiado elevado.
3. Falta de coordinación y cooperación: la fragmentación organizacional y el conflicto a menudo son resultado de la falta de coordinación en la

implantación del cambio. Además, en el caso de la tecnología, el sistema nuevo debe ser compatible con el viejo.

4. Evitar la incertidumbre: a nivel individual, muchos empleados temen la incertidumbre asociada con el cambio. Se necesita una comunicación constante para que las personas sepan lo que está sucediendo y el impacto que tiene en sus puestos.
5. Temor a las pérdidas: los administradores y empleados pueden temer la pérdida de autoridad y estatus o incluso de su trabajo. En estos casos, la implantación debe ser cuidadosa y paulatina, y todos los empleados deben participar tanto como sea posible en el proceso de cambio.

Los obstáculos o barreras organizacionales e individuales para el cambio se presentan según la organización, cada organización tiene sus propias limitaciones por sí misma, en muchas ocasiones las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar o por no saber de qué forma actuar, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es aferrándose de lo conocido, y por consiguiente negando lo nuevo.

Es importante, hacerle entender a los miembros de la organización donde se quiere emplear el cambio que el mismo conllevará al empleo de nuevos aprendizajes organizacionales ya que un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos los miembros de la organización están comprometidos con el mismo y logran vencer las barreras que puedan existir en la

organización y minimizar la resistencia al cambio a través de la implementación de estrategias que permitan la adaptación de las personas a las diferentes transformaciones que puedan presentarse.

### **Resistencia al cambio**

La resistencia al cambio es un fenómeno que se debe explorar con mucho cuidado tomando ciertas consideraciones, para así adoptar reacciones apropiadas, ante las transformaciones que ocurren en las organizaciones donde constantemente se generan cambios y el hombre se adapta a ellos o se resiste. Hasta cierto punto podría afirmarse, que la resistencia al cambio obliga al agente de cambio a evaluar el verdadero grado de permeabilidad que muestran los miembros de la organización ante la modificación que se pretende impulsar, por lo que las manifestaciones de dichos miembros no deben ser ignoradas, sino que por el contrario deben ser usadas como propulsoras del cambio.

En relación con la resistencia al cambio Kurt Lewin, citado por Kinicki y Kreitner (2003), plantea que no es una lucha fácil, puesto que una de las necesidades básicas del hombre es la búsqueda y mantenimiento de su seguridad por lo que tiende a aferrarse a lo que ya domina o conoce, a aquello que no le plantea expectativas ni le genera angustia por lo que podrá suceder. Tal situación le lleva inconscientemente, a oponerse a las modificaciones que puedan introducirse en sus rutinas de trabajo, no importa cuán pequeñas puedan ser estas.

La oposición que puede mostrar un individuo ante modificaciones en el trabajo es una característica de la naturaleza del hombre, ya que el mismo siempre lucha por mantener su estatus o permanecer en lo seguro y conocido, es decir, que los cambios que se puedan introducir en las instituciones o instancias donde el hombre labora y pasa gran parte de su tiempo, generalmente en primera instancia van a ser percibidas como una amenaza o temor por lo desconocido. Al enfocarse en la realidad, las escuelas son también lugares de trabajo susceptibles a cambios, pero donde la rutina es lo que prevalece.

Las personas enfrentan el cambio de diferentes maneras. Pueden reaccionar de manera positiva, con una postura de simple aceptación, movida por los argumentos de la organización, o asumir una actitud proactiva, es decir, no solo aceptan el cambio, sino que toman la iniciativa para que ocurra. Por otra parte, las personas pueden reaccionar en forma negativa ante los cambios en la organización o institución: pueden cambiar simplemente porque se ven obligados o coaccionados a hacerlo o adaptarse mediante un comportamiento rutinario; sin embargo también pueden responder en forma negativa, con una actitud defensiva que busca mantener un statu quo, o incluso tratar de obstruir de manera velada o abierta cualquier intento de cambio.

La resistencia al cambio puede ser consecuencia de factores lógicos, psicológicos o sociológicos.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Chiavenato, I. (2009. Pag. 424) Comportamiento organizacional

*Factores lógicos.* La resistencia lógica se deriva del tiempo y el esfuerzo requeridos para que una persona se adapte al cambio y a los nuevos deberes y tareas que debe aprender. Éstos son los costos reales que se imponen a las personas. Cuando las personas piensan que el cambio les favorecerá a la larga estarán dispuestas a pagar la inversión corto plazo.

*Factores psicológicos.* Son las actitudes y sentimientos de resistencia hacia el cambio. Las personas pueden temer lo desconocido, desconfiar del liderazgo del gerente o percibir que su empleo está en riesgo. Aun cuando la organización piense que estos temores son infundados, debe reconocer que existen.

*Factores sociológicos.* La resistencia sociológica es “lógica” desde la perspectiva de los intereses de grupo y de los valores sociales. Éstos últimos son fuerzas poderosas que deben ser tomadas en cuenta. Algunas alianzas políticas, posturas sindicales encontradas y valores de diferentes comunidades pueden afectar el comportamiento de las personas ante los cambios.

### **Razones de Resistencia al cambio**

Para Kinicki y Kreitner (2003), existen diez causas principales por las cuales los empleados de una organización pueden resistirse al cambio:

1. Predisposición del individuo respecto del cambio. Es algo muy personal y profundamente enraizado se deriva de la forma en que se aprende a manejar los cambios y la ambigüedad en la niñez. Algunas personas



desconfían y sospechan de los cambios, mientras que otras los ven como una situación que requiere flexibilidad, paciencia y comprensión.

2. Sorpresa y temor a lo desconocido. Cuando se implantan sin advertencia previa cambios innovadores o que implican diferencias radicales, los empleados afectados pueden sentir temor respecto de sus consecuencias.
3. Ambiente de desconfianza. La desconfianza mutua puede destinar al fracaso un cambio por lo demás bien concebido.
4. Temor al fracaso. Los cambios intimidantes en el trabajo pueden hacer que los empleados duden de sus capacidades. Esas dudas erosionan su confianza en si mismos y obstaculizan el crecimiento y desarrollo personal.
5. Perdida de estatus, seguridad en el trabajo o ambos. Los cambios administrativos y tecnológicos que amenazan con modificar las bases del poder o eliminar puestos suelen generar resistencia intensa.
6. Presión de colegas. Una persona a la que no afecte directamente el cambio podría resistirse activamente a él para proteger los intereses de sus amigos y compañeros de trabajo.
7. Alteración de las tradiciones culturales. La dinámica grupal y cultural se desequilibra siempre que se transfiere, promueve o reasigna a empleados.

8. Conflictos de personalidad. De igual modo que un amigo puede alejarse diciendo algo que resentiría si proviniera de un adversario, la personalidad de los agentes de cambio podría generar resistencia.
9. Falta de tacto, elección de un momento inoportuno o ambos factores. La resistencia excesiva puede deberse a que los cambios se implantan e manera insensible o en un momento inadecuado.
10. Sistema de retribuciones que no producen refuerzo. Los individuos que se resisten cuando no ven retribuciones positivas en el cambio.

Hay que destacar, que las organizaciones al igual que los individuos, tienden a resistirse al cambio, negándose a adaptarse a las diferentes transformaciones que se suceden en su medio o entorno, interno o externo. El cambio es la variación o paso de una situación permanente a otra diferente, que consiste en moverse desde una situación actual y estable, pasando por desequilibrios e inestabilidad, a otra situación de equilibrio futuro, por esa razón mientras más grande sea el cambio, más grande es la resistencia al mismo.

Toda organización debe tener la capacidad para adaptarse al cambio y en consecuencia estar abierta al aprendizaje colectivo. Aunque, no hay que olvidar que la intransigencia es una reacción normal e inevitable que se presenta en el periodo de incertidumbre a lo desconocido, que se suscita de la inseguridad de lo que vendrá y que siempre dependerá de la percepción de cada individuo, por lo que se hace necesario conocer las diferentes

maneras que existen para lograr superar dicha intransigencia, y de esta manera conocer la forma de lograr que las personas se adapten a aplicar los aprendizajes que resultan de un cambio.

### **Formas de superar la Resistencia al cambio**

Existen diferentes formas para superar la resistencia a las transformaciones, Robbins (op.cit), sugiere seis tácticas para hacer que los miembros de una organización no muestren oposición a los cambios que puedan darse dentro de una empresa. Estos seis pasos son:

1. Educación y comunicación: la resistencia puede reducirse a través de la comunicación con los empleados para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica básicamente asume que la fuente de la resistencia yace en la mala información o en la comunicación deficiente.
2. Participación: Es recomendable que antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen puedan ser introducidos al proceso de decisión.
3. Facilitación y apoyo: Cuando el temor y la ansiedad del empleado son elevados, la asesoría y la terapia, el entrenamiento de nuevas habilidades o un periodo de ausencia pagada podrían facilitar el ajuste.
4. Negociación: Producir intercambios de algo de valor para disminuir la resistencia al cambio.
5. Manipulación y cooptación: la manipulación se refiere a los intentos disimulados de influir. Distorsionar los hechos para hacerlos parecer más

atractivos, retener información no deseable y crear falsos rumores para que los empleados acepten el cambio.

6. Coerción: aplicación de amenazas directas o fuerza hacia los que se resisten.

Por su parte, Kinicki y Kreitner (2003), expresan que John Kotter (1996), experto en liderazgo y la administración del cambio, piensa que el cambio organizacional suele fracasar porque los altos directivos cometen muchos errores en su implantación, por lo que recomienda que sigan ocho pasos sucesivos para superar esos problemas, esos pasos guardan correspondencia con el modelo de cambio de Lewin. Los pasos de Kotter brindan recomendaciones específicas sobre comportamientos que deben mostrar los administradores para encabezar con éxito en el cambio organizacional.

### **Tácticas para la introducción del cambio**

La resistencia al cambio no debe considerarse del todo como algo negativo, ya puede llegar a proporcionar una serie de beneficios dentro de las organizaciones. “Algunos cambios se originan dentro de las organizaciones, pero muchos provienen del ambiente externo” (Newstron 2007, p. 333). Igualmente el mismo autor expresa que: “La administración desempeña una función clave en el inicio y la implementación exitosa del cambio. Un plan general debe abordar aspectos relacionados con el comportamiento, como la dificultad de los empleados para abandonar los métodos antiguos, las

incertidumbres inherentes al cambio que causan temor en los trabajadores y la necesidad de crear una organización que reciba bien el cambio”.

En relación a lo planteado por el autor, se puede decir que algunos gerentes o administradores ignoran en ocasiones detalles importantes y no desarrollan una estrategia maestra para el cambio planeado, llevando por ende a que no haya una compenetración estrecha del gerente y sus trabajadores, frenando así los procesos para lograr de manera exitosa el cambio.

También, el autor anteriormente citado plantea que los líderes transformacionales tienen un rol decisivo en este proceso, ya que deben iniciar cambios estratégicos que permitan posicionar a su organización en el futuro, estos articulan una visión y la promueven e impulsan con energía y convicción. Igualmente, ayudan a sus empleados a observar por encima de sus puestos individuales para que tengan un panorama más amplio. Además, estimulan a los empleados a actuar y modelan las conductas deseadas de manera carismática, intentan crear individuos y organizaciones que aprendan y estén preparadas para los retos.

Para Newstron (2007), tres son los elementos importantes del líder transformador: creación de visión, comunicación de carisma y estímulo del aprendizaje.

a) Creación de visión: los líderes transformadores crean y comunican una visión para la organización. Una visión es una imagen que se consolidara a largo plazo o una idea de lo que se puede y debe lograr, una visión

también integra las creencias y los valores compartidos que sirven como base para cambiar la cultura de una organización. Se puede decir en línea con lo planteado por el autor que el líder debe ser capaz de poder llevar a todos sus seguidores al límite de sus capacidades.

- b) Comunicación del carisma: El carisma es una característica del liderazgo que puede influir en los miembros de la organización para que realicen acciones oportunas y continuas. Los líderes carismáticos son personas dinámicas que corren riesgos, demuestran su gran experiencia, expresan expectativas de alto desempeño y usan un lenguaje convincente para inspirar a los demás. Según el autor los líderes carismáticos los empleados o miembros de su organización lo respetan, confían cuando introducen el cambio y tienden a estar más comprometidos emocionalmente con la visión del líder.
  
- c) Estimulo del aprendizaje: los líderes transformadores deben lograr que el cambio en las organizaciones se sigan dando en el tiempo. Debe desarrollar en el personal de la organización la capacidad de aprender de las experiencias de cambio a través del proceso llamado según Newstron (2007) "aprendizaje de doble ciclo", su nombre deriva del hecho de que la manera de manejar un cambio no solo debe recolectar la información corriente recolectada (el primer ciclo), sino también preparar a los participantes para administrar los futuros cambios aun con más eficiencia (el segundo ciclo).

Es importante resaltar, que el aprendizaje es un elemento que debe volverse indispensable en toda organización, ya que este ayudara a que los cambios se produzcan sin que los miembros de la organización se sientan constantemente atemorizados y desmotivados a implementar el mismo

## **2.3 Marco conceptual**

### **Cambio.**

Moverse de lo conocido a lo desconocido

### **Resistencia al Cambio**

Oponerse a la realización del cambio, esta oposición puede ser abierta y se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismos mayores, solicitudes de traslados, renuncias, perdida de motivación, ánimo más bajo y tasas más altas de accidentes o errores. ( Hellriegel, D. y Slocum, J., 2004).

### **Diseño de la Organización:**

Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar bien. La gente tiene funciones asignadas, procedimientos establecidos para realizar el trabajo, formas congruentes de obtener la información necesaria, y así sucesivamente. Por tanto, este diseño organizacional aumenta la probabilidad que cualquier idea nueva se elimine por que amenaza el status quo.

### **Percepciones**

Es la manera en la que el cerebro de un organismo interpreta los estímulos sensoriales que recibe a través de los sentidos para formar una impresión consciente de la realidad física de su entorno.<sup>1</sup> También describe el

conjunto de procesos mentales mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta la información proveniente de estímulos, pensamientos y sentimientos, a partir de su experiencia previa, de manera lógica o significativa



### 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Las tablas están dispuestas en el mismo orden de la operacionalización de las variables. En tal sentido, cada variable es expuesta a través de tablas por dimensión, las cuales contienen los items por indicador, seguido de la explicación de los resultados porcentuales obtenidos, atendiendo al contenido de las preguntas formuladas.

#### 3.1 RESISTENCIA LÓGICA

**Tabla N° 1**

**DIMENSIÓN:** Tipos de Resistencia al Cambio

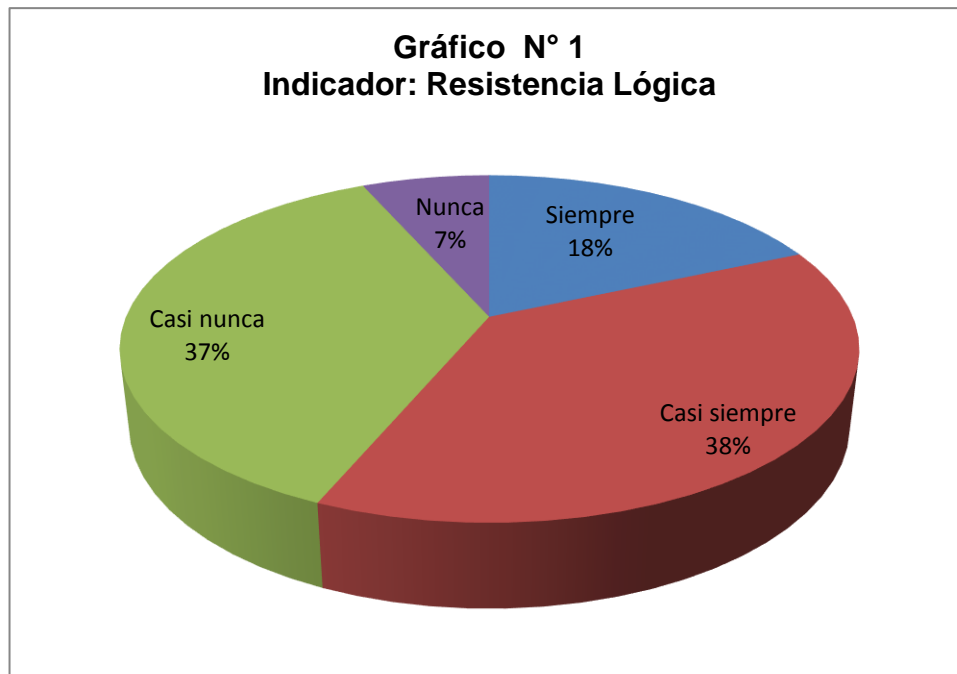
**INDICADOR:** Resistencia Lógica

Items	Alternativas									
	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
1	9	23.08	14	35.90	13	33.33	3	7.69	<b>39</b>	100
2	7	17.95	19	48.72	11	28.21	2	5.13	<b>39</b>	100
3	8	20.51	16	41.03	13	33.33	2	5.13	<b>39</b>	100
4	6	15.38	9	23.08	22	56.41	2	5.13	<b>39</b>	100
5	6	15.38	16	41.03	13	33.33	4	10.26	<b>39</b>	100
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>18.46</b>	<b>74</b>	<b>37.95</b>	<b>72</b>	<b>36.92</b>	<b>13</b>	<b>6.67</b>	<b>195</b>	100

Fuente: Cuestionario. Lachi (2016)

Para autores como Newstrom (2007), la resistencia lógica está basada en el desacuerdo de los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia; surge del

tiempo y del esfuerzo requerido para adaptarse realmente al cambio, incluyendo las nuevas obligaciones laborales que deben aprenderse.



Fuente: Lachi (2016)

Considerando lo expuesto por el autor citado, se puede afirmar que la resistencia lógica se relaciona con el tiempo necesario para adaptarse al cambio en razón a esto se puede afirmar que los trabajadores de la Dirección Regional de Salud se suelen adaptarse ligeramente rápido, expresando un 23.08% la opción. Siempre, mientras que un 35.90% se inclinan hacia la opción casi siempre sumando esto un porcentaje mayor al 50%.

En relación, a si cuando ocurre un cambio organizacional los trabajadores piensan que este podría generarle condiciones de trabajo no deseables, los mismos respondieron en un 17.95% la opción siempre, 48.72% “casi siempre”, 28.21% casi nunca, lo que permite constatar que mientras un alto

porcentaje siente que siempre un cambio organizacional le generaría condiciones de trabajo no deseables otro porcentaje relativamente significativo piensa que los cambios organizacionales no son tan relevantes en cuanto a sus condiciones laborales.

En lo referente a si los trabajadores se oponen a realizar un esfuerzo adicional para lograr cambios organizacionales en la institución, ellos responden en un 20.51% la opción siempre y un 41.03% casi siempre, los cuales indican que la mayoría de los trabajadores manifiestan oposición a colaborar cuando se presentan cambios en las organizaciones

En cuanto a si los trabajadores les molesta adquirir obligaciones laborales cuando se producen cambios en la institución, los resultados se inclinan hacia la opción casi nunca en un 56.41% .

En lo referente al cuestionamiento de la viabilidad de los cambios organizacionales en la institución, los trabajadores manifestaron en un 15.38% la opción siempre y un 41.03% la opción casi siempre, es decir, que los trabajadores en su mayoría cuestionan la viabilidad de los cambios organizacionales.

En relación al tipo de resistencia lógica, se puede decir que prevalece dicho tipo de resistencia, obteniéndose que la mayoría de las respuestas se centran en 18.46% en la opción siempre y 37.95% en la opción casi siempre, lo que hacen un total de 56.41% (ver gráfico y tabla) de resistencia lógica.

### 3.2 RESISTENCIA PSICOLÓGICA

Para Newstrom (2007), la resistencia psicológica tiene que ver con los sentimientos y emociones de los trabajadores los cuales pueden llegar a sentir temor a lo desconocido, inseguridad en el trabajo y hasta desconfiar de quienes generan los cambios.

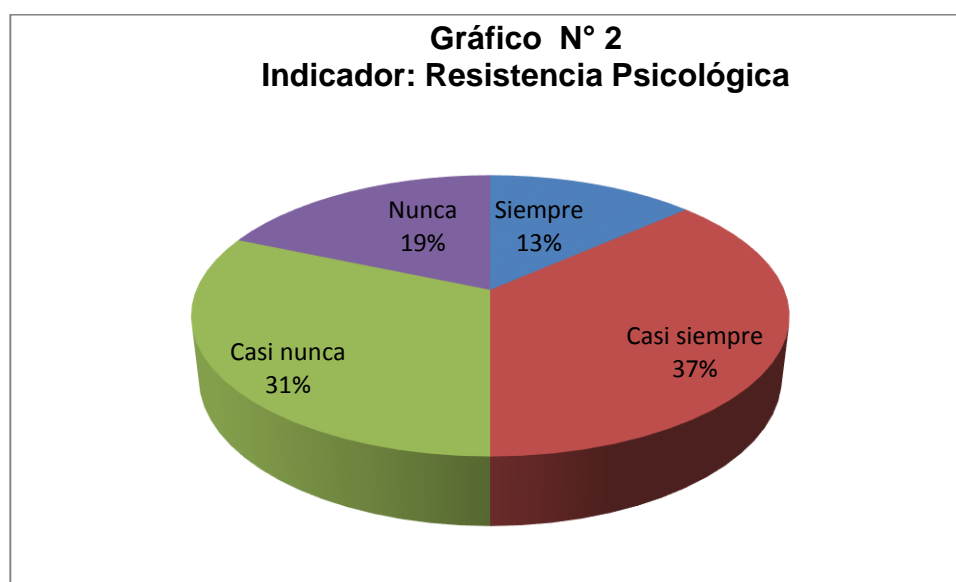
**Tabla N° 2**

**DIMENSIÓN:** Tipos de Resistencia al Cambio

**INDICADOR:** Resistencia Psicológica

Items	Alternativas									
	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
6	6	15.38	16	41.03	13	33.33	4	10.26	39	100
7	4	10.26	16	41.03	10	25.64	9	23.08	39	100
8	6	15.38	13	33.33	12	30.77	8	20.51	39	100
9	5	12.82	12	30.77	14	35.90	8	20.51	39	100
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>13.46</b>	<b>57</b>	<b>36.54</b>	<b>49</b>	<b>31.41</b>	<b>29</b>	<b>18.59</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario. Lachi (2016)



Fuente: Lachi (2016)

En cuanto a cómo actúan los trabajadores cuando ocurre un cambio en la organización, en relación a si sienten miedo de lo que pueda ocurrir con el mismo, el 15.38% se inclina hacia la opción siempre y el 41.03 hacia el casi siempre; haciendo un total de 56.41%.

En lo referente a si los trabajadores toleran que en la institución ocurran cambios organizacionales constantemente, se obtuvo un 41.03% en la opción Casi Siempre, 25.64% Casi nunca, 23,08% nunca, siendo estas las respuestas más significativas, pudiéndose decir que los trabajadores opinan que son en su mayoría tolerantes a los cambios.

También, se analizó si cuando ocurre un cambio institucional los trabajadores confían en quienes generan el mismo, el mayor porcentaje de respuestas se centró en casi siempre 33.33%, seguido de casi nunca 30.77% y 20.51% nunca. Lo que expresa claramente que la mayoría de los trabajadores no confía en quienes generan el cambio.

Respecto a que opinan los trabajadores si al producirse un cambio en la organización, sienten que su seguridad laboral puede estar amenazada, los mismos contestaron en un 33.33% la opción casi siempre, 30.77 casi nunca y 20.51% nunca, demostrando con esto que la mayoría no sienten amenazada su seguridad laboral cuando ocurren cambios organizacionales.

Al analizar en su conjunto los resultados obtenidos en lo concerniente a la resistencia psicológica, se puede decir que estos demuestran que este tipo

de resistencia es neutra en la institución en estudio, ya que las respuestas de los trabajadores se inclinaron en 13.46% en siempre y 36.54% en casi siempre y 31.41% en casi nunca, 18.59% en nunca, sumando 50% lo que demuestra la neutralidad de influencia de la resistencia psicológica (ver gráfico y tabla 2)

### 3.3 RESISTENCIA SOCIOLÓGICA

Referente a la resistencia de tipo sociológica, Newstrom (2007) refiere que esta es también razonada como lógica cuando se considera como resultado de intereses grupales, valores y normas.

**Tabla N° 3**

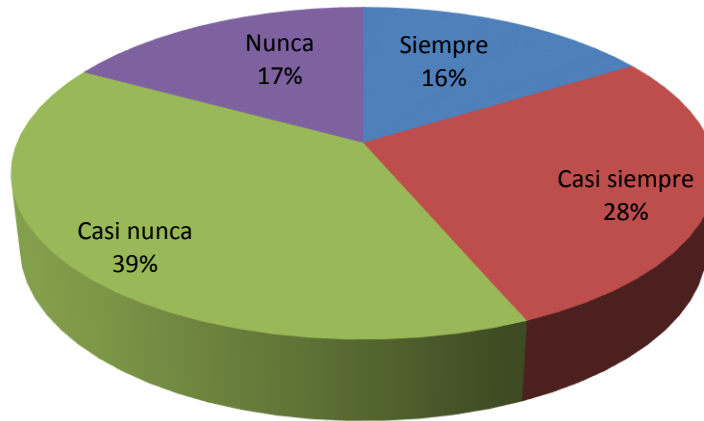
**DIMENSIÓN:** Tipos de Resistencia al Cambio

**INDICADOR:** Resistencia Sociológica

Items	Alternativas									
	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
10	4	10.26	13	33.33	18	46.15	4	10.26	<b>39</b>	100
11	9	23.08	6	15.38	16	41.03	8	20.51	<b>39</b>	100
12	6	15.38	13	33.33	12	30.77	8	20.51	<b>39</b>	100
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>16.24</b>	<b>32</b>	<b>27.35</b>	<b>46</b>	<b>39.32</b>	<b>20</b>	<b>17.09</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario. Lachi (2016)

**Gráfico N° 3**  
**Indicador: Resistencia Sociológica**



Fuente: Lachi (2016)

En lo que se refiere a si los trabajadores si al aproximarse un cambio en la institución ellos escuchan las opiniones de sus compañeros para asumir una posición respecto al mismo, se obtuvo en un 46.15% la opción casi nunca 33.33 la opción Casi siempre; lo que demuestra que la opción casi nunca es la más representativa.

Respecto a cómo reaccionen los trabajadores cuando les es propuesto un cambio en la institución, si toman en consideración si este afectara sus relaciones con los demás miembros de la institución, ellos respondieron un 41.03% la opción casi nunca, 23.08 siempre y 20.51% nunca, siendo estas las que ocupan el mayor porcentaje de respuestas, lo que demuestra que para la mayoría de los trabajadores no es importante mantener una relación de armonía con el resto del personal que labora en la institución.

En referencia a si los trabajadores toman en consideración los valores que comparte el colectivo de la institución para aceptar un cambio organizacional, los trabajadores respondieron en un 30.77% la opción casi nunca, 33.33% la opción casi siempre y 20.51% la opción nunca correspondiendo estas a las respuestas más resaltantes.

### 3.4 CAUSAS DE RESISTENCIA AL CAMBIO

#### Predisposición del individuo respecto al cambio

En la dimensión causas de la resistencia al cambio se tiene como primer indicador la predisposición del individuo respecto al cambio, lo cual es algo de carácter personal en cada individuo que forme parte de una organización.

**Tabla N° 4**

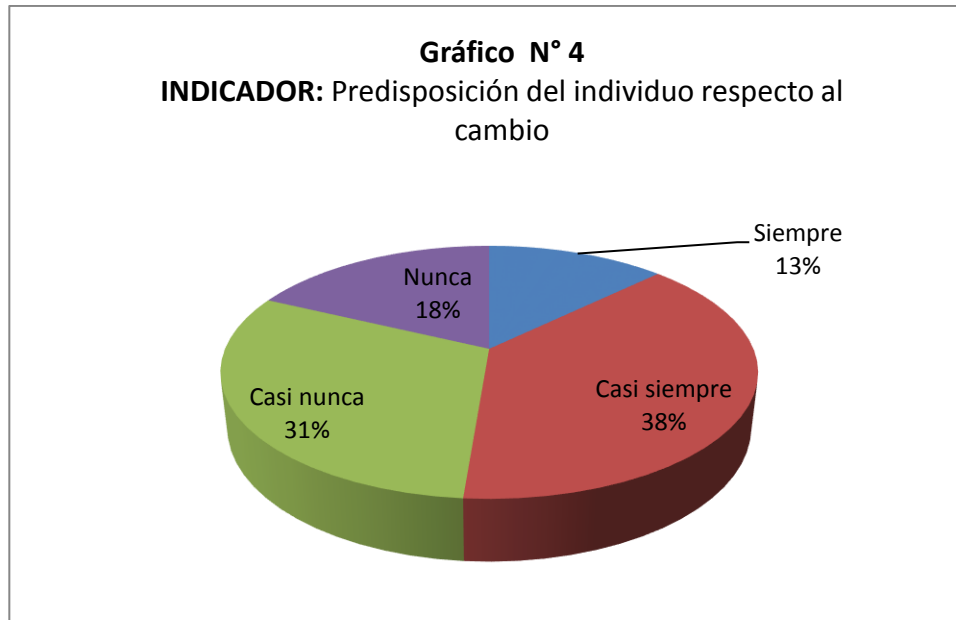
**DIMENSIÓN:** Causas de Resistencia al Cambio

**INDICADOR:** Predisposición del individuo respecto al cambio

Items	Alternativas									
	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
13	5	12.82	17	43.59	11	28.21	6	15.38	39	100
14	5	12.82	13	33.33	13	33.33	8	20.51	39	100
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>12.82</b>	<b>30</b>	<b>38.46</b>	<b>24</b>	<b>30.77</b>	<b>14</b>	<b>17.95</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario. Lachi (2016)





Fuente: Lachi (2016)

En cuanto a si los trabajadores ante un cambio organizacional en la institución desconfían en que pueda ocurrir algo desfavorable para ellos, se obtuvo que un 43,59% opina que casi siempre y un 28.21% opina que casi nunca, es decir, que los trabajadores sienten temor de que los cambios puedan traerles consecuencias negativas.

Por otro lado, en lo que se refiere si cuando acontecen cambios organizacionales los trabajadores sienten que van a resultar consecuencias negativas para la institución, se obtuvo 33.33% en la opción casi siempre y casi nunca, seguida de un 20.51% en la opción nunca, siendo estas las más relevantes.

Todo lo anterior, conlleva a inferir que la predisposición respecto al cambio es un factor ligeramente de gran importancia ante la resistencia al cambio en la institución tal como se observa en el gráfico No 4.

## Sorpresa o temor a lo desconocido

La implementación de cambios de manera sorpresiva o sin previa notificación, los empleados pueden sentir temor de las consecuencias que estos puedan generar, por lo que resulta importante que en las organizaciones dichos cambios sean puestos en marcha con previa advertencia e información de cómo se llevara a cabo el mismo, así lo indican Kinicki y Kreitner (2003)

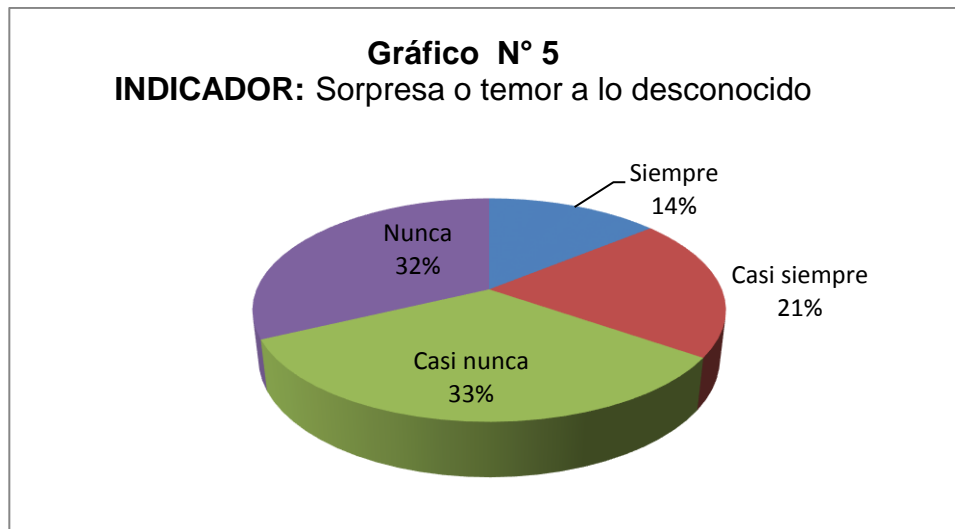
**Tabla N° 5**

**DIMENSIÓN:** Causas de Resistencia al Cambio

**INDICADOR:** Sorpresa o temor a lo desconocido

Items	Alternativas									
	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
15	7	17.95	6	15.38	12	30.77	14	35.90	39	100.00
16	4	10.26	10	25.64	14	35.90	11	28.21	39	100.00
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>14.10</b>	<b>16</b>	<b>20.51</b>	<b>26</b>	<b>33.33</b>	<b>25</b>	<b>32.05</b>	<b>78</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Cuestionario. Lachi (2016)



Fuente: Lachi (2016)

En lo referente a cómo reaccionan los trabajadores si ocurren en la institución cambios organizacionales sin advertencia previa, la mayoría de ellos se inclinan hacia las opciones nunca en un 35.90% y casi nunca 30.77%, siendo estas las respuestas que concentran la mayor cantidad de porcentajes, lo que indica que en la institución generalmente no ocurren cambios de forma sorpresiva.

Cuando se pregunta a los trabajadores si al suceder cambios organizacionales sorpresivamente ellos aceptan los mismos sin mostrar oposición, un 35.90% responde casi nunca, 28.21% nunca, lo que indica que un 64.11% tiene resistencia al cambio.

En el análisis general de este indicador se aprecia que existe resistencia al cambio en los trabajadores ya que un 65.38% respondió casi nunca y nunca.

(Gráfico y Tabla N° 5)

## Ambiente de desconfianza

El ambiente de desconfianza es un factor que incide en la resistencia al cambio y este puede hacer que los cambios fracasen por muy bien concebido que esté; sin embargo si existe un ambiente de confianza, los cambios se producirán de manera armoniosa.

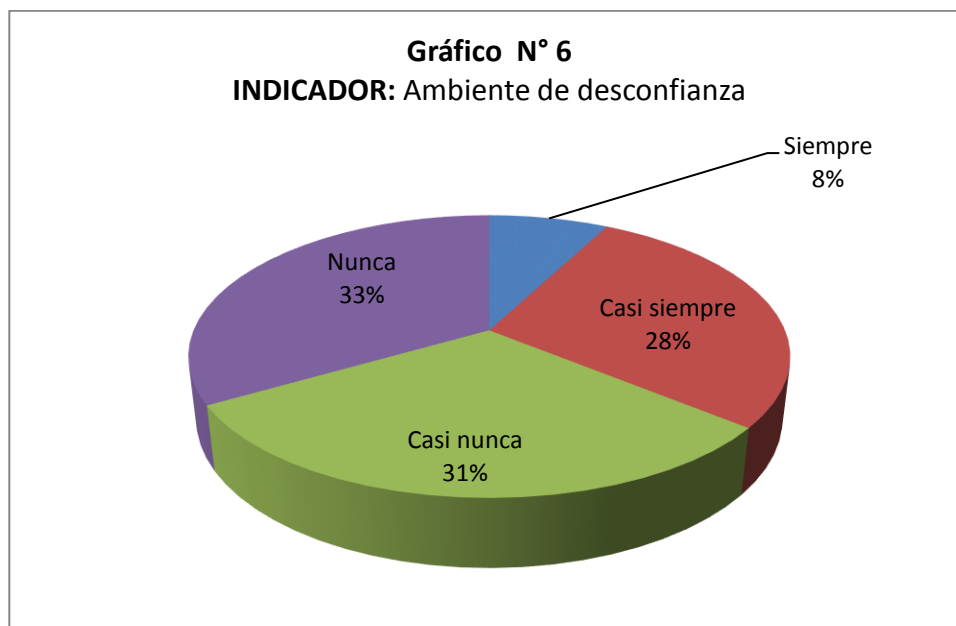
**Tabla N° 6**

**DIMENSIÓN:** Causas de Resistencia al Cambio

**INDICADOR:** Ambiente de desconfianza

Items	Alternativas									
	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
17	3	7.69	11	28.21	12	30.77	13	33.33	39	100.00
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>7.69</b>	<b>11</b>	<b>28.21</b>	<b>12</b>	<b>30.77</b>	<b>13</b>	<b>33.33</b>	<b>39</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Cuestionario. Lachi (2016)



Fuente: Lachi (2016)

El resultado de que si existe en la institución un ambiente de confianza que haga que los cambios en la organización ocurran de forma armoniosa, los trabajadores respondieron: 7.69% siempre, 28.21% casi siempre, 30.77% casi nunca y 33.33% nunca, de esto se puede inferir que existe un ambiente de desconfianza que genera resistencia al cambio. (Gráfico y Tabla N° 6).

### Temor al fracaso

Kinicki y Kreitner, (2003), indican que el temor al fracaso, puede generarse debido a que los empleados duden de sus capacidades y se produce obstaculización del crecimiento y desarrollo personal.

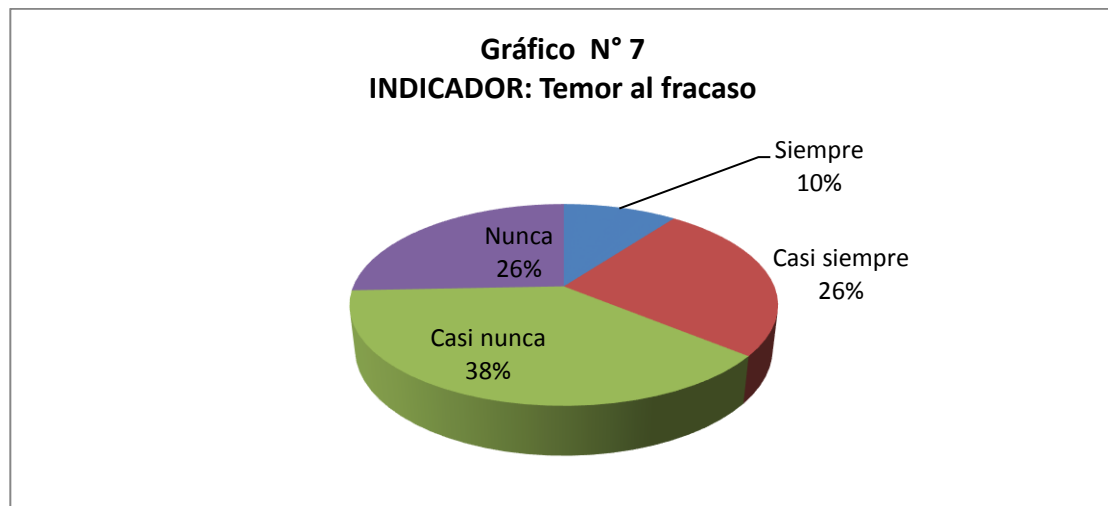
**Tabla N° 7**

**DIMENSIÓN:** Causas de Resistencia al Cambio

**INDICADOR:** Temor al fracaso

Items	Alternativas									
	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
18	4	10.26	10	25.64	15	38.46	10	25.64	39	100
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>10.26</b>	<b>10</b>	<b>25.64</b>	<b>15</b>	<b>38.46</b>	<b>10</b>	<b>25.64</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario. Lachi (2016)



Fuente: Lachi (2016)

Los trabajadores en cuanto a si a los cambios organizacionales en la institución suelen generarle temor al fracaso, el resultado de la encuesta es 38.46% Casi nunca sienten temor al fracaso y 25.64% se expresa por medio de la opción Nunca (ver gráfico y tabla 7).

De lo anteriormente expuesto por los trabajadores en estudio, se puede deducir que el temor al fracaso no es un factor que incida en la resistencia al cambio, más bien puede tomarse como una fortaleza para corregir aquellos factores que si inciden en la resistencia que pueden mostrar los trabajadores respecto al cambio.

### **Perdida de estatus y seguridad en el trabajo o ambos**

Según Kinicki y Kreitner (2003), los cambios tecnológicos pueden generar una resistencia intensa si dichos cambios amenazan con modificar o eliminar puestos de trabajo. En relación a ello los trabajadores expresan que Casi nunca 43.59% y Nunca 25.64% cuando ocurren cambios a nivel tecnológico en las instituciones, sienten que su seguridad laboral está siendo amenazada, lográndose verificar que los cambios tecnológicos no son motivo de resistencia al cambio en la institución.

Respecto a si al ocurrir cambios organizacionales constantemente los trabajadores piensan que podrían ser removidos de su cargo, ellos respondieron en un 28.21% la opción casi Nunca y 30.77% la opción nunca, siendo estas las respuestas más representativas. Con lo que se puede

afirmar que los trabajadores no sienten inseguridad laboral aun cuando los cambios sean constantes

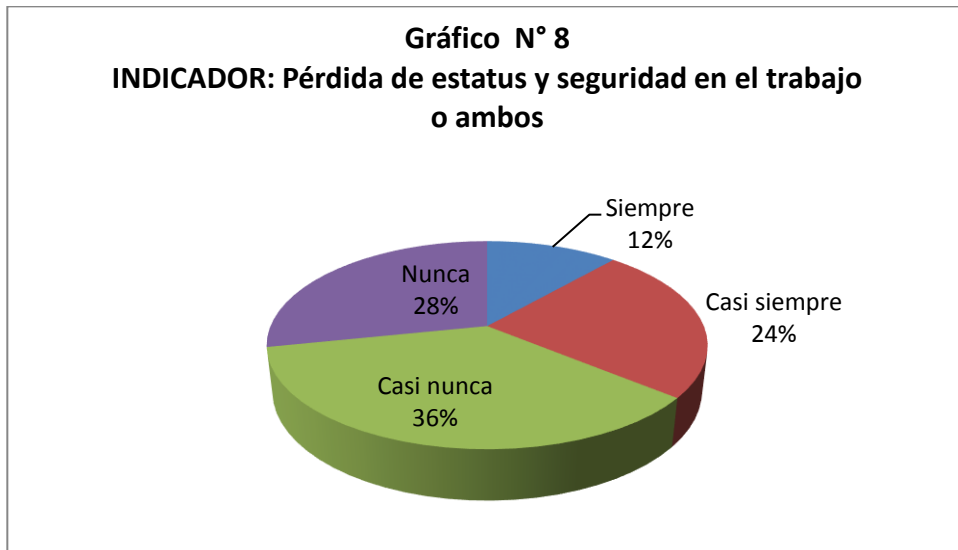
**Tabla N° 8**

**DIMENSIÓN:** Causas de Resistencia al Cambio

**INDICADOR:** Perdida de estatus y seguridad en el trabajo o ambos

Items	Alternativas									
	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
19	2	5.13	10	25.64	17	43.59	10	25.64	39	100
20	7	17.95	9	23.08	11	28.21	12	30.77	39	100
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>11.54</b>	<b>19</b>	<b>24.36</b>	<b>28</b>	<b>35.90</b>	<b>22</b>	<b>28.21</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario. Lachi (2016)



Fuente: Lachi (2016)

Lo anteriormente mencionado, demuestra que la perdida de estatus y/o perdida de seguridad en el trabajo no son factores determinantes de la resistencia al cambio en los trabajadores de la institución en estudio

obteniéndose los siguientes resultados: 35.90% casi Nunca y 28.21% nunca (ver gráfico y tabla 8).

### **Presión de colegas**

Existen miembros en las instituciones que siempre están dispuestos a interceder para lograr el bien común y más aún si la situación puede afectarlo de forma parecida a el mismo. Una persona a quien no afecte directamente un cambio podría resistirse al mismo simplemente por ser protector de los intereses de sus compañeros de trabajo y amigos (Kinicki y Kreitner, 2003),

El indicador presión de los colegas como una causa de la resistencia al cambio suele estar presente en las organizaciones cuando se quiere proteger los intereses de amigos y compañeros de trabajo. En lo que se refiere si en la organización suceden cambios organizacionales que no le afecten negativamente a una persona en particular, pero si a sus compañeros, se preguntó si los trabajadores se resisten a dicho cambio, ellos responden un 43.59% la opción casi nunca y 7.69% la opción nunca, inclinándose la mayor cantidad de trabajadores hacia las opciones que demuestran que cuando ocurren cambios ellos no toman en consideración la afectación que este puede ocasionar a sus compañeros de trabajo.

Al preguntar si los trabajadores al aceptar un cambio en la organización, toman en consideración que este no afecte el bien del colectivo, estos contestaron 53.85% la opción casi nunca y 7.69% nunca. Esto acentúa aún más el hecho de que para los trabajadores no es importante el bien colectivo



cuando ocurren cambios en la institución que puedan afectar negativamente a los miembros de la misma.

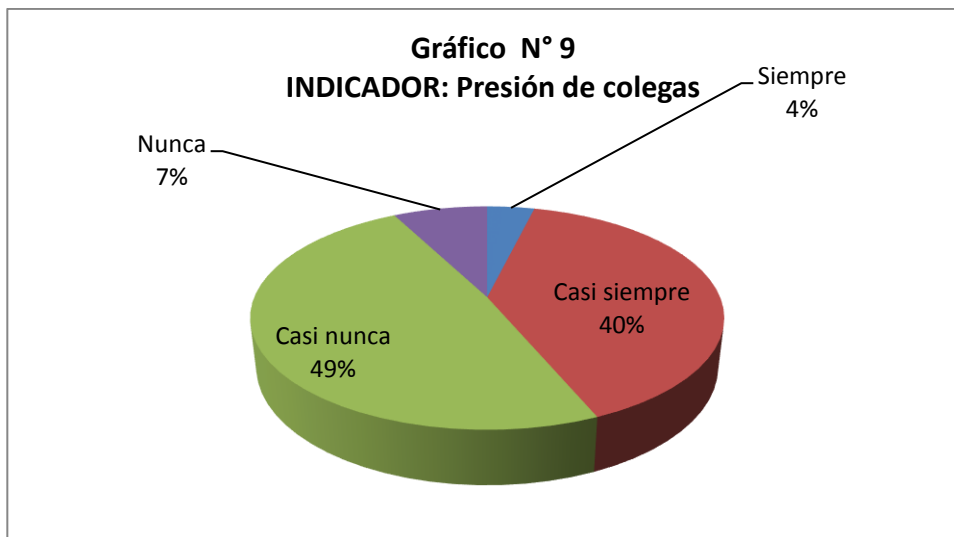
**Tabla N° 9**

**DIMENSIÓN:** Causas de Resistencia al Cambio

**INDICADOR:** Presión de colegas

Items	Alternativas									
	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
21	3	7.69	16	41.03	17	43.59	3	7.69	39	100
22	0	0.00	15	38.46	21	53.85	3	7.69	39	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3.85</b>	<b>31</b>	<b>39.74</b>	<b>38</b>	<b>48.72</b>	<b>6</b>	<b>7.69</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario. Lachi (2016)



Fuente: Lachi (2016)

En la presión de los colegas se obtuvo que un 49.00% se inclinaron a la opción casi nunca y 7,00% a la opción nunca (ver gráfico y tabla 9), lo que permite afirmar la presencia de dicho indicador en las organización.

### **Conflicto de personalidad**

Kinicki y Kreitner, (2003). Indican que la personalidad de los agentes de cambio podría generar resistencia. Estas posibles causas de la resistencia al cambio pueden ser los conflictos de personalidad al referirse esto a los inconvenientes que puedan tener los agentes de cambio con los empleados de las organizaciones donde se llevara a cabo dicho cambio.

**Tabla N° 10**

**DIMENSIÓN:** Causas de Resistencia al Cambio

**INDICADOR:** Conflicto de personalidad

Items	Alternativas									
	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
23	0	0.00	14	35.90	17	43.59	8	20.51	39	100
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>	<b>14</b>	<b>35.90</b>	<b>17</b>	<b>43.59</b>	<b>8</b>	<b>20.51</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario. Lachi (2016)



Fuente: Lachi (2016)

Lo que piensan los trabajadores acerca de si en la institución quienes promueven cambios organizacionales significativos generan un ambiente de

confianza que ayudan a la aceptación del mismo, los trabajadores respondieron 43.59% casi nunca y 20.51; lo que indica que más del 60% no confían en quienes generan el mismo.

### **Elección de un momento inoportuno**

Para Kinicki y Kreitner (2003), la resistencia al cambio puede ser producto de que el mismo sea implantado de forma insensible o en el momento no adecuado,

En referencia a como proceden los trabajadores si ocurren en la institución cambios organizacionales en los momentos menos esperados, ellos manifiestan lo siguiente: 41.03% casi nunca y 23.08% nunca (ver tabla y gráfico 11). Con lo expuesto, se afirma que la mayoría de los trabajadores piensan que los cambios en las instituciones no ocurren de forma inesperada.

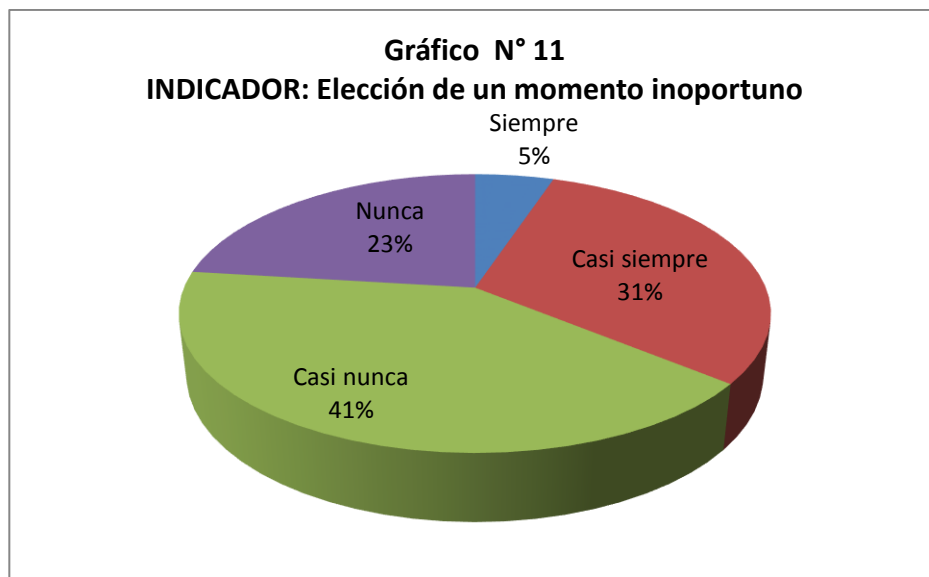
**Tabla N° 11**

**DIMENSIÓN:** Causas de Resistencia al Cambio

**INDICADOR:** Elección de un momento inoportuno

Items	Alternativas									
	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
24	2	5.13	12	30.77	16	41.03	9	23.08	39	100
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>5.13</b>	<b>12</b>	<b>30.77</b>	<b>16</b>	<b>41.03</b>	<b>9</b>	<b>23.08</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario. Lachi (2016)



Fuente: Lachi (2016)

### **Sistema de retribuciones que no producen refuerzos**

En lo que respecta a si cuando suceden cambios organizacionales en la institución y son procesados por los miembros de la misma de una forma efectiva, le son otorgadas recompensas a los trabajadores, los mismos concentraron sus respuestas en las opciones 25.64% casi nunca y 30.77% nunca (ver gráfico y tabla 12). Todo esto demuestra que en la institución de análisis los trabajadores sienten que no son retribuidos de forma adecuada cuando se generan cambios.

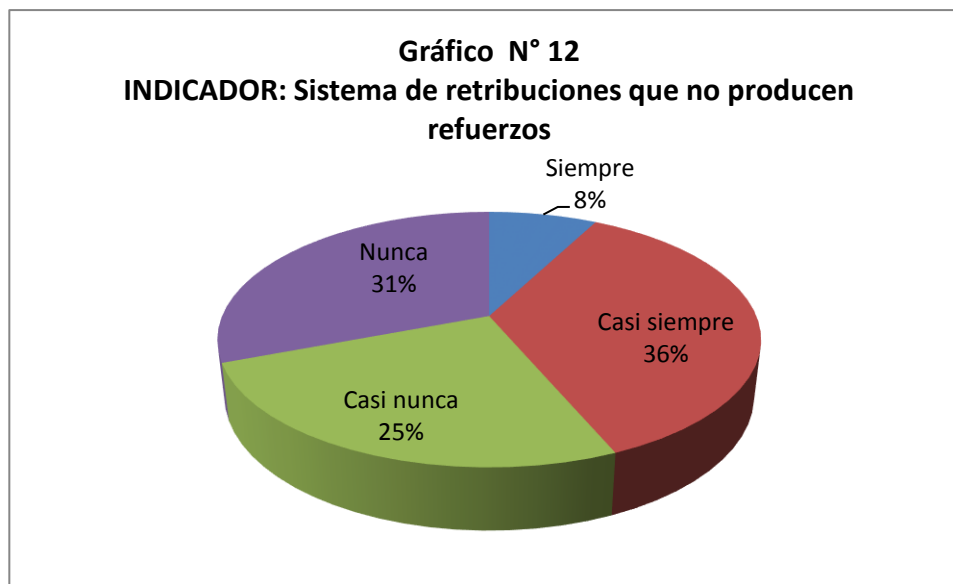
**Tabla N° 12**

**DIMENSIÓN:** Causas de Resistencia al Cambio

**INDICADOR:** Sistema de retribuciones que no producen refuerzos

Items	Alternativas									
	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
25	3	7.69	14	35.90	10	25.64	12	30.77	39	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>7.69</b>	<b>14</b>	<b>35.90</b>	<b>10</b>	<b>25.64</b>	<b>12</b>	<b>30.77</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario. Lachi (2016)



Fuente: Lachi (2016)

### **Alteración de las tradiciones culturales**

En lo que a esto se refiere se evaluó la forma de pensar de los trabajadores si al asignarle un nuevo puesto de trabajo, piensan que se alterarían en la institución las tradiciones culturales entre ellos y sus compañeros, inclinándose los mayores porcentajes de respuestas hacia las opciones casi nunca y nunca respectivamente 48.72% y 15.38%.

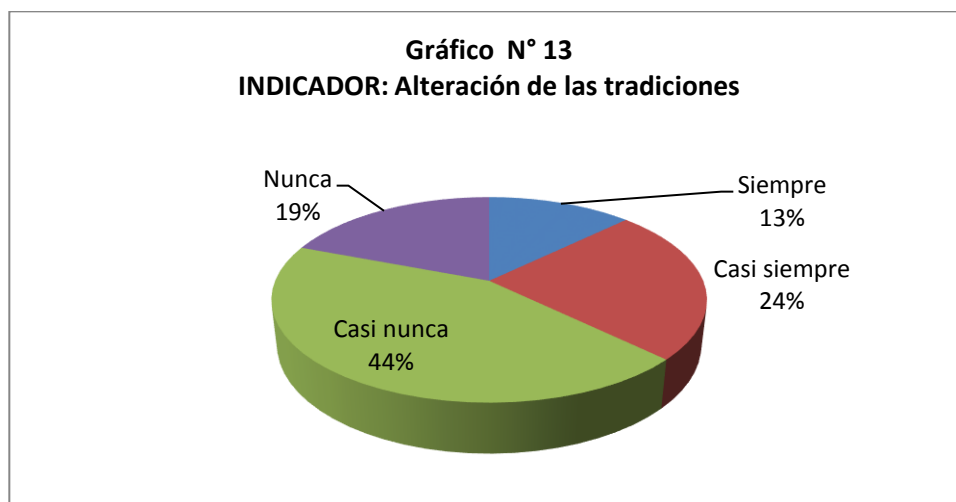
En lo que se refiere a los trabajadores cuando llega un nuevo trabajador o directivo a la institución sienten que cambiarán las tradiciones culturales de la organización, concentrándose los mayores porcentajes de respuestas en las opciones casi nunca 38.46% y nunca 23.08%, lo que indica que los trabajadores en su mayoría no sienten cambios en las tradiciones culturales cuando son promovidos de su cargo a cargos superiores, ni cuando llega un nuevo integrante a la institución.

**Tabla N° 13**

**DIMENSIÓN:** Causas de Resistencia al Cambio  
**INDICADOR:** Alteración de las tradiciones culturales

Items	Alternativas									
	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
26	5	12.82	9	23.08	19	48.72	6	15.38	39	100
27	5	12.82	10	25.64	15	38.46	9	23.08	39	100
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>12.82</b>	<b>19</b>	<b>24.36</b>	<b>34</b>	<b>43.59</b>	<b>15</b>	<b>19.23</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario. Lachi (2016)



Fuente: Lachi (2016)

Los resultados obtenidos en forma general del indicador alteración de las tradiciones culturales se tiene que un 43.59% se inclinó hacia la opción casi nunca y 19.23% hacia la opción nunca (ver gráfico y tabla 13). Con todo lo antes expresado por los trabajadores, se puede inferir que la alteración de las tradiciones culturales no es un factor determinante de la resistencia al cambio.

## CONCLUSIONES

1. El factor predominante de resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística es la resistencia lógica, 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.
2. La resistencia Psicológica es un factor indiferente sin embargo habría que tener en cuenta el miedo que sienten cuando ocurre un cambio en la institución los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística.
3. En relación al factor resistencia sociológica, es necesario tomar en cuenta la importancia para los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística; los valores que comparte el colectivo de institución para aceptar o rechazar un cambio.
4. Las principales causas que dan origen a la resistencia al cambio son:
  1. La desconfianza que percibe el trabajador a que pueda ocurrir algo desfavorable para él; es decir la predisposición del trabajador respecto al cambio.
  2. Otra causa de resistencia al cambio es la pérdida de estatus dentro de la institución, el temor del trabajador a ser removido de su cargo, no a la pérdida de estabilidad laboral porque considera que esto no se puede dar.
  3. Los conflictos de personalidad es otra de las causas de resistencia al cambio debido a los inconvenientes que generan los agentes de cambio al crear un ambiente de desconfianza en los trabajadores.



4. Hay resistencia al cambio cuando los cambios institucionales son procesados por los miembros de manera efectiva y éstos no son recompensados.

## **RECOMENDACIONES**

1. Para reducir la resistencia lógica es necesario poner en práctica una comunicación asertiva lo más amplia posible con todos los trabajadores para ayudarles a ver la lógica del cambio y de esta manera evitar la desconfianza o temor de que sus condiciones de trabajo serán las no deseables y que no existirán esfuerzos adicionales para lograr los cambios esperados.
2. La resistencia psicológica fundamentada en el miedo que siente los trabajadores al implementarse un cambio puede ser superada con información pertinente proporcionada por los agentes generadores del cambio; es decir todos los miembros de la institución participar en el proceso de toma de decisión, propiciando así la participación.
3. Los agentes del cambio deben tomar en cuenta los valores compartidos en el colectivo de los trabajadores para que los cambios implementados no alteren estos valores y no cree la resistencia al cambio.
4. Para superar las causas que dan origen la resistencia al cambio es necesario que los agentes del cambio desarrollen estrategias pensando como un líder transformacional como lo sugiere Newstrom (2007) considerando tres elementos; creación de visión, comunicación de carisma y estimulación del aprendizaje.

## BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato Idalberto. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill Internacional. Colombia.
- Chiavenato Idalberto. (2009). **Comportamiento Organizacional**. Novena Edición. Editorial Mc Graw Hill Internacional. Colombia
- Daft Richard L. (2005). **Teoría y Diseño Organizacional**. 8va Edición. Editorial Thompson. Mexico.
- Gibson James L., Ivancevich John M. y Donnelly James H. (2001). **Las Organizaciones**. 10a Edición. Editorial McGraw-Hill. Santiago de Chile.
- Hernandez Roberto, Fernandez Carlos y Baptista Pilar (2014). **Metodología de la investigación**. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hurtado Jacqueline (2010). **Metodología de la investigación**. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá.
- Kinicki Angelo y Kreitner Robert (2003). **Comportamiento Organizacional, Conceptos, problemas y prácticas**. 1ra Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Mendez Carlos (2007). **Metodología: Guía para elaborar Diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y administrativas**. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Bogotá.
- Newstrom John W. (2007). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Duodécima edición. Editorial McGraw-Hill. México.

## ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES
<p><b>GENERAL</b></p> <p>¿Cuál es la resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística, periodo 2016?.</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>Analizar la resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística, periodo 2016</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>Los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística tienen poca resistencia al cambio, periodo 2016.</p>		<p>Factores de Resistencia al cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistencia lógica</li> <li>- Resistencia Psicológica</li> <li>- Resistencia Sociológica</li> </ul>
<p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>1. ¿Cuál es factor predominante de resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística, periodo 2016?.</p> <p>2. ¿Cuáles son las causas que dan origen a la resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística, periodo 2016?.</p>	<p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>1. Identificar el factor predominante de resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística, periodo 2016.</p> <p>2. Determinar las causas que dan origen a la resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, oficina de Economía y Logística, periodo 2016.</p>	<p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>1. El Factor Lógico es el predominante de resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, Oficina Economía y Logística, periodo 2016</p> <p>2. Existen pocas causas las causas que dan origen a la resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, Oficina Economía y Logística, periodo 2016.</p>		<p>Resistencia al cambio</p>	<p>Causas de Resistencia al Cambio</p>

## ANEXO N° 02: INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Ítem	Enunciado	Alternativas			
		Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
<i>Factores de Resistencia al Cambio</i>					
1	Si se presenta un cambio organizacional en la institución usted suele adaptarse rápidamente				
2	Ante un cambio organizacional usted piensa que este podría generarle condiciones de trabajo no deseables				
3	Se opone usted a un esfuerzo adicional para lograr cambios organizacionales en la institución.				
4	Le molesta adquirir obligaciones académicas cuando se producen cambios en la institución.				
5	Cuestiona usted la viabilidad de los cambios organizacionales en la institución.				
6	Cuando ocurre un cambio en la organización usted siente miedo de lo que pueda ocurrir con el mismo.				
7	Tolera que en la institución ocurran cambios organizacionales constantemente				
8	Ante un cambio institucional usted confía en quienes generan el mismo.				
9	Al producirse un cambio en la organización, siente que su seguridad laboral puede estar amenazada.				
10	Al aproximarse un cambio en la institución usted escucha las opiniones de sus compañeros para asumir una posición respecto al mismo.				
11	Si le es propuesto un cambio en la institución, usted toma en consideración si este afectara sus relaciones con los demás miembros de la institución.				
12	Toma en consideración los valores que comparte el colectivo de la institución para aceptar un cambio organizacional.				
<i>Causas de Resistencia al Cambio</i>					
13	Ante un cambio organizacional en la institución desconfía en que pueda ocurrir algo desfavorable para usted.				
14	Cuando acontecen cambios organizacionales usted siente que van a resultar consecuencias negativas para la institución.				
15	Ocurren en la institución cambios organizacionales sin advertencia previa				
16	Si suceden cambios organizacionales sorpresivamente usted acepta los mismos sin mostrar oposición.				
17	Existe en la institución un ambiente de confianza que hace que los cambios organizacionales ocurran de forma armoniosa.				
18	Los cambios organizacionales en la institución suelen generarle temor al fracaso.				

<b>19</b>	Si ocurren cambios a nivel tecnológico en la institución, usted siente que su seguridad laboral está siendo amenazada.				
<b>20</b>	Si ocurren cambios organizacionales constantemente usted piensa que podría ser removido de su cargo.				
<b>21</b>	Si en la organización suceden cambios organizacionales que no le afecten negativamente, pero si a sus compañeros usted se resiste a dicho cambio.				
<b>22</b>	Al aceptar un cambio en la organización, usted toma en consideración que este no afecte el bien del colectivo				
<b>23</b>	En la institución quienes promueven cambios organizacionales significativos generan un ambiente de confianza que ayudan a la aceptación del mismo.				
<b>24</b>	Ocurren en la institución cambios organizacionales en los momentos menos esperados				
<b>25</b>	Cuando suceden cambios organizacionales en la institución y son procesados por los miembros de la misma de una forma efectiva, le son otorgadas recompensas				
<b>26</b>	Si se le asignara un nuevo puesto de trabajo, usted piensa que se alterarían en la institución las tradiciones culturales entre usted y sus compañeros.				
<b>27</b>	Cuando llega un nuevo trabajador o directivo a la institución usted siente que cambiarían las tradiciones culturales de la organización.				