

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**RESISTENCIA AL CAMBIO Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO
DE SALUD OCUPACIONAL “MEDIC SALUD” DEL DISTRITO DE
TRUJILLO DEL AÑO 2018**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

RELACIONES HUMANAS Y LABORALES

AUTORA:

BR. AVALOS CHICATA, MERYLUZ CANDELARIA

ASESORA:

DRA. HERBIAS FIGUEROA, MARGOT ISABEL

TRUJILLO – PERU

2019

Fecha de Sustentación: 2019/07/15

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**RESISTENCIA AL CAMBIO Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO
DE SALUD OCUPACIONAL “MEDIC SALUD” DEL DISTRITO DE
TRUJILLO DEL AÑO 2018**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

RELACIONES HUMANAS Y LABORALES

AUTORA:

BR. AVALOS CHICATA, MERYLUZ CANDELARIA

ASESORA:

DRA. HERBIAS FIGUEROA, MARGOT ISABEL

TRUJILLO – PERU

2019

Fecha de Sustentación: 2019/07/15

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento a las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, tengo el honor de poner a vuestra consideración y criterio el presente trabajo de Investigación Titulado: **“RESISTENCIA AL CAMBIO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE SALUD OCUPACIONAL MEDIC SALUD DEL DISTRITO DE TRUJILLO DEL AÑO 2018”**, tras haber concluido en esta respetable casa de estudios, donde me forme profesionalmente para contribuir a la sociedad.

El presente trabajo se realizó con el propósito de conseguir el Título de Licenciada en Administración, luego de una investigación ardua elaborada con dedicación y esfuerzo, siendo el objetivo principal determinar la influencia que tiene la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo.

Por lo expuesto Señores Miembros del Jurado, pongo a vuestra disposición el presente trabajo de investigación para su respectivo análisis y evaluación, no sin antes agradecerles por vuestra gentil atención al mismo.

Br. Avalos Chicata Meryluz Candelaria

DEDICATORIA

*Al niño Jesús y a mis padres,
quienes fueron y serán
siempre mi mayor motivación y
apoyo.*

-

*A mis familiares y amigos
quienes me alientan a crecer
personal y profesionalmente.*

*A mis profesores y asesora
por contribuir positivamente
en mi desarrollo académico.*

Br. Avalos Chicata, Meryluz Candelaria.

AGRADECIMIENTO

Al niño Jesús, por ser mi guía y acompañante en el transcurso de mi vida brindándome sabiduría y paciencia para cumplir mis metas propuestas, pero, sobre todo por ser mi apoyo y fortaleza en aquellos momentos de debilidad.

A mi familia, mis padres Carmen y Segundo quienes son los principales promotores de mis sueños, por haberme apoyado incondicionalmente durante toda mi carrera universitaria; a mi hermano Michel, quien con su ejemplo, amor y consejos contribuyó a la realización de esta investigación; A mi abuelo Julio y a mi hermana de corazón Amisaday, quienes a pesar de la distancia y falta de tiempo siempre tuvieron los mejores deseos y consejos para mí.

A mis amistades y seres queridos; mi mejor amiga Jackeline, quien con su apoyo moral me permitió permanecer con optimismo, dedicación y cariño; mis padrinos Luis y Victoria, mi profesor Telmo y al Señor Cesar porque siempre velaron por mi bienestar.

De manera especial a mi asesora la Doctora Margot Herbias Figueroa, por brindarme su apoyo metodológico y dirección para poder llevar a cabo la realización de esta investigación.

A todos mis profesores de la Universidad Privada Antenor Orrego quienes me motivaron con sus enseñanzas a ser mejor académicamente; un especial agradecimiento a mi profesor Jaime Verastegui quien fue participe del desarrollo de esta investigación.

Al centro de Salud Medic Salud por permitirme realizar la presente tesis en sus instalaciones brindándome todas las facilidades para la culminación de la misma.

La autora

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo, determinar la influencia que tiene la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo; por ello se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa evidenciando el impacto que este tiene en los colaboradores. El problema formulado fue: ¿De qué manera influye la resistencia al cambio en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud del Distrito de Trujillo del año 2018? La hipótesis que se planteó fue si se reduce la resistencia al cambio influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud del distrito de Trujillo. Metodológicamente, la investigación por su finalidad es aplicada, por su alcance es explicativa con un diseño pre experimental. Se trabajó con una población total de 13 colaboradores y la opinión del administrador. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario dirigido a los colaboradores con 23 ítems así mismo, se utilizó la técnica de la entrevista con su instrumento la guía de entrevista dirigida al administrador sobre el desempeño de los colaboradores la que cuenta con 23 ítems. La investigación concluye que, la resistencia al cambio influye de manera muy significativa en el desempeño laboral de los colaboradores de la institución.

Palabras Clave: Resistencia al cambio, Influencia, Desempeño laboral.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the influence of resistance to change on the work performance of employees of the Medici Health Center of Trujillo; therefore, a diagnosis of the current situation of the company was made, evidencing the impact it has on employees. The problem formulated was: How does the resistance to change in the work performance of the employees of the Occupational Health Center of the District of Trujillo in 2018 ?, The hypothesis that was raised was whether the resistance to change is positively influenced in the work performance of the collaborators of the Occupational Health Center of the Health District of Trujillo. Methodologically, the research by its purpose is applied, for its scope is explanatory with a pre experimental design. We worked with a total population of 13 employees and the opinion of the administrator. For data collection the survey technique was used and as an instrument the questionnaire addressed to the collaborators with 23 items as well, the technique of the interview with its instrument was used, the interview guide directed to the administrator about the performance of the collaborators. which has 23 items. The research concludes that resistance to change significantly influences the work performance of employees of the institution.

Keywords: Resistance to change, Influence, Work performance.

ÍNDICE

	Pág.
PRESENTACIÓN	iii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE TABLAS	xiv
LISTA DE FIGURAS	xv
I. INTRODUCCIÓN	2
1.1. Formulación del problema	2
1.1.1. Realidad Problemática.	2
1.1.2. Enunciado del Problema	5
1.1.3. Antecedentes de la investigación.	5
1.1.3.1. Internacionales.	5
1.1.3.2. Nacionales.	7
1.1.3.3. Locales.	9
1.1.4. Justificación.	11
1.1.4.1. Justificación Teórica.	11
1.1.4.2. Justificación Práctica.	12
1.1.4.3. Justificación Metodológica.	12
1.1.4.4. Justificación Social.	12
1.2. Hipótesis	13
1.3. Objetivos	13
1.3.1. Objetivo general.	13
1.3.2. Objetivos específicos.	13
1.4. Fundamentación teórica	13
1.4.1. Marco teórico.	13
1.4.1.1. Resistencia al cambio.	13
	ix

1.4.1.1.1. Definición.	13
1.4.1.1.2. Tipos de resistencia al cambio en los empleados.	14
1.4.1.1.3. Fuerzas que originan el cambio.	15
1.4.1.1.4. Causas de la resistencia al cambio.	16
1.4.1.1.5. El costo del cambio.	18
1.4.1.1.6. Actitud ante el cambio.	19
1.4.1.1.7. Procesos que ocurren en cada fase para lograr el cambio.	20
1.4.1.1.8. Jerarquía de la resistencia al cambio.	21
1.4.1.1.9. Fuerzas oponentes a la resistencia al cambio.	22
1.4.1.1.10. Factores predominantes en la resistencia al cambio.	23
1.4.1.1.10.1. Resistencia a nuevas capacitaciones.	23
1.4.1.1.10.2. Resistencia a la implementación de nuevas políticas.	24
1.4.1.1.10.3. Resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo.	25
1.4.1.1.10.4. Resistencia a cambios administrativos.	25
1.4.1.1.10.5. Resistencia a nuevas funciones.	25
1.4.1.1.10.6. Resistencia al uso de nueva tecnología.	26
1.4.1.1.10.7. Resistencia individual.	26
1.4.1.1.11. Manejo de la resistencia al cambio.	28
1.4.1.1.12. Gestión del cambio en las empresas.	28
1.4.1.1.13. Implicación de administrar el cambio.	28
1.4.1.1.14. Beneficios del cambio para los colaboradores y la organización.	29
1.4.1.1.15. Beneficios de involucrar al personal en el cambio.	29
1.4.1.1.16. La dificultad de mover a los colaboradores de la zona confort al cambio.	30
1.4.1.1.17. Estrategias que animan a salir de la zona de confort y sumergirse en el cambio.	30
1.4.1.1.18. Tácticas para tratar la resistencia al cambio.	30
1.4.1.1.19. La innovación como complemento del cambio en las empresas.	31
1.4.1.1.20. El proyecto de cambio.	32
1.4.1.2. Desempeño laboral.	33

1.4.1.2.1. Definición.	33
1.4.1.2.2. Factores o dimensiones del desempeño laboral.	34
1.4.1.2.2.1. Relación con sus superiores.	34
1.4.1.2.2.2. Desempeño con las condiciones físicas.	34
1.4.1.2.2.3. Desempeño con la participación en las decisiones.	35
1.4.1.2.2.4. Desempeño con el trabajo.	35
1.4.1.2.2.5. Desempeño con el reconocimiento.	36
1.4.1.2.3. Relación entre resistencia al cambio y desempeño laboral.	36
1.4.1.2.4. Definición de evaluación de desempeño.	37
1.4.1.2.5. Métodos de evaluación.	38
1.4.1.2.6. Beneficios de la autoevaluación del desempeño.	39
1.4.1.2.7. Conflictos en la evaluación del desempeño.	40
1.4.2. Marco conceptual.	41
II. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	44
2.1. Datos generales	44
2.2. Alineamiento estratégico	44
2.2.1. Misión.	44
2.2.2. Visión.	45
2.2.3. Valores.	45
2.2.4. Objetivos.	46
2.2.5. Diagnostico situacional (FODA).	47
III. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS	49
3.1. Materiales y métodos	49
3.1.1. Material.	49
3.1.1.1. Población.	49
3.1.1.2. Marco de muestreo.	49
3.1.1.3. Unidad de análisis.	50
3.1.1.4. Muestra.	50
3.1.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	50
	xi

3.1.2. Procedimientos.	53
3.1.2.1. Diseño de Contrastación.	53
3.1.2.2. Análisis de variables.	54
3.1.2.3. Operacionalización de variables.	54
3.1.2.4. Procesamiento y análisis de datos.	56
IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	59
4.1. Presentación de Resultados	59
4.1.1. Presentación de Resultados cuantitativos.	59
4.1.1.1. Objetivo N° 1 “Evaluar la situación actual del desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo”.	59
4.1.1.2. Objetivo N° 3 “Medir los resultados de la aplicación del programa de capacitación para reducir la resistencia al Cambio en el Desempeño Laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo”	63
4.1.2. Presentación de Resultados cualitativos.	68
4.1.2.1. Objetivo N° 1 “Evaluar la situación actual del desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo”.	68
4.1.2.2. Resultado del objetivo 2 “Elaborar y aplicar un programa de capacitación para reducir la resistencia al Cambio en el Desempeño Laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo”	71
3.1.2.1. Tratamiento de la resistencia a las nuevas capacitaciones.	72
3.1.2.2. Tratamiento de la Resistencia a la implementación de nuevas políticas.	72
3.1.2.3. Tratamiento de la resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo.	72
3.1.2.4. Tratamiento de la resistencia a cambios administrativos.	72
3.1.2.5. Tratamiento a la resistencia a nuevas funciones.	73
3.1.2.6. Tratamiento a la resistencia al uso de nueva tecnología.	73
3.1.2.7. Tratamiento a la resistencia individual.	73

4.1.2.3. Objetivo N° 3 “Medir los resultados de la aplicación del programa de capacitación para reducir la resistencia al Cambio en el Desempeño Laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo”	74
4.2. Demostración y contrastación de la hipótesis	78
4.3. Discusión de resultados	83
4.3.1. Discusión de los resultados en base a los objetivos.	83
4.3.1.1. Discusión en base al objetivo general: “Determinar la influencia que tiene la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo.	83
4.3.1.2. Discusión en base al objetivo 1: “Evaluar la situación actual del desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo”.	84
4.3.1.3. Discusión en base al objetivo 2: “Elaborar y aplicar un programa de capacitación para reducir la resistencia al Cambio en el Desempeño Laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo”	85
4.3.1.4. Discusión en base al objetivo 3: “Medir los resultados de la aplicación del programa de capacitación para reducir la resistencia al Cambio en el Desempeño Laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo”	85
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	88
LISTA DE REFERENCIAS	89
ANEXOS	94

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. <i>Distribución de la población</i>	49
Tabla 2. <i>Escala de Likert</i>	51
Tabla 3. <i>Dimensiones del desempeño laboral</i>	52
Tabla 4. <i>Puntuación final del cuestionario de desempeño laboral</i>	52
Tabla 5. <i>Operacionalización de variables</i>	55
Tabla 6. <i>Nivel de desempeño laboral de los colaboradores antes de la capacitación de resistencia al cambio</i>	59
Tabla 7. <i>Nivel de desempeño laboral por dimensión de los colaboradores antes de la capacitación de resistencia al cambio, según opinión del administrador</i>	61
Tabla 8. <i>Nivel de desempeño laboral de los colaboradores después de la capacitación de resistencia al cambio</i>	63
Tabla 9. <i>Nivel de desempeño laboral por dimensión después de la capacitación de resistencia al cambio</i>	64
Tabla 10. <i>Cuadro comparativo del nivel de desempeño laboral por dimensión antes y después de la capacitación de resistencia al cambio</i>	66
Tabla 11. <i>Cuadro comparativo del nivel de desempeño laboral por puntaje en cada dimensión antes y después de la capacitación de resistencia al cambio</i>	67
Tabla 12. <i>Entrevista al administrador antes del programa de resistencia al cambio</i>	68
Tabla 13. <i>Entrevista al administrador después del programa de resistencia al cambio</i>	74
Tabla 14. <i>Prueba de contraste de normalidad. Kolmogorov Smirnov</i>	78
Tabla 15. <i>Prueba de contraste sobre la asociación entre la resistencia al cambio y desempeño laboral</i>	79
Tabla 16. <i>Prueba de contraste sobre la asociación entre las dimensiones del desempeño laboral y la resistencia al cambio. Prueba Rho Spearman</i>	80

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Descongelamiento del statu quo	20
<i>Figura 2.</i> Pirámide de Maslow, Jerarquía de las necesidades	21
<i>Figura 3.</i> Pirámide FODA del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud	47
<i>Figura 4.</i> Gráfico comparativo del nivel de desempeño laboral de los colaboradores antes de la capacitación de resistencia al cambio	60
<i>Figura 5.</i> Gráfico comparativo del nivel de desempeño laboral por dimensión de los colaboradores antes de la capacitación de resistencia al cambio	61
<i>Figura 6.</i> Gráfico del nivel de desempeño laboral de los colaboradores después de la capacitación de resistencia al cambio	63
<i>Figura 7.</i> Gráfico del nivel de desempeño laboral por dimensión de los colaboradores después de la capacitación de resistencia al cambio	64
<i>Figura 8.</i> Gráfico comparativo del nivel de desempeño laboral por dimensión del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud del distrito de Trujillo antes y después de la capacitación de Resistencia al cambio	66

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del problema

1.1.1. Realidad Problemática.

Actualmente, en un mundo donde los cambios son cada vez más frecuentes y las situaciones evolucionan demasiado rápido, las organizaciones se han visto en la necesidad de adaptarse con rapidez a nuevos entornos que exigen mayor eficiencia y eficacia en su capital humano en beneficio de su desempeño y desarrollo óptimo en el mercado.

El cambio se volvió la única constante variable en nuestras vidas sin que tengamos conciencia de su rapidez ni magnitud obteniendo un resultado totalmente distinto. Y mucho más, el cambio se volvió tan intenso e importante que nos limita a evaluar el pasado sin proyectarnos hacia el futuro.

Durante los últimos años, los cambios ocurrieron rápidamente en cantidades inimaginables y a ritmos acelerados, la crisis económica, los problemas en el mercado, los cambios en el precio de los productos básicos y el proceso de apertura que atraviesa nuestro país, debido al fenómeno de la globalización, ha generado que las empresas realicen diversos cambios para adaptarse a entornos competitivos evitando amenazas potenciales.

En el siglo XXI, ninguna compañía se desenvuelve en un ambiente estable; incluso aquellas compañías líderes del mercado deben cambiar su modelo organizacional para mantener su soberanía frente a la competencia. Por ejemplo, la empresa Apple aun cuando tuvo éxito con su iPad, el incremento de competidores en el mercado de las tabletas obligó a Apple a actualizarse e innovar rápidamente para mantenerse a la vanguardia. Es por ello que, el administrador siempre debe desarrollar habilidades para lidiar con el cambio de manera que los mismos trabajen para él

y no contra él. Se trata de conducir el proceso de cambio en la organización, hacer más participativo el trabajo de manera que, el bien o servicio se oriente totalmente a la satisfacción del cliente y que la organización sea cada vez más ágil, flexible y competitiva lo que generará un mejor desempeño y actitud de parte de los colaboradores que conforman la organización.

En resumen, las organizaciones cambian constantemente con el objetivo de ser productivas y sobrevivir en el ciclo de la globalización y desarrollo; la resistencia es una respuesta de prevención; por ejemplo, cuando a los colaboradores se les mueve de su zona de confort y experimentan incertidumbre de lo nuevo, en otros casos surge ante la carencia de seguridad, autoestima, información, entre otros; es por ello que, surge el interés de eliminar en el colaborador el sentimiento de amenaza, formar personal flexible y adaptable para cambios beneficiosos, la transformación empresarial radica en los problemas que los colaboradores están dispuestos a realizar en arquetipos ya establecidos en sus puestos de trabajo, por lo tanto, las personas son las responsables del cambio, con una buena orientación tienen poder para darle vida a un programa nuevo o para acabarlo. El éxito en cualquier organización y sistemas está en saber crear diseños y aplicar nuevas estrategias que permitan incursionar en el cambio; es allí donde entra en juego el desempeño laboral para el logro de los objetivos esperados demostrando y poniendo en práctica sus habilidades y capacidades para beneficio de la organización el que no se dará si el colaborador no tiene una actitud proactiva y dinámica ante nuevas situaciones que podrían afectar el desarrollo óptimo de la organización.

Comprender la resistencia al cambio y manejarla no es tan fácil como se cree, para poder hacerlo se deben examinar las razones individuales que se opondrían al cambio, como podría ser el asumir nuevas funciones o el temor a fracasar en el intento. Cabe recalcar que las medidas

correctivas que se utilicen no siempre tienen el efecto esperado debido a que el resultado dependerá de la decisión de hacer resistencia o cooperación de los colaboradores, además estos se oponen por distintos motivos los que deberán ser tomados en cuenta y analizados a profundidad para poder encontrar una solución acorde con sus habilidades, disposición y perspectivas.

Para poder lograr el cambio, se debe tener una cultura que fomente la creatividad y genere también este tipo de impulsos, pues la fuerza de una idea es mayor cuando esta se difunde, se contagia, se contrasta y se pone en marcha. Así mismo, es de vital importancia identificar a aquellas personas que generen estas energías positivas creando una unidad en la organización para que todos trabajen en conjunto en el logro de las metas planteadas.

Con respecto al desempeño laboral, esta variable de estudio es muy importante en las empresas que quieren lograr sus objetivos, porque muchas empresas buscan gente competente porque quieren ser empresas competitivas. Por ende, las empresas siempre están evaluando el desempeño de sus colaboradores, sabemos que este desempeño se debe a factores como establecimiento de metas y objetivos, motivación, liderazgo, trabajo en equipo, buenas remuneraciones, etc.

Con base en lo anterior, dicha problemática guarda una directa relación con el tema a investigar: Reducir la resistencia al cambio laboral para un mejor desempeño laboral en Medic Salud del distrito de Trujillo – 2018 y comprobar el grado de incidencia de resistencia al cambio aplicando tests de pruebas y un programa de capacitación que garantice la reducción del problema en sí.

Respecto al Centro de Salud Ocupacional Medic Salud se observa un constante malestar del personal por realizar sus actividades, la mayoría no se adapta correctamente al desempeño de sus funciones por lo que existe descoordinación, mal manejo y mala información de las mismas, esto está generando un deterioro en el desempeño de los colaboradores quienes cada vez más se muestran reacios a mejorar y adaptarse a cambios desconocidos por considerarlos peligrosos esto, sin duda ha venido generando que hasta la fecha el Centro de Salud Ocupacional no pueda obtener la posición competitiva en el mercado que estaría buscando desde hace años.

Conociendo esta información previa se podrá realizar el proceso de cambio de manera gradual, democrática y amigable hacia los colaboradores, para lo cual será necesario conocer los factores laborales determinantes de la resistencia que estarían generando deficiencias en su desempeño laboral. Por esta razón en el trabajo materia de investigación se relacionan ha surgido la necesidad de innovar en los colaboradores procedimientos en el personal del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud para mejorar la actitud de los colaboradores ante el cambio.

1.1.2. Enunciado del Problema.

¿De qué manera influye la resistencia al cambio en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud del Distrito de Trujillo del año 2018?

1.1.3. Antecedentes de la investigación.

1.1.3.1. Internacionales.

Méndez (2015), en su tesis de postgrado de la Universidad Militar Nueva Granada titulada, *Resistencia al cambio organizacional, el reto para los líderes actuales de entidades públicas en Colombia*, con el fin de describir la problemática que se presenta en las entidades públicas en Colombia cuando se pretenden establecer cambios organizacionales y la resistencia al cambio

generado por el talento humano que la integra, utilizando el método aplicativo de tipo descriptivo llegando a la conclusión de que, las organizaciones se encuentran en constante evolución por lo que deberán mantenerse a la vanguardia con nuevos modelos administrativos que permitan mejores resultados sin embargo, el proceso de cambio organizacional genera mucho miedo e inseguridad en el talento humano de las mismas y esto se complica cuando se habla de entidades públicas ya que en estas no solo se incluye al talento humano sino también temas políticos, administrativos y normativos que afectarán tanto al personal como a la ciudadanía por ende, se propone buscar modelos administrativos similares al propuesto que puedan ser aplicados en la institución de acuerdo a las necesidades y expectativas de su personal.

Este estudio nos da a conocer que, en vista de los recientes avances en el mercado es necesario que las organizaciones realicen cambios constantes que se adapten a estas nuevas exigencias, sobre todo se debe buscar y adecuar modelos administrativos acorde a las exigencias del personal con el fin de generar mejoras en favor de toda la organización, cabe recalcar que, no todos los cambios serán aceptados por el personal por eso es importante mantener una comunicación fluida con ellos.

Sum, (2015), en su tesis para obtener el título de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional de la Universidad Rafael Landívar titulada, *Motivación y desempeño laboral*, con el fin de establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, implementando el tipo de investigación descriptivo, utilizando el método cuantitativo mediante un cuestionario de 10 preguntas y considerando como muestra a 34 colaboradores, se concluyó que, el factor motivación es un punto fundamental para el desempeño laboral del personal

administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango de hecho, los resultados obtenidos a través de la escala de Likert revelaron que existe un nivel motivacional positivo y una buena relación laboral con sus superiores lo que facilitaría el desarrollo de la misma.

El trabajo de investigación nos brinda información relevante sobre la importancia que tiene la motivación sobre el desempeño laboral resaltando a las recompensas y reconocimientos como uno de los factores fundamentales para lograr un mejor desempeño laboral.

1.1.3.2. Nacionales.

Vizcarra (2015), en su tesis de postgrado de la Universidad José Carlos Mariátegui titulada, *La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la región de salud PNP Tacna, en el año 2013*, esta investigación tuvo como objetivo principal el determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Región de Salud – REGSAL PNP Tacna, en el año 2013; la investigación es de tipo descriptivo con un diseño correlacional con una población del personal asistencial y administrativo de 51 personas, se concluyó que, existe una relación significativa entre los indicadores de la resistencia al cambio y los indicadores del desempeño laboral (si disminuye el nivel de resistencia al cambio en el personal, ello generará que su nivel de desempeño laboral mejorará).

El aspecto más importante en la tesis es la confirmación de que existe una relación negativa entre las variables de resistencia al cambio y el desempeño laboral (ambas se ven perjudicadas cuando una de ellas cambia); estos aportes confirman la veracidad de los resultados obtenidos en la presente investigación.

Ortega (2015), en su tesis de postgrado para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias con mención en gestión empresarial de la Universidad Nacional Jorge Basadre titulada, *La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de “Alto de la Alianza” – Tacna, en el año 2013*, para determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna para generar alguna recomendación de mejora del comportamiento organizacional, considerando una población de 102 personas, para la muestra se tomó como referencia a 64 personas, el tipo de investigación utilizado es descriptivo y correlacional con un diseño no experimental y de corte transversal llegando a la conclusión de que, no existe una influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad distrital “Alto de Alianza” de Tacna pese a los resultados obtenidos el personal expresa que presentaría un nivel alto de resistencia frente a situaciones de cambio organizacional sin embargo estos serían mínimos por otro lado, al analizar por dimensión, los aspectos más preocupantes fueron los relacionados con factores individuales asociados al hacer y saber de los trabajadores por lo que se debe fortalecer el crecimiento personal de cada uno de ellos.

El presente estudio nos pone en manifiesto que, no necesariamente la resistencia al cambio y el desempeño laboral se relacionan, sin embargo, frente a niveles altos de resistencia el desempeño se vería perjudicado así mismo, uno de los aspectos más preocupantes de la resistencia al cambio son los relacionales con los aspectos personales e individuales de los trabajadores los que de no ser controlados generarían pérdidas significativas para la organización.

1.1.3.3. Locales.

Ramírez (2017), en su tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo titulada, *Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector Pesca y Agricultura, Ministerio de la Producción, Lima 2017*, con el fin de determinar la relación entre la gestión de cambio organizacional y el desempeño laboral del personal de la Dirección General de Supervisión, Fiscalización y Sanción en el Sector de Pesca y Acuicultura del Ministerio de Producción, Lima 2017, tomando en cuenta una población de 400 servidores y considerando como muestra a 60 trabajadores, con un diseño de investigación no experimental de tipo transversal: descriptiva – correlacional, llegando a la conclusión de que, no existe una relación positiva entre las variables gestión del cambio organizacional y desempeño laboral del personal de la Dirección General de Supervisión, Fiscalización y Sanción del Ministerio de la Producción 2017, siendo esta una correlación baja entre estas variables (Rho de Spearman = 0,134); el análisis estadístico demostró que existe relación positiva baja entre la valoración personal y el desempeño laboral, la comunicación y el desempeño laboral, la motivación y el desempeño laboral y entre el liderazgo y el desempeño laboral así mismo, los resultados nos refieren una relación negativa entre el conocimiento de la gestión del cambio y el desempeño laboral del personal.

De acuerdo a la tesis presentada, no existe una relación positiva entre las variables de gestión del cambio organizacional y desempeño laboral destacando los componentes de valoración, comunicación, conocimiento, motivación y liderazgo como elementos que no se relacionan con el desempeño laboral en lo referente a la productividad, trabajo en equipo, trabajo bajo presión y valores personales, sin embargo, no siempre ocurriría lo mismo en todas las organizaciones.

Benítez (2012), en su tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de Trujillo denominada, *Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores del Consorcio La Arena S.A.C.*, para determinar la influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de la Empresa Consorcio La Arena S.A.C. en la Región La Libertad, analizando una población de 168 colaboradores con una muestra de 55 colaboradores, el método utilizado es transaccional descriptiva, se llegó a la conclusión de que, el clima organizacional del Consorcio La Arena está en un nivel medio (160.5) y la evaluación de desempeño (65.3 cumple con lo esperado), lo que demuestra que existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño destacando las características más relevantes del clima organizacional para el nivel directivo las que son: el acceso a la información, la comunicación fluida y del desarrollo personal; mientras que para el personal administrativo los aspectos relevantes del clima organizacional son: compromiso, capacitaciones, los jefes escuchan, se siente orgulloso de la institución, cumplir con sus tareas es una actividad estimulante y colaboración; por otro lado, a nivel de personal las características más valoradas son la remuneración, el logro de objetivos, el desarrollo personal y conocer los logros en otras áreas de la empresa. Así mismo, los aspectos más valorados del desempeño laboral para el personal directivo son: la honorabilidad y una adecuada línea de conducta; a nivel de personal administrativo se considera como aspectos más relevantes: la calidad del trabajo, la confiabilidad, las buenas relaciones interpersonales y la honorabilidad; a nivel de personal lo que mejor se valora es el buen criterio, el trabajo en equipo, la responsabilidad y una buena línea de conducta, respecto al aspecto menos valorado es la poca iniciativa.

De acuerdo con la presente investigación, los aspectos más valorados del desempeño laboral para los colaboradores son el buen criterio, el trabajo en equipo, la responsabilidad y una buena línea de conducta; sin embargo, el que más destacaría según los resultados obtenidos es el trabajo en equipo y el buen criterio, por lo que, es importante fomentar el vínculo laboral con los colaboradores por medio de una comunicación fluida, actividades grupales y una confianza sólida.

1.1.4. Justificación.

1.1.4.1. Justificación Teórica.

El presente trabajo de investigación toma como referencia a diversos autores que mencionan los diferentes factores de la resistencia al cambio de los que destacan Cruz, Sánchez, Hellriegel y Slocum quienes señalan a la resistencia individual como principal factor de la resistencia en los colaboradores; por otro lado, con respecto al desempeño laboral se toma como referencia lo dicho por diversos autores quienes señalan distintos puntos de vista destacando lo dicho por Warren y Denis quienes sustentan al desempeño con el trabajo como una variable influyente en el desempeño final del colaborador; estas teorías darán el sustento teórico respectivo.

La investigación aportará conocimiento científico en cuanto a la resistencia al cambio y el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud, identificando aspectos relevantes para reducir la resistencia al cambio en beneficio del desempeño laboral de sus colaboradores. A pesar de la importancia de las teorías y estudios referentes a la resistencia al cambio existen escasos estudios de esta variable en relación al desempeño laboral que permitan su conocimiento y aplicación en las organizaciones. En ese

sentido, los resultados de la presente investigación pueden ser utilizados como guía y fuente de información para la realización de futuras investigaciones.

1.1.4.2. Justificación Práctica.

Desde el punto de vista práctico, se realizó un análisis de la resistencia al cambio y el desempeño laboral, lo cual permitió evaluar y proponer mejoras en toda la institución. La investigación, tuvo implicancia práctica, ayudando a resolver los problemas que toda institución posee, y en particular al Centro de Salud Ocupacional Medic Salud, y en general porque se espera que los resultados propuestos sean beneficiosos para la gerencia, administrador, personal, estudiantes, docentes universitarios, empresas del rubro y autoridades que desean conocer de la aplicación.

1.1.4.3. Justificación Metodológica.

Se tomó en consideración el método científico con un enfoque cuantitativo y cualitativo cuyos instrumentos de investigación han sido previamente validados para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados, materiales que se pondrán a disposición de investigadores que consideren estudiar la misma temática.

1.1.4.4. Justificación Social.

Se espera que el rendimiento de esta investigación contribuya en beneficio del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de la Ciudad de Trujillo, por cuanto se logró minimizar la resistencia al cambio, a través de una capacitación para los colaboradores, en bien de la organización que mejorará su desempeño laboral en beneficio de los pacientes atendidos.

1.2. Hipótesis

Si se reduce la resistencia al cambio influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud del distrito de Trujillo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general.

Determinar la influencia que tiene la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo

1.3.2. Objetivos específicos.

- Evaluar la situación actual del desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo.
- Reducir la resistencia al cambio a través de la elaboración y aplicación de un programa de capacitación de resistencia al cambio en los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo.
- Medir el desempeño laboral tras la aplicación del programa de capacitación de resistencia al cambio en los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo.

1.4. Fundamentación teórica

1.4.1. Marco teórico.

1.4.1.1. Resistencia al cambio.

1.4.1.1.1. Definición.

Newstrom (2007) define al cambio como “Cualquier alteración que ocurre en el ambiente laboral y que afecta la forma en que los empleados deben actuar” (p. 325). Esto indica que se

pueden dar distintas modificaciones, pero al final los efectos que producirán serán recibidos por quienes lo perciben.

1.4.1.1.2. Tipos de resistencia al cambio en los empleados.

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) manifiestan que, al enfrentar tanto las empresas como sus colaboradores un cambio significativo, que afecta el curso de la empresa, se obtendrá como resultado una respuesta negativa por parte del personal.

Alles (2008), señala que dentro de la resistencia al cambio se pueden presentar 3 tipos de resistencia en los empleados los que son:

- Resistencia lógica o razonada: Esta se basa en las objeciones dadas por los colaboradores quienes exponen que el cambio generará esfuerzo y tiempo extra (horas de capacitación) para la aprehensión del mismo por lo que representaría un aumento en los costos económicos de la empresa.
- Resistencia psicológica: Como su nombre lo indica está basada en la “lógica” de las personas, es decir, en sus emociones, sentimientos y actitudes por ello, la idea de cambio genera una respuesta automática en el pensar del colaborador donde, existe el temor a lo desconocido y la desconfianza en el liderazgo e inclusive podría llevarse a casos más severos.
- Resistencia social (grupal): Este tipo de resistencia solo ocurre en grupos pequeños o más grandes sean formales o informales en donde cada grupo defiende sus propios intereses los que muchas veces perjudican a otros por lo que, el colaborador afectado se resiste a realizar estos cambios que perjudican su bienestar, sin embargo, cabe

recalcar que no siempre ocurre esto existen grupos que reciben positivamente el cambio y otros que se inclinan solo por aquellos cambios que los benefician.

Lorenzo (2000), explica que, la resistencia al cambio puede ser de dos tipos:

- Resistencia individual al cambio: Se manifiestan con mayor frecuencia dentro de grupos sociales donde cada uno expresa su sentir y defiende sus creencias y posición oponiéndose a que se le diga lo contrario.
- Resistencia organizacional al cambio: Las organizaciones se resisten al cambio para asegurar su posición y desempeño en el momento

1.4.1.1.3. Fuerzas que originan el cambio.

Ruiz, Guzmán y De la Rosa (2007), sostiene que el origen fundamental del cambio se da por la interacción de dos fuerzas las que son:

- Internas: Son aquellas que se originan dentro de la organización surgiendo como soluciones resultado de haber realizado un análisis exhaustivo de las necesidades de cambio que atraviesa la empresa por ello, estas fuerzas generan cambios de estrategias metodológicas, cambios de directivas y otros.
- Externas: Son todas aquellas que provienen de afuera de la organización generando que la misma se vea en la necesidad de modificar su orden interno tales como son los decretos gubernamentales, las normas de calidad o los competidores.

1.4.1.1.4. Causas de la resistencia al cambio.

Lorenzo (2000), señala que, la resistencia al cambio surge por las siguientes causas:

- a) Factores de orden cultural: Los que pueden originarse en ideologías, tradiciones, relaciones sociales entre grupos con ideas distintas a las propias; dentro de ellos se destacan:
- Relacionadas con los valores y creencias culturales con la falta de ética en el trabajo o la ausencia de aspiraciones para conseguir un puesto mejor.
 - Patrones de socialización donde se visualiza un escaso fomento de las necesidades de logro y superación.
 - Las ideologías religiosas que muchas veces son sinónimo de retraso personal ya que algunas religiones limitan el desarrollo personal de cada uno de nosotros.
 - El etnocentrismo cultural donde la excesiva auto confianza y superioridad genera un rechazo de parte del agente de cambio y por ende este proceso falla.
- b) Factores de orden social: Donde encontramos los relacionados con la sociedad y las relaciones entre la misma, los cuales son:
- La solidaridad del grupo la que se refleja en los trabajos grupales donde existe una resistencia a las ideas individuales que surjan.
 - Cuando las expectativas acerca de la conducta de un grupo son compartidas con otro grupo similar este puede verse afectado por lo que el agente de cambio podría fallar.
 - Existe resistencia cuando los cambios son incompatibles con las normas existentes.

- Cuando se critica conductas frecuentes de los grupos estos suelen manifestar resistencia cuando el agente de cambio opta por implementar nuevas conductas, sin embargo, si las mismas se mantienen como antes el cambio no se verá afectado.
- c) Aspectos de orden organizacional: Dentro de las cuales están:
- Amenazas al poder y la influencia.
 - La estructura organizacional implica que el cambio implementado será exitoso siempre y cuando los patrones establecidos se cumplan cabalmente.
 - La necesidad de cambiar se define según sea la percepción del personal teniendo en cuenta la necesidad de la organización por implementar un cambio.
- d) Aspectos de orden psicológico: Se destacan los siguientes:
- La percepción selectiva y retención.
 - Las faltas de claridad sobre las conductas requeridas para la implementación del cambio pueden considerarse una fuente principal para el surgimiento de la resistencia.

Por otro lado, para Davis y Newstrom (1999) menciona que tanto los empleados, jefes y superiores pueden producir resistencia debido a 3 razones básicas:

- La primera es porque, no están de acuerdo con el cambio propuesto ya sea porque no les agrada, o porque afecta de una u otra manera sus valores éticos o creen que la forma de implementarlo no es la correcta o inclusive por el simple hecho de sentir temor ante lo desconocido siendo este último el más frecuente de los casos.
- La segunda se da debido a, los problemas ocasionados por la forma incorrecta de aplicar e implementar los nuevos cambios los que se llevan a cabo muchas veces sin el conocimiento ni aprobación de los colaboradores.

- Y por último se da debido a, las severas desigualdades que se perciben al implementar los cambios ya que, algunos son beneficiados, pero otros solo se perjudican.

1.4.1.1.5. El costo del cambio.

Galván (2015), nos explica que, para los colaboradores adaptarse a una nueva situación resulta demasiado complicado y hasta traumático por ello muchas veces, las organizaciones terminan gastando mucho más en el aspecto psicológico del colaborador que en el aspecto económico. Sin embargo, una situación recurrente dentro de las organizaciones es cuando el jefe no realiza los cambios propuestos alegando que los mismos tienen costos demasiados altos cuando en realidad es todo lo contrario por ello, se deben buscar formas para reducir los costos psicológicos que generan los colaboradores e invertirlos en los costos económicos que se requieren para la aplicación del cambio propuesto.

Según Alcalá (2011), todo cambio que se realice genera un coste los cuales se dividen en:

- Económico: Se refiere al tiempo invertido en el que la persona aprende y el beneficio que se obtiene, por eso se debe analizar el costo/ beneficio para saber los beneficios de su aplicación.
- Psicológico: Estos se manifiestan en los deseos e intereses de las personas por aprender todo lo referente al cambio, sin embargo, de no ser aprendido correctamente generaría en el colaborador problemas de salud física y mental como es el caso del estrés.

1.4.1.1.6. Actitud ante el cambio.

Según Alcalá (2011), muchas veces las organizaciones cometen errores graves al implementar estrategias populares en el mercado solo por el hecho de mantenerse a la vanguardia sin evaluar los efectos que el mismo podría tener sobre sus colaboradores, es importante analizar cuáles serían las reacciones de los colaboradores y si la misma podría ser implementada paso a paso, claro que, las organizaciones deben evolucionar pero aplicando el sentido común y cuidando lo más importante que tienen su talento humano. De existir resistencia al cambio es importante realizar evaluaciones a fondo que permitan identificar las principales razones por las que se genera la resistencia y como poder contrarrestar las mismas y sus efectos. El autor nos describe que ante una propuesta de cambio los colaboradores inhibirán dos tipos de actitudes los que son:

- **Negativa:** Se encuentran únicamente a aquellos colaboradores con pensamientos pesimistas y una actitud negativa ante la idea de implementar nuevos cambios en la organización lo que podría generar malestar en los demás colaboradores además cabe señalar que, este tipo de personas podría generar pérdidas para la empresa.
- **Positiva:** Aquí encontramos a aquellos colaboradores con pensamientos positivos y una actitud proactiva ante el cambio buscando siempre las soluciones más viables a los problemas encontrados en la organización, este tipo de personas suelen ser las más jóvenes ya que en ellas abunda el positivismo, las ganas de trabajar y la creatividad.

1.4.1.1.7. Procesos que ocurren en cada fase para lograr el cambio.

Cisneros (2009), afirma que, durante el cambio los colaboradores atraviesan por 3 etapas las que son:

- **Descongelamiento:** Es la primera etapa por el que atraviesan los colaboradores expuestos al cambio donde se refleja el temor e incertidumbre por enfrentar situaciones nuevas y desconocidas para ellos, en esta etapa los colaboradores no saben cómo reaccionar ni desarrollar sus actividades llegando inclusive a generarles ansiedad y estrés, así mismo, cabe recalcar que esta es la etapa más importante del proceso ya que es en esta que se puede detectar y reducir los factores principales en la resistencia al cambio.

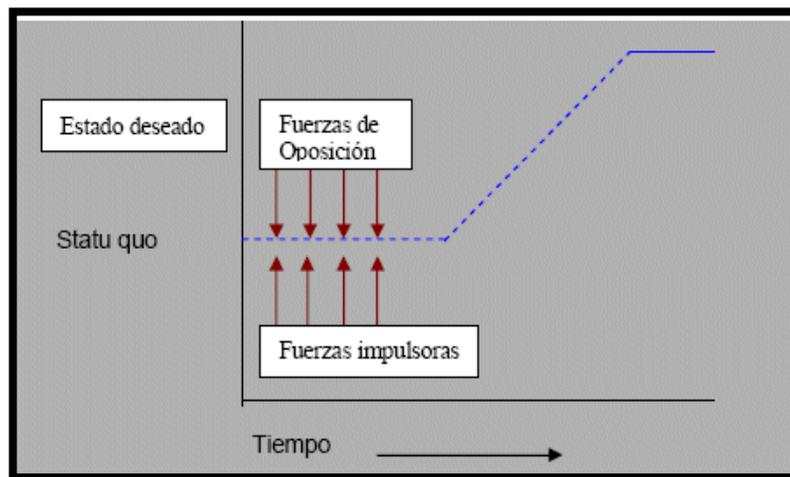


Figura 1. Descongelamiento del statu quo. (Robbins, S. y Judge, T., 2013).

- **Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva:** Es la segunda etapa del proceso de cambio y por lo general la más complicada para los colaboradores en esta, el personal se muestra más aprehensivo ante el cambio descubriendo nuevos logros y

mejoras en su capacidad personal lo que todavía podría generar ansiedad e impotencia por realizarlo correctamente.

- Consolidación del cambio: Es la última etapa donde los directivos y jefes son la pieza fundamental para el logro del cambio, los directivos generan fiabilidad durante el proceso de cambio, esta es la más sencilla y tranquila etapa de superar debido a que los colaboradores son menos reacios ante la idea de una propuesta de cambio logrando de esta manera que la resistencia disminuya y que los beneficios para toda la organización se incrementen.

1.4.1.1.8. Jerarquía de la resistencia al cambio.

Benoit (2009), sostiene que los retos que implican el cambio dependen directamente de la profundidad e importancia que tengan por ello, para poder vencer a la resistencia al cambio se debe superar una serie de obstáculos dependiendo de la importancia con la que se desarrolle y por supuesto sin dejar de lado la jerarquía de las necesidades de Maslow.

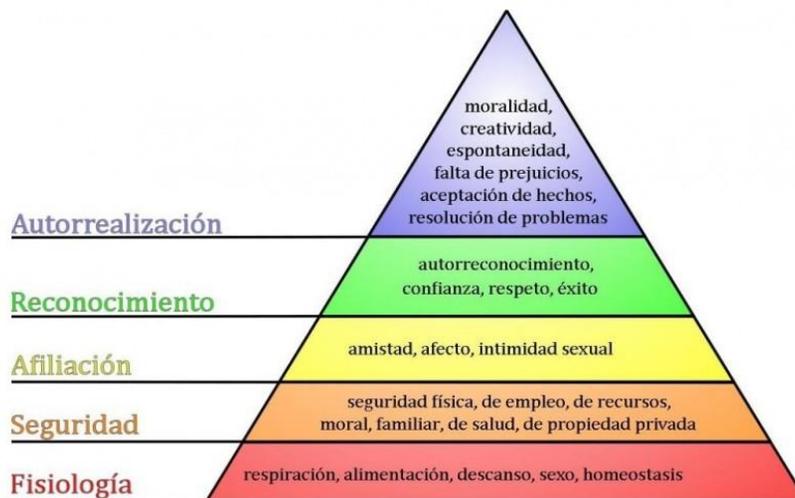


Figura 2. Pirámide de Maslow, Jerarquía de las necesidades. (Mahmoud A. Wahba & Lawrence G. Bridwell, 2004).

Benoit (2009), en el estudio que realizó resalta la gran importancia que tiene identificar las causas que producen la resistencia al cambio buscando las mejores soluciones y estrategias que minimicen tal impedimento de desarrollo.

Galpin (2013) afirma que, uno de los errores más frecuentes cometidos por las organizaciones es no entender la resistencia al cambio que es necesaria para poder implementar un cambio además de, comprobar que los colaboradores son capaces de superar el cambio al vencer los 3 niveles de resistencia que son:

- Saber (No saber):
- Poder (No poder).
- Querer (No querer).

1.4.1.1.9. Fuerzas oponentes a la resistencia al cambio.

Garzón (2005) menciona que, en muchas ocasiones los cambios que surgen en las organizaciones no son planeados apareciendo solo por la necesidad urgente de implementarse, esto en vez de ayudar genera mayor incertidumbre y malestar en toda la organización ocasionando respuestas negativas de parte del personal que se muestra reacio a aplicarlo.

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) señalan que, las principales fuerzas que se oponen a las modificaciones organizacionales son:

- Resistencia espontánea: Este tipo de resistencia surge inmediatamente por lo que, es mucho más fácil de identificar, los colaboradores muestran desde el principio una actitud negativa que se niega a aceptar lo nuevo.
- Resistencia implícita: Este tipo de resistencia, a diferencia de la espontánea, es mucho más complicada de identificar debido a que, se presenta de manera casi invisible y de

no ser identificada podría deteriorar a la organización, no es fácil reconocerla puesto que el personal no la expresa verbalmente, pero si con ciertas acciones en su puesto de trabajo.

1.4.1.1.10. Factores predominantes en la resistencia al cambio.

Dent y Goldberg (1999), explican que, muchas veces la resistencia proviene más de un aspecto individual del colaborador que de la organización o al revés; por ende, muchas veces la resistencia es innata o a causa de la implementación de nuevos procesos.

Por ello, en vista de lo dicho por el autor se considera pertinente tomar como referencia a diversos autores que mencionan los diferentes factores que ocasionan mayor resistencia al cambio:

- a. Resistencia a nuevas capacitaciones.
- b. Resistencia a la implementación de nuevas políticas.
- c. Resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo.
- d. Resistencia a cambios administrativos.
- e. Resistencia a nuevas funciones.
- f. Resistencia al uso de nueva tecnología.
- g. Resistencia individual.

1.4.1.1.10.1. Resistencia a nuevas capacitaciones.

Wayne y Robert (2005) sostienen que, cuando se implementan nuevas capacitaciones la respuesta obtenida suele ser negativa de parte de los colaboradores por ello, las organizaciones deben tener en cuenta la importancia de implementar programas de capacitación al personal

como fortalecer los ya existentes para obtener mejores resultados. Algunas de las razones más importantes de implementar nuevas capacitaciones son:

- Entrenar y capacitar a todo el personal desde el puesto superior hasta el inferior y poder desarrollarlos integralmente.
- Mejorar la realización de las funciones de trabajo en la cotidianidad, al ampliar las técnicas de trabajar.
- Que el aprendizaje obtenido se comparta entre los compañeros de labores.
- Entrenar para que en la misma organización se formen los instructores y así puedan intercambiar sus conocimientos.

1.4.1.1.10.2. Resistencia a la implementación de nuevas políticas.

Porret (2010), realizó una investigación a fondo donde explica que todo cambio está vinculado necesariamente con las políticas laborales las mismas que provienen de personas con altos puestos en la organización, por ello, el personal suele sentir temor al implementarlas ya que consideran que las mismas significarían una amenaza en su puesto de trabajo llegando al punto de ser remplazados por un personal nuevo que si se adecue a los cambios rápidamente. Este caso por lo general se refleja en el personal más antiguo de la empresa. Así mismo, Porret afirma que los responsables del cambio deben dirigirse con base a:

- El valor de políticas de integración que se refiere a implicar a todo el personal en el cambio.
- El valor de informar, que consistirá en comunicar la causa real del cambio para evitar ambigüedades.

1.4.1.1.10.3. Resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo.

Costumero (2007), manifiesta la existencia de indiferencia de parte del personal cuando se incorpora a un nuevo elemento en la empresa, los colaboradores suelen sentir recelo llegando inclusive a darles más tareas de la necesaria o no informarles de los asuntos importantes de la organización. Esta situación es muy común en aquellas empresas que realizan una constante renovación de su capital humano o las que desean mejorar el mismo. Sin embargo, todos los colaboradores suelen manifestar esta resistencia a nuevo personal puesto que, pasan por un periodo de incertidumbre y temor a ser desplazados de su puesto de trabajo.

1.4.1.1.10.4. Resistencia a cambios administrativos.

Cruz (2014), sostiene que dentro de las organizaciones el personal suele manifestar resistencia a la implementación de un nuevo jefe o supervisor ya que están acostumbrados a su forma de trabajo anterior y cambiarlo significaría aprender estrategias y metodologías nuevas de trabajo, sin embargo, es importante que la organización realice constantemente cambios administrativos en busca de un mejor desarrollo organizacional esto sin dejar de lado a su personal puesto que, el mismo podría sentirse desplazado al no ser tomado en cuenta sobre las nuevas decisiones de cambio.

1.4.1.1.10.5. Resistencia a nuevas funciones.

Albeño (2010) señala en su tesis un severo impacto, de parte del personal, ocasionado por la implementación de nuevas funciones en su puesto de trabajo ya que, las mismas significarían invertir tiempo extra en cambiar la rutina laboral que venían ejerciendo desde el principio.

1.4.1.1.10.6. Resistencia al uso de nueva tecnología.

Alcalá (2011), afirma que, en un mundo globalizado cada vez son más las empresas que optan por implementar nuevas tecnologías para beneficio de todos, sin embargo, aún en pleno siglo XXI el personal suele mostrarse reacio a aceptarlo ya sea por temor a ser sustituidos por los mismos o por no querer aprender sobre su funcionamiento. El autor señala que, esto podría significar un mayor problema cuando se tiene que mover al personal de su puesto de trabajo para entrenarlo sobre el funcionamiento de las nuevas tecnologías puesto que esto causaría mayor agotamiento e incomodidad, entrenarlos demandará en ellos que modifiquen sus hábitos y rutinas laborales por adoptar algo nuevo por ello, es importante que tanto la empresa como el colaborador estén de acuerdo en la implementación de estas nuevas tecnologías en beneficio de toda la organización.

1.4.1.1.10.7. Resistencia individual.

Cruz (2014), afirma que es natural que las personas se resistan al cambio ya que esto podría significar una amenaza a su estabilidad. Por lo mismo, se cree que todos los colaboradores se niegan al cambio por temor a ser movidos de su zona de confort.

Sánchez (2014), señala que cuanto mayor sea el cambio mayor resistencia existirá. El cambio a nivel individual puede manifestarse de 4 formas: cognitivo, emocional, motivacional y conductual. Con respecto a lo cognitivo este se refiere a la percepción que tiene cada persona donde solo aceptará lo que considere como bueno; por otro lado, la parte emocional está relacionada a los sentimientos de cada persona por lo que dejar de lado lo aprendido por algo nuevo generaría sentimientos de frustración y temor; la parte motivacional está asociada a la resistencia que pone el colaborador por implementar nuevos cambios ya que consideran que

estos acarrearían peores condiciones laborales para él y, por último, el factor conductual está relacionado a los hábitos que realiza cada colaborador y que se vería perjudicado al implementar una nueva rutina.

Por otro lado, Hellriegel y Slocum (2010), nos señala que la resistencia al cambio se presenta por diversas razones, por ende, tanto gerentes como colaboradores deben comprender las razones por las que se origina, explican que, dentro de la resistencia individual, que es una de las más comunes, existen razones que explican porque el individuo se resiste al cambio en el lugar de trabajo, pero no son las únicas sino las más comunes. Entre ellas tenemos:

- Percepciones: Cuando las personas han establecido una comprensión de la realidad, entonces tal vez se resistan a cambiarla.
- Personalidad: Algunos individuos tienen rasgos en su personalidad que le impiden adaptarse a nuevas situaciones.
- Hábito: Los individuos suelen acostumbrarse a sus hábitos ya que estos simbolizan comodidad y seguridad para adaptarse al mundo.
- Amenazas al poder y la influencia: Algunas personas de las organizaciones podrían pensar que el cambio representa una amenaza para su poder o influencia.
- Miedo a lo desconocido: Casi todas las personas se sienten angustiadas cuando tienen que enfrentarse a lo desconocido.
- Razones económicas: El dinero es un factor muy importante para el individuo por lo que una disminución en sus ingresos sería una gran razón para mostrar resistencia al cambio.

1.4.1.1.11. Manejo de la resistencia al cambio.

Alles (2008), manifiesta que, la resistencia al cambio debe ser prevenida cuando se analiza cualquier proyecto; los administradores no solo deben basarse en la parte técnica de la resistencia si no en el impacto psicológico y emocional que esta tendrá en los colaboradores para así evitar que el cambio sea un fracaso.

Robbins (2004), afirma que se puede manejar la resistencia por medio de la planificación, para ello recomienda:

- Mayor compromiso por parte de los administradores del cambio investigando sobre el ambiente en el que se desempeña su personal y averiguando cuales serían las causas que generarían su resistencia.
- Los administradores deben evaluar cuál será la técnica más apropiada para manejar la resistencia en la organización ante posibles suposiciones de su existencia.

1.4.1.1.12. Gestión del cambio en las empresas.

Bernandez (2009) señala que: “Las intervenciones de gestión del cambio tienen como propósito asegurar que el nuevo modelo de desempeño se consolide y estabilice, pasando a formar parte del sistema de desempeño y la cultura de la organización” (p. 527).

1.4.1.1.13. Implicación de administrar el cambio.

Alcalá (2011), sugiere que los cambios suelen fracasar por falta de cumplimiento de los procesos adecuados, es por ello que se debe tener en cuenta enfoques para administrar el cambio como son:

- Planear periodos donde el personal exponga los factores principales del cambio y como estos afectarían su desempeño.

- Establecer periodos de tiempo para la capacitación y enseñanza de lo nuevo al personal.
- Mantener una comunicación proactiva y fluida con el personal.

1.4.1.1.14. Beneficios del cambio para los colaboradores y la organización.

Alcalá (2011), expone que, la resistencia al cambio debe verse como algo positivo y necesario que sería de gran ayuda por lo que no es necesario eliminarla si no tratarla, lo único que podría considerarse peligroso son aquellas resistencias que permanecen ocultas y amenazan con la estabilidad de la organización. De la resistencia se puede obtener conclusiones como:

- Realizar una revisión de la propuesta de cambio y ver si es la más adecuada.
- Se pueden identificar áreas débiles en la organización.
- Permite tener una idea más clara del pensar y sentir de los trabajadores.

Jiménez y Bueno (2003), consideran que, ningún cambio en la organización debe ser impuesto, sino que este debe introducirse lentamente hasta ser aceptado por ello, es necesario conversar con los colaboradores y explicarles los beneficios que recibirán de aceptar el cambio los mismos que un futuro se verán reflejados en mejores condiciones laborales, aumento de salarios, mejor clima laboral y otros.

1.4.1.1.15. Beneficios de involucrar al personal en el cambio.

Para Alles (2008), se debe involucrar a todo el personal a ser parte del proceso de planeación del cambio donde tanto los directivos como los colaboradores participarán de su desarrollo de esta manera, los colaboradores se sentirán más que el cambio a realizarse es seguro para ellos; así mismo, a medida que, el personal se involucre más en el proceso de cambio menor será su temor y resistencia al mismo.

Cajina (2013) nos habla sobre la zona de confort y de cómo los colaboradores que se resisten al cambio no pueden salir de esta por la misma rutina que nos obliga a tomar las mismas decisiones programadas en nuestra vida por años

1.4.1.1.16. La dificultad de mover a los colaboradores de la zona confort al cambio.

Hemmi (2013) nos dice lo difícil que es salir de la zona de confort y esto se complica aún más en las organizaciones quienes tienen a cargo el manejo de las personas, por ello, aquellas empresas que cuentan con personal capaz de arriesgarse y dejar de lado su zona de confort son las que tienen mayor posibilidad de éxito en el mercado.

Subirana y Cooperrid (2013), señala que “Las personas que se desafían continuamente para salir de su zona de confort, adquieren nuevos conocimientos y experimentan con nuevas formas para trabajar” (p. 267).

1.4.1.1.17. Estrategias que animan a salir de la zona de confort y sumergirse en el cambio.

Urcola y Urcola (2012), sostiene lo importante que es dejar la zona de confort, buscar nuevos proyectos y sueños que te permitan realizar tus metas sin importar de lo que pueda decir la gente.

Mata (2015), opina que se debe salir de la zona de confort cuanto antes, ya que es peligroso estancarse y no seguir desarrollando sus capacidades.

1.4.1.1.18. Tácticas para tratar la resistencia al cambio.

Robbins (1996), recomienda 6 tácticas para tratar la resistencia al cambio las que son:

- La organización debe brindar apoyo a los colaboradores para ello, podría hacer uso de asesorías, terapias, capacitación en nuevas habilidades, beneficios sociales.
- La falta de comunicación es uno de los problemas más graves en las organizaciones por lo que, mantener una comunicación fluida con los colaboradores por medio de

conversaciones, memorandos o actividades de grupo podría contribuir a reducir la resistencia.

- Se debe hacer partícipe a los colaboradores de las decisiones de cambio para que sea más difícil que se resistan a la misma.
- Se puede establecer una negociación con el colaborador ofreciéndole algo que desee a cambio de una reducción de la resistencia.
- En algunos casos se podría manipular los datos para hacerlos más atractivos ante los colaboradores, pero de ser descubiertos su nivel de credibilidad sería anulado.
- Se puede aplicar amenazas hacia aquellos que signifiquen un retraso en el desarrollo de la empresa.

1.4.1.1.19. La innovación como complemento del cambio en las empresas.

Martínez (2012), expone que, para lograr la innovación se debe involucrar al personal dándole la misma importancia que al resto de trabajadores así mismo, mientras se realice el cambio se debe permitir que los colaboradores generen ideas en favor del desarrollo de la empresa así mismo, cabe recalcar que, la innovación no es solo generar ideas nuevas si no contar con un equipo de trabajo comprometido, capacitado y dispuesto a realizar las actividades y funciones que se le designen.

Para Martínez (2006), la innovación es una pieza fundamental para competir en el mercado laboral; existen una serie de elementos que motivan a la innovación:

- La inversión económica generará mejoras creativas.
- Disponer de material necesario para la generación de la creatividad de los empleados.
- Premiar los pensamientos originales y creativos de los colaboradores.

- Permitir que los trabajadores realicen sus actividades libremente sin tener cronogramas estrictos que los limiten.

1.4.1.1.20. El proyecto de cambio.

Guelli (2014), nos habla sobre el proyecto de cambio el que puede ser realizado teniendo en cuenta los siguientes pasos:

Punto número 1: Hay que trabajar sobre estos puntos:

- ¿En qué consiste el cambio?
- ¿Cuál es su impacto en las personas y en la organización?
- Comunicar la necesidad de cambio.
- Obtener una visión compartida con el otro.
- Generar la comunicación y compromiso entre los trabajadores y directivos.
- Facilitar la participación del personal en la toma de decisión.
- Pensar sobre la organización en forma integrada.
- Medir el cambio y hacerle los ajustes necesarios.

Punto número 2: Algunas personas no quieren cambiar por qué:

- Consideran que no les conviene
- Las obliga a moverse fuera de su zona de confort.
- Piensan que sus funciones y obligaciones se triplicarán (Aumento de las responsabilidades laborales).
- Los nuevos conceptos no están totalmente definidos
- Las funciones no están claras

- Tienen miedo a lo desconocido y/o al fracaso.
- Les falta información
- Amenazan al estatus, a los expertos o al poder.
- Hay poca flexibilidad personal y organizativa.

Punto número 3: Para disminuir la resistencia al cambio hay que:

- Analizar la situación y las razones que provocan el cambio

Punto número 4: Actitudes a considerar para enfrentar la resistencia son:

- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía con el otro, poder ponerse en su lugar para ver su punto de vista
- Mostrar hechos, señalar necesidades, focalizarse en los objetivos y efectos del cambio
- Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de las personas involucradas y de la organización
- No combatir la resistencia si no buscar que es lo que lo origina.
- No imponer el cambio sino hacer que todos se involucren en él.
- Plantear muy claramente el costo-beneficio del cambio
- Dar la suficiente instrumentación y apoyo.

1.4.1.2. Desempeño laboral.

1.4.1.2.1. Definición.

Chiavenato (2002), define al desempeño como, la eficacia del trabajador dentro de las corporaciones, siendo necesario para la misma, el cual desarrolla una gran labor y con satisfacción laboral. (p.236)

Robbins, Stephen, Coulter (2013) sostienen que el desempeño laboral es, un proceso para determinar el grado de éxito que tiene una empresa en el logro de sus objetivos. Si hablamos de un nivel organizacional, la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Chiavenato (2000) sostiene que, el desempeño laboral, es el comportamiento del personal cuando desarrolla sus actividades laborales para alcanzar los objetivos planteados en beneficio de la organización y de el mismo.

1.4.1.2.2. Factores o dimensiones del desempeño laboral.

Según diversos autores, los factores o dimensiones del desempeño laboral se dividen en los siguientes:

1.4.1.2.2.1. Relación con sus superiores.

Según Brow (1990), dentro de la organización, una de las relaciones más importantes que se establecen son la de los jefes con los empleados, estas relaciones pueden propiciar un mejor clima laboral y la motivación suficiente para un desempeño óptimo en el trabajo.

1.4.1.2.2.2. Desempeño con las condiciones físicas.

Para Ackermma (2004), las condiciones ambientales varían de un lugar a otro por eso es importante analizar la situación y ver si estas condiciones afectan a los trabajadores. Dentro de las condiciones físicas tenemos:

- **Temperatura:** Es una condición un poco difícil de manejar porque es bastante impredecible, pero es importante buscar alternativas de solución que permitan que los colaboradores trabajen en un ambiente con una temperatura aceptable.

- Ruido: Diversas investigaciones señalan que los ruidos constantes o predecibles no causan mayor problema en el desempeño laboral.
- Iluminación: Se debe analizar la intensidad de luz que cada área de trabajo necesita para esto se evalúan varios factores como el tipo de trabajo a realizar, la edad del trabajador, si tiene discapacidad.
- Calidad del aire: No existe mayor problema con este punto ya que la gente suele acostumbrarse a ambientes contaminados sin sentirse afectada por ello.

1.4.1.2.2.3. Desempeño con la participación en las decisiones.

Ponce (1998), citado por Sotomayor (2013), sostiene que, cuando el personal se involucra en las decisiones se motiva mejorando su estima personal y por ende su desempeño en el trabajo, por eso es importante fortalecer las relaciones entre los jefes y colaboradores.

1.4.1.2.2.4. Desempeño con el trabajo.

Warren y Dennis (1990) manifiestan que, el desempeño no solo se basa en los trabajadores así mismo, si se quiere desarrollar mejor el desempeño de una organización se debe tener en cuenta los 3 niveles de la misma, el nivel de la empresa, el de los procesos de producción y de los colaboradores para ello, se debe tener claro que la empresa no es solo un conjunto de personas. El desempeño debe tomarse en cuenta tanto para las personas como para las organizaciones, el desempeño con el trabajo no solo se basa en la capacidad personal de cada trabajador. Por ejemplo, una organización puede tener los mejores talentos humanos, pero si la empresa no permite su desenvolvimiento su productividad se verá reducida.

1.4.1.2.2.5. Desempeño con el reconocimiento.

Hall (1996) afirma que, cuando un trabajador es reconocido por su buena labor desempeñada el clima laboral mejora. El reconociendo es una herramienta de gestión que fortalece los lazos entre la empresa y el trabajador originando cambios positivos en la organización así mismo, cuando se reconoce el trabajo arduo se mejora no solo la productividad del trabajador si no que se incrementa su autoestima mejorando su actitud en el trabajo.

1.4.1.2.3. Relación entre resistencia al cambio y desempeño laboral.

Los factores o dimensiones de la resistencia al cambio afectan al desempeño laboral siendo que a mayor resistencia al cambio menor será el desempeño laboral y a menor resistencia al cambio mayor será el desempeño laboral. Según Dent y Goldberg (1999) las resistencias al cambio pueden provenir de las personas y a veces de la organización y en ambas situaciones afecta al desempeño laboral.

Wayne y Robert (2005), expresan que al implementar nuevas capacitaciones se reflejan respuestas negativas en los involucrados y obviamente influye en el desempeño laboral.

Porret (2010), explica que todo cambio que vincula a políticas laborales puede afectar positivamente o negativamente en el desempeño laboral dependiendo si la política laboral favorece al trabajador o merma sus perspectivas laborales.

Costumero (2007), indica la existencia de frialdad durante la incorporación de nuevo personal lo cual puede reducir el desempeño laboral del nuevo trabajador reclutado.

Cruz (2014), manifiesta que dentro de las organizaciones el personal se resiste al cambio de nuevos jefes sobre todo cuando el nuevo jefe reorganiza al área de la organización bajo su responsabilidad y puede afectar el desempeño laboral en algunos casos en forma positiva cuando

el trabajador se esmera por ser competitivo y en otros casos el trabajador pide cambio de puesto de trabajo o renuncia ante la incompatibilidad con el nuevo jefe o este trata de colocar a sus allegados.

Albeño (2010), afirma que existe resistencia cuando se pretenden implementar nuevas funciones que cambian radicalmente la rutina laboral y puede traer una reducción en el desempeño laboral. Es allí donde se mide la capacidad de adaptación que tiene el trabajador ante nuevas funciones.

Alcalá (2011), menciona la necesidad de implementar una continua cultura de cambio tecnológico lo cual trae resistencia al cambio tecnológico de algunos trabajadores que están acostumbrados a su labor y trae reducción del desempeño laboral mientras que se adaptan a la nueva tecnología y luego se incrementa el desempeño laboral cuando el trabajador asimila positivamente la nueva tecnología implementada.

1.4.1.2.4. Definición de evaluación de desempeño.

Puchol (2003), manifiesta que la evaluación del desempeño es un procedimiento continuo en donde constantemente se emiten opiniones sobre el personal de la organización, relacionado con el trabajo que desempeñe, esto pretende remplazar los juicios ocasionales. Es así que, cada persona es evaluada por su jefe inmediato y éste, a su vez, es evaluado por un jefe de un nivel superior quiere decir de manera vertical.

1.4.1.2.5. Métodos de evaluación.

Werther (2000) señala que, para evaluar el desempeño debemos hacerlo de dos maneras una que evalúe el desempeño pasado y otra el desempeño a futuro. Con respecto, al desempeño pasado se tiene la ventaja de hablar sobre hechos ya ocurridos y que son más fáciles de medir, pero no pueden ser cambiados. En este encontramos:

- Escalas de puntuación: Se debe designar una escala de puntuación desde la más baja a la más alta.
- Listas de verificación: Aquí la persona encargada de calificar debe seleccionar oraciones que describan mejor al trabajador.
- Método de selección forzada: Se debe tomar una decisión rápida y elegir la frase que mejor describa el desempeño del colaborador.
- Método de registro de acontecimientos notables: El evaluador lleve una bitácora diaria.
- Escalas de calificación conductual: Se utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- Método de verificación de campo: Un representante calificado del personal participa en la puntuación que concede los supervisores a cada empleado.
- Método de evaluación en grupos: Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito.
- Método de establecimiento de categorías: Se coloca a los empleados en una escala de mejor a peor.

- Método de distribución forzada: Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- Método de distribución de puntos: Se distribuye 100 puntos entre los subordinados de acuerdo con el desempeño individual que haya mostrado.
- Método de comparaciones pareadas: Se debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

Por otro lado, en el desempeño a futuro hablamos de la evaluación del potencial del trabajador. Tenemos algunos objetivos como son:

- Autoevaluaciones: Donde el trabajador deberá analizarse por sí mismo, aquí lo más importante es la participación del empleado.
- Administración por objetivos: El empleado y el supervisor establecen objetivos conjuntamente en beneficio de la organización.
- Evaluaciones psicológicas: Lo más importante es evaluar su potencial y capacidad ante el trabajo.
- Métodos de los centros de evaluación: Se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

1.4.1.2.6. Beneficios de la autoevaluación del desempeño.

Chiavenato (2009) refiere que, si se tiene un programa de evaluación de desempeño bien organizado y estructurado los beneficios se verán reflejados en toda la organización. Así mismo, estos beneficios se dan a todos por igual ya sea el gerente o el trabajador. El contar con un correcto programa de evaluación de desempeño tiene beneficios tales como:

- Proponer mejores medidas para mejorar el desempeño laboral.
- Mejora la comunicación entre los jefes y colaboradores para que ambos entiendan el funcionamiento de la evaluación de desempeño.

1.4.1.2.7. Conflictos en la evaluación del desempeño.

Dessler (2001) menciona que, por lo general, la evaluación de desempeño falla por no informar al colaborador lo que se espera de su trabajo. Otras evaluaciones fracasan debido a problemas con los métodos que usan para evaluar a su personal.

1.4.2. Marco conceptual.

- Resistencia: Es la oposición a la acción de una fuerza; es esa capacidad de soportar una circunstancia física o mental desagradable. (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, p. 32).
- Cambio: Toda acción que implica realizar las actividades de manera diferente. (Robbins y Judge, 2013, p. 26).
- Resistencia al cambio laboral: Referido a que la resistencia inicia, si los encargados de originar el cambio se oponen, si les interesa promover el cambio tienen que estar dispuestos a involucrarse y creer en este, de lo contrario se refleja en el personal temor a enfrentar lo desconocido y por ende se genera la resistencia al cambio. (Pucheu, 2013, p. 58).
- Cambio planeado: Actividades para el cambio que son intencionales y están orientadas a alguna meta. (Robbins y Judge, 2013, p. 41).
- Agente del cambio: Persona que actúa como catalizador y asume la responsabilidad de dirigir las actividades para el cambio. (Robbins y Judge, 2013, p. 89).
- Descongelamiento: Cambio para superar las presiones de la resistencia individual y de la conformidad grupal. (Robbins y Judge, 2013, p. 87).
- Movimiento: Proceso de cambio que lleva a la organización de statu quo a un estado final deseado. (Robbins y Judge, 2013, p. 58).
- Recongelamiento: Etapa que implica estabilizar la intervención para el cambio al equilibrar las fuerzas impulsoras y restrictivas. (Robbins y Judge, 2013, p. 21).

- Fuerzas impulsadoras: Fuerzas que dirigen el comportamiento para que se aleje el statu quo. (Robbins y Judge, 2013, p. 47).
- Fuerzas restrictivas: Fuerzas que obstaculizan el movimiento desde el punto de equilibrio. (Robbins y Judge, 2013, p. 33).
- Desempeño laboral: Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. (Chiavenato, 2009, p. 14).
- Evaluación del desempeño: es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. (Chiavenato, 2009, p. 25).

CAPÍTULO II:
GENERALIDADES DE
LA EMPRESA

II. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1. Datos generales

MedicSalud es una clínica especializada en brindar servicios de salud ocupacional, cumpliendo con la normatividad legal vigente obligatoria establecida en la Ley N° 29783, "Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo". Los servicios de promoción y conservación constante del estado físico, mental y social de los trabajadores es el pilar fundamental como empresa que brinda servicios de salud. Consideran que establecer una cultura preventiva ocupacional y mejorar las condiciones de trabajo repercute positivamente, tanto en la salud como en la seguridad de sus trabajadores, y por consecuencia, en la productividad de su empresa. Cuentan con médicos con maestrías y diplomados en salud ocupacional y del medioambiente; con un staff de profesionales con certificaciones OIT, CAOHC, NIOSH, ALAT; y con equipos calibrados, infraestructura adecuada y software para la historia clínica. Lo que nos permite brindar servicios de calidad y con la cordialidad que su empresa necesita (MedicSalud, 2018).

2.2. Alineamiento estratégico

2.2.1. Misión.

Brindar a las empresas los servicios de salud ocupacional, psicología, selección de personal, seguridad e higiene industrial, inmunizaciones y laboratorio de análisis clínico de calidad, basados en el compromiso, integridad y confiabilidad de los resultados obtenidos en busca del mejoramiento de la productividad empresarial de nuestros clientes (MedicSalud, 2018).

2.2.2. Visión.

Consolidarnos como la clínica de salud ocupacional líder a nivel nacional; siendo diferenciados por nuestros servicios de tecnología avanzada y calidad de atención en beneficio del óptimo desarrollo de las organizaciones (MedicSalud, 2018).

2.2.3. Valores.

- Compromiso
- Integridad
- Confiabilidad
- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Ética

El compromiso, confiabilidad, respeto, puntualidad y ética serán la base fundamental que constituyen las relaciones entre los clientes y personal de la clínica. La integridad, honestidad y responsabilidad serán los pilares que rigen el comportamiento de nuestro personal (MedicSalud, 2018).

2.2.4. Objetivos.

En la página web del centro de Salud Medic Salud (2018) podemos encontrar los siguientes objetivos:

- Mantener y promover la salud y la capacidad de trabajo de los empleados.
- Mejorar las condiciones del trabajo para favorecer la salud y la seguridad de los trabajadores.
- Desarrollar culturas y sistemas organizacionales que favorezcan la salud y la seguridad en el trabajo, promoviendo un clima organizacional positivo, una eficiencia mayor y la optimización de la productividad de la empresa.
- Conocer el estado de salud y/o aptitud del trabajador.
- Detectar de manera anticipada las patologías ocupacionales.
- Promocionar el cuidado de la salud en el ambiente laboral.
- Evaluar la eficiencia de las medidas preventivas, de control que se toman y el impacto de éstas.

2.2.5. Diagnostico situacional (FODA).



Figura 3. FODA del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III:

MATERIAL Y

PROCEDIMIENTOS

III. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

3.1. Materiales y métodos

3.1.1. Material.

3.1.1.1. Población.

Está conformado por el personal que labora en el Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo dando un total de 13 personas así mismo, se tomó en cuenta al gerente general del Centro de Salud Ocupacional quien dará su opinión sobre el desempeño laboral de los 13 colaboradores.

Tabla 1

Distribución de la población

Cargos	N° de trabajadores	% de trabajadores
Director médico	1	7.692%
Medico ocupacional	1	7.692%
Psicóloga	1	7.692%
Secretaria	1	7.692%
Contador	1	7.692%
Enfermera	4	30.769%
Responsable del laboratorio clínico	1	7.692%
Radiólogo	1	7.692%
Oftalmólogo	1	7.692%
Odontólogo	1	7.692%
Total	13	100%

Fuente: Gerencia del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud, Trujillo.

3.1.1.2. Marco de muestreo.

Se tomó como referencia a todos los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de la ciudad de Trujillo en el 2018 y al gerente general del Centro de Salud Ocupacional.

3.1.1.3. Unidad de análisis.

Colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud en la ciudad de Trujillo del año 2018.

3.1.1.4. Muestra.

Se consideró como muestra a la totalidad de colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud, así como, al gerente del Centro de Salud Ocupacional. La inclusión de la muestra fue realizada mediante el proceso de muestreo censal.

3.1.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Según la naturaleza de la investigación, se utilizaron las técnicas e instrumentos que se indican en el siguiente cuadro.

Técnicas	Instrumentos
- Entrevista	- Guía de entrevista
- Encuestas	- Cuestionario

Cabe recalcar que, ambos cuestionarios han sido tomados de modelos existentes basados, cada uno basado en la escala de Likert, sin embargo, al utilizar el cuestionario de desempeño laboral en los colaboradores fue necesario su validación mediante juicio de expertos (Anexo 6). Así mismo, por ser una investigación pre experimental será necesario la aplicación de un pre test, el programa de capacitación para reducir la resistencia al cambio y un post test para medir los resultados obtenidos.

Con respecto a la encuesta para evaluar el desempeño laboral se tiene como base las siguientes dimensiones:

- Desempeño en relación con sus superiores.
- Desempeño con las condiciones físicas.
- Desempeño con la participación en las decisiones.
- Desempeño con su trabajo.
- Desempeño con el reconocimiento.

Cada ítem tiene cinco posibles respuestas donde el colaborador eligió la que más lo identifica; las respuestas se dividen según la escala de Likert.

Tabla 2
Escala de Likert

Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Muy satisfecho
Si no está de acuerdo.	Si rara vez está de acuerdo con lo planteado.	Si está ni de acuerdo ni en desacuerdo	Si generalmente está de acuerdo.	Si está completamente de acuerdo en lo que se plantea.

Nota: La escala de Likert se divide en 5 posibles respuestas con puntajes del 0 al 4 respectivamente para la aplicación del cuestionario sobre desempeño laboral. Fuente: Elaboración propia.

Para determinar la puntuación del cuestionario: Cada ítem está valuado de 0 a 4, para determinar el punteo de cada factor se tendrá que realizar la sumatoria de los ítems. A continuación, se detallarán los ítems que pertenecen las dimensiones del desempeño laboral:

Tabla 3

Dimensiones del desempeño laboral

Factores	# de ítem
Desempeño en relación con sus superiores	Sumatoria de los ítems (1+2+3+4+5)
Desempeño con las condiciones físicas	Sumatoria de los ítems (6+7+8+9+10)
Desempeño con la participación en las decisiones	Sumatoria de los ítems (11+12+13+14+15+16)
Desempeño con su trabajo	Sumatoria de los ítems (17+18+19+20)
Desempeño con el reconocimiento	Sumatoria de los ítems (21+22+23)
Total	Nivel de resistencia al cambio

Nota: El total de ítems en el cuestionario sobre desempeño laboral es de 23 divididos en las 5 dimensiones de desempeño laboral. Fuente: Elaboración propia

Para identificar el nivel de desempeño laboral, entre las 5 dimensiones inherentes a esta, debemos basarnos en la escala establecida donde el puntaje máximo es de 20 y el mínimo 0.

Tabla 4

Puntuación final del cuestionario de desempeño laboral

Punto	Nivel
0 – 32	Nivel de desempeño laboral bajo.
33 – 62	Nivel de desempeño laboral medio.
63 – 92	Nivel de desempeño laboral alto.

Fuente: Elaboración propia

Para efectuar la evaluación de los niveles de desempeño laboral en general, el punto de partida es la tabla de respuestas, en la que se asigna una puntuación específica a cada rango según el nivel alcanzado en base a las respuestas. La puntuación máxima del cuestionario es 92 y la mínima es 0.

La fuente de información fue esencialmente primaria, puesto que fue proporcionada por los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo.

Con respecto al desempeño laboral además del cuestionario también se utilizará la técnica de la entrevista y su instrumento “Guía de entrevista”, la que será aplicada al gerente del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud. Para poder elaborar el instrumento se tuvo como base las dimensiones del desempeño laboral. Así mismo, el total de ítems de la guía de entrevista es de 18 las que están dirigidas al gerente; la entrevista se realiza en dos momentos tanto en el antes como en el después de la capacitación de resistencia al cambio.

3.1.2. Procedimientos.

3.1.2.1. Diseño de Contrastación.

Para contrastar la hipótesis se utilizó el diseño pre experimental porque se trabajará con un solo grupo (G) al cual se le aplica un estímulo para reducir la resistencia al cambio y determinar su efecto en la variable dependiente “desempeño laboral”, aplicándose una pre prueba y post prueba luego de haber aplicado el estímulo.

Figura del diseño de contrastación:



Donde:

- G: Único grupo que representa la muestra de los colaboradores del centro de Salud Ocupacional Medic Salud en la ciudad de Trujillo, al cual se le aplicará el estímulo X
- O₀: Variable dependiente (desempeño laboral) antes de aplicar el estímulo X
- X: Estímulo que es la variable independiente (resistencia al cambio)
- O₁: Variable dependiente (desempeño laboral) después de aplicar el estímulo X

3.1.2.2. Análisis de variables.

- Variable independiente: Resistencia al cambio
- Variable dependiente: Desempeño laboral

3.1.2.3. Operacionalización de variables.

Tabla 5

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones o categorías	Ítems	Tipo de variable	Escala de Medición
Resistencia al cambio	Es cualquier alteración que ocurre en el ambiente laboral y que afecta la forma en que los empleados deben actuar (Newstrom, 2007, p.325).	Es el buscar adaptarse a los procesos de cambios que existen en el entorno los que se presentan en 7 componentes de la resistencia al cambio.	Resistencia a nuevas capacitaciones	1,2,3 y 4	Cuantitativa	Escala de Likert.
			Resistencia a la implementación de nuevas políticas	5, 6, 7 y 8		
			Resistencia a cambios administrativos	9, 10, 11 y 12		
			Resistencia a nuevas funciones	13, 14, 15 y 16		
			Resistencia a nuevas tecnologías	17, 18, 19 y 20		
			Resistencia individual	21, 22, 23 y 24		
Desempeño laboral	Es la forma en que los trabajadores cumplen eficazmente con sus funciones encargadas (Sotomayor, 2013).	El desempeño laboral es el cumplimiento de las funciones de manera eficiente, por parte de los trabajadores de una organización los que se logran través de sus 5 componentes.	Desempeño de la relación con los supervisores	1, 2, 3, 4 y 5	Cuantitativa y Cualitativa.	Escala de Likert.
			Desempeño con las condiciones físicas	6, 7, 8, 9 y 10		
			Desempeño en la participación de las decisiones	11, 12, 13, 14, 15 y 16		
			Desempeño en su trabajo	17, 18, 19 y 20		
			Desempeño en el reconocimiento	21, 22 y 23		

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2.4. *Procesamiento y análisis de datos.*

Para el procesamiento de datos de la presente investigación se utilizó el software estadístico SPSS versión 23,0 en español. Las tabulaciones se presentarán en tablas estadísticas, acompañadas de frecuencias y porcentajes en cada una de ellas. El análisis de datos, implicó las siguientes técnicas estadísticas:

- Hipótesis H0 (Hipótesis Nula):

$$H_0 = RCa - RCp \leq 0$$

RCa es la resistencia al cambio actual es menor que RCp la resistencia al cambio propuesto.

- Hipótesis Ha (Hipótesis Alterna):

$$H_a = RCa - RCp > 0$$

La RCp resistencia al cambio propuesta es mejor que la resistencia al cambio actual.

- Nivel de Significancia

$$X = 5\% \text{ (ERROR)}$$

Nivel de confiabilidad ((1-X)=0.95)

- Estadística de la Prueba T- Student

$$t = \frac{\overline{D}\sqrt{n}}{SD}$$

Dónde:

D = Diferencia de Promedio

n = Muestra

SD = Desviación Estándar

- Región de Rechazo

La Región Rechazo es $t = t_x$

Donde t_x es tal que: $P [T > T_x] = 0.05$

Donde $t_x =$ Valor Tabular

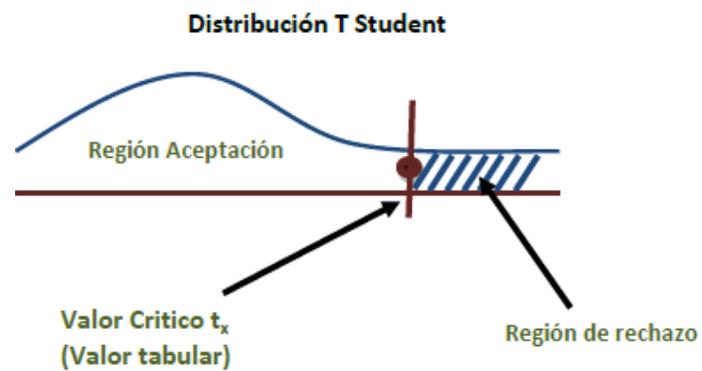
Luego Región de rechazo: $t > t_x$

Diferencia de Promedios

$$\bar{D} = \frac{\sum_{i=1}^n Di}{n}$$

Desviación Estándar

$$Sp = \sqrt{\frac{n \sum_{i=1}^n Di^2 - (\sum_{i=1}^n Di)^2}{n(n-1)}}$$



**CAPÍTULO IV:
PRESENTACIÓN Y
DISCUSIÓN DE
RESULTADOS**

IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación de Resultados

4.1.1. Presentación de Resultados cuantitativos.

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos luego de aplicar la encuesta de desempeño laboral a los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud así mismo, se muestran los resultados obtenidos en la entrevista realizada al gerente general sobre el desempeño laboral de los colaboradores.

4.1.1.1. Objetivo N° 1 “Evaluar la situación actual del desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo”.

Tabla 6

Nivel de desempeño laboral de los colaboradores antes de la capacitación de resistencia al cambio

Nivel	Trabajadores	Porcentaje
Alto	0	0
Medio	3	20
Bajo	10	80
Total	13	100,0

Fuente: Registro de datos de la encuesta a los colaboradores sobre el desempeño laboral.

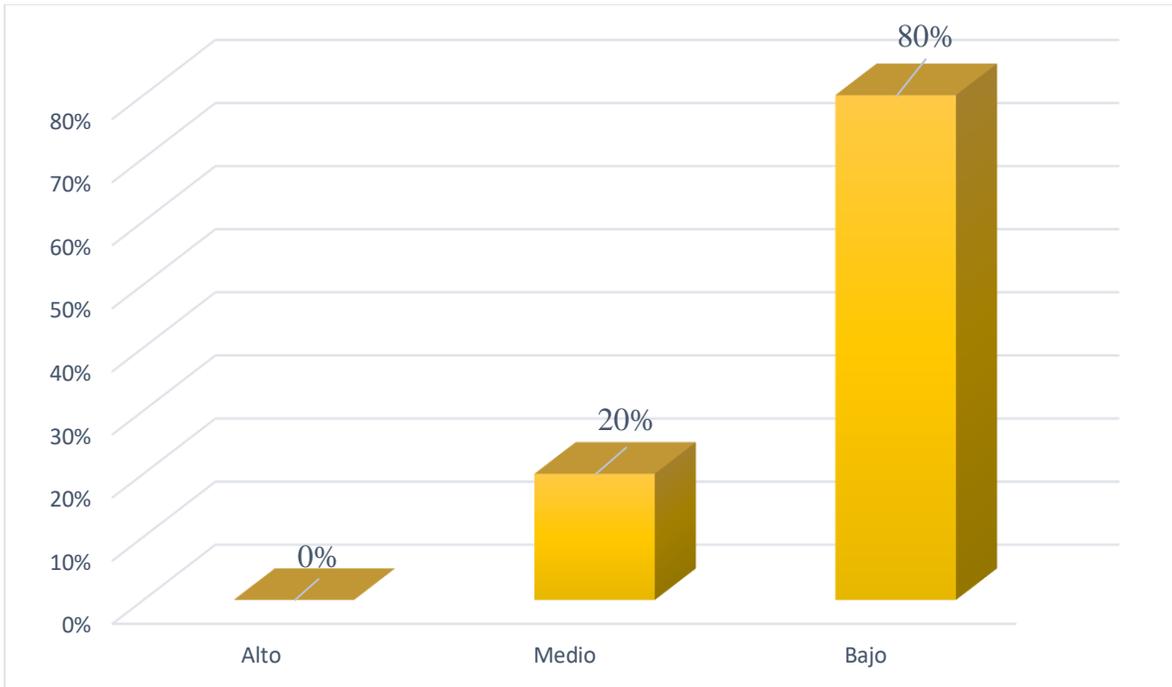


Figura 4. Gráfico comparativo del nivel de desempeño laboral de los colaboradores antes de la capacitación de resistencia al cambio. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos.

Interpretación:

De un total de 13 encuestas, el 80% se ubicó en un nivel bajo mientras que el 20% restante se encuentra en el nivel medio; ninguno se ubicó en el nivel alto. Esto indicaría que el desempeño laboral es valorado entre los niveles medio y bajo.

Tabla 7

Nivel de desempeño laboral por dimensión de los colaboradores antes de la capacitación de resistencia al cambio

Dimensión	Nivel	Frecuencia de Trabajadores	Porcentaje
Relación con sus superiores	Alto	0	0%
	Medio	3	23%
	Bajo	10	77%
Condiciones físicas	Alto	0	0%
	Medio	4	31%
	Bajo	9	69%
Participación en las decisiones	Alto	0	0%
	Medio	3	23%
	Bajo	10	77%
Participación en el trabajo	Alto	0	.0%
	Medio	2	15%
	Bajo	11	85%
Reconocimiento	Alto	0	0%
	Medio	1	8%
	Bajo	12	92%
Total		13	100%

Fuente: Registro de datos de la encuesta a los colaboradores sobre el desempeño laboral.

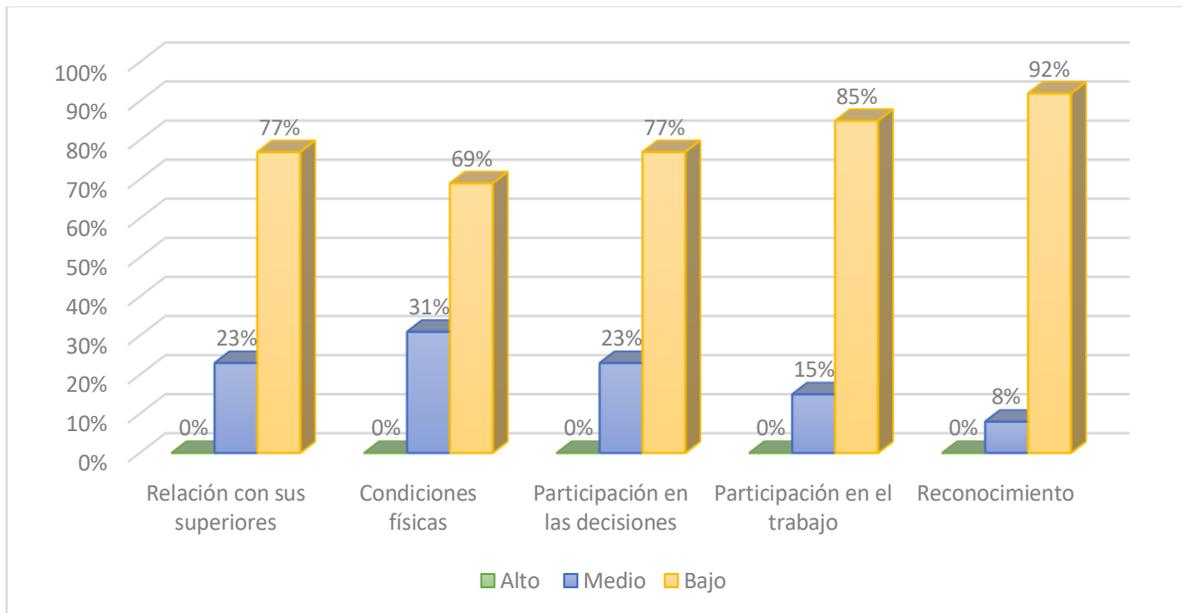


Figura 5. Gráfico comparativo del nivel de desempeño laboral por dimensión de los colaboradores antes de la capacitación de resistencia al cambio. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos.

Interpretación:

En la tabla 7 y figura 5, se muestran los niveles de desempeño laboral respecto a sus cinco dimensiones de los que se obtienen los siguientes resultados:

El nivel de relaciones con sus superiores es bajo para el 77% y medio para el 23%. Ninguno de los encuestados se ubicó en el nivel alto (0%).

El nivel de condiciones físicas, el 69% de los encuestados señalan que se haya en un nivel bajo y el 31% es medio. Ninguno de los trabajadores se ubicó en el nivel alto (0%).

El nivel de participación en las decisiones, el 77% de los encuestados señalan que se haya en un nivel bajo y 23% es medio. Ninguno de los colaboradores se ubicó en el nivel alto (0%).

Acerca del nivel de participación en el trabajo el 85% lo percibe en el nivel bajo y el 15% lo ubica en el nivel medio. Ninguno de los encuestados se manifestó en el nivel alto (0%).

El nivel de reconocimiento es muy bajo con el 92% y medio para el 8%. Ninguno de los encuestados se ubicó en el nivel alto (0%).

En conclusión, los rasgos del desempeño laboral existente antes de la capacitación de Resistencia al cambio, ordenados de mayor a menor jerarquía dentro del nivel bajo son:

- Reconocimiento 92%
- Participación en el trabajo: 85%
- Relaciones con sus superiores: 77%
- Participación en las decisiones: 77%
- Condiciones físicas: 69%

4.1.1.2. Objetivo N° 3 “Medir el desempeño laboral tras la aplicación del programa de capacitación de resistencia al cambio en los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo”.

Tabla 8

Nivel de desempeño laboral de los colaboradores después de la capacitación de Resistencia al cambio

Nivel	Trabajadores	Porcentaje
Alto	9	69%
Medio	4	31%
Bajo	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Registro de datos de la encuesta realizada a los colaboradores después de aplicada la capacitación de resistencia al cambio sobre el desempeño laboral.

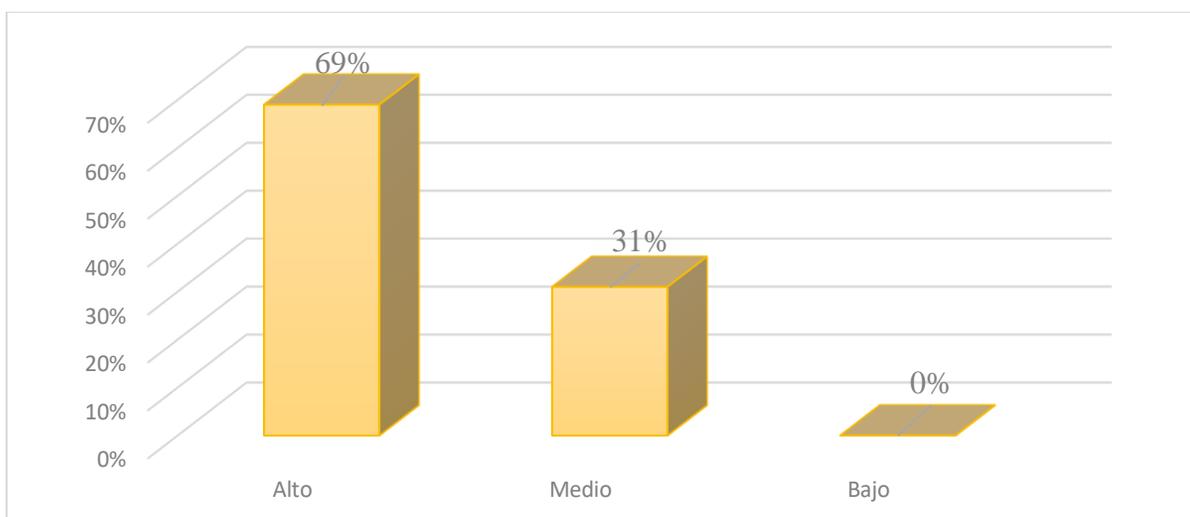


Figura 6. Gráfico del nivel de desempeño laboral de los colaboradores después de la capacitación de resistencia al cambio. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos.

Interpretación:

En la tabla 8 y figura 6 se refleja el comportamiento de los porcentajes acerca de los niveles de desempeño laboral después de la capacitación de resistencia al cambio, donde el 69% se ubica en un nivel alto y el 31% se encuentra en el nivel medio; ninguno se ubica en el nivel bajo. Esto indicaría que el desempeño laboral es valorado en los niveles medio y alto.

Tabla 9

Nivel de desempeño laboral por dimensión después de la capacitación de resistencia al cambio

Dimensión	Nivel	Frecuencia de Trabajadores	Porcentaje
Relación con sus superiores	Alto	11	85%
	Medio	2	15%
	Bajo	0	0%
Condiciones físicas	Alto	9	69%
	Medio	4	31%
	Bajo	0	0%
Participación en las decisiones	Alto	10	77%
	Medio	3	23%
	Bajo	0	0%
Participación en el trabajo	Alto	11	85%
	Medio	2	15%
	Bajo	0	0%
Reconocimiento	Alto	9	69%
	Medio	3	23%
	Bajo	1	8%
Total		13	100%

Fuente: Registro de datos de la encuesta realizada a los colaboradores después de aplicada la capacitación de resistencia al cambio sobre el desempeño laboral.

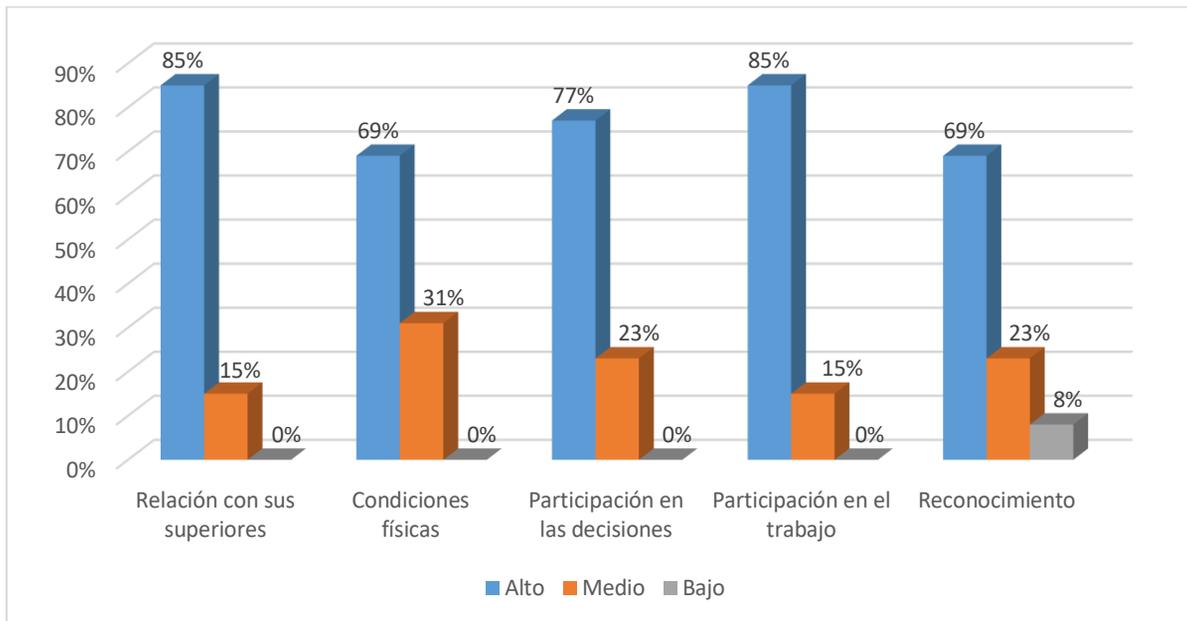


Figura 7. Gráfico del nivel de desempeño laboral por dimensión de los colaboradores después de la capacitación de resistencia al cambio. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos.

Interpretación:

En la tabla 9 y figura 7 se muestra los niveles de desempeño laboral respecto a sus cinco dimensiones después de la capacitación de resistencia al cambio los que dan como resultado los siguientes datos:

El nivel de relaciones con sus superiores es alto para el 85% y medio para el 15%. Ninguno de los encuestados se ubicó en el nivel bajo (0%).

El nivel de condiciones físicas, el 69% de los encuestados señalan que se haya en un nivel alto y el 31% es medio. Ninguno de los trabajadores se ubicó en el nivel bajo (0%).

El nivel de participación en las decisiones, el 77% de los encuestados señalan que se haya en un nivel alto y 23% es medio. Ninguno de los colaboradores se ubicó en el nivel bajo (0%).

Acerca del nivel de participación en el trabajo el 85% lo percibe en el nivel alto y el 15% lo ubica en el nivel medio. Ninguno de los encuestados se manifestó en el nivel bajo (0%).

El nivel de reconocimiento es 69% en el nivel alto y 23% para el nivel medio y 8% para el nivel bajo.

Los rasgos del desempeño laboral existente en la institución MEDIC SALUD después de la capacitación de Resistencia al cambio, ordenados de mayor a menor jerarquía en el nivel alto son:

- Relaciones con sus superiores: 85%
- Participación en el trabajo: 85%
- Participación en las decisiones: 77%
- Condiciones físicas: 69%
- Reconocimiento: 69%

Tabla 10

Cuadro comparativo del nivel de desempeño laboral por dimensión antes y después de la capacitación de resistencia al cambio

Dimensión	Nivel	Porcentaje antes	Porcentaje después
Relación con sus superiores	Alto	0%	85%
	Medio	23%	15%
	Bajo	77%	0%
Condiciones físicas	Alto	0%	69%
	Medio	31%	31%
	Bajo	69%	0%
Participación en las decisiones	Alto	0%	77%
	Medio	23%	23%
	Bajo	77%	0%
Participación en el trabajo	Alto	0%	85%
	Medio	15%	15%
	Bajo	85%	0%
Reconocimiento	Alto	0%	69%
	Medio	8%	23%
	Bajo	92%	8%
Total		13	100%

Fuente: Elaboración propia

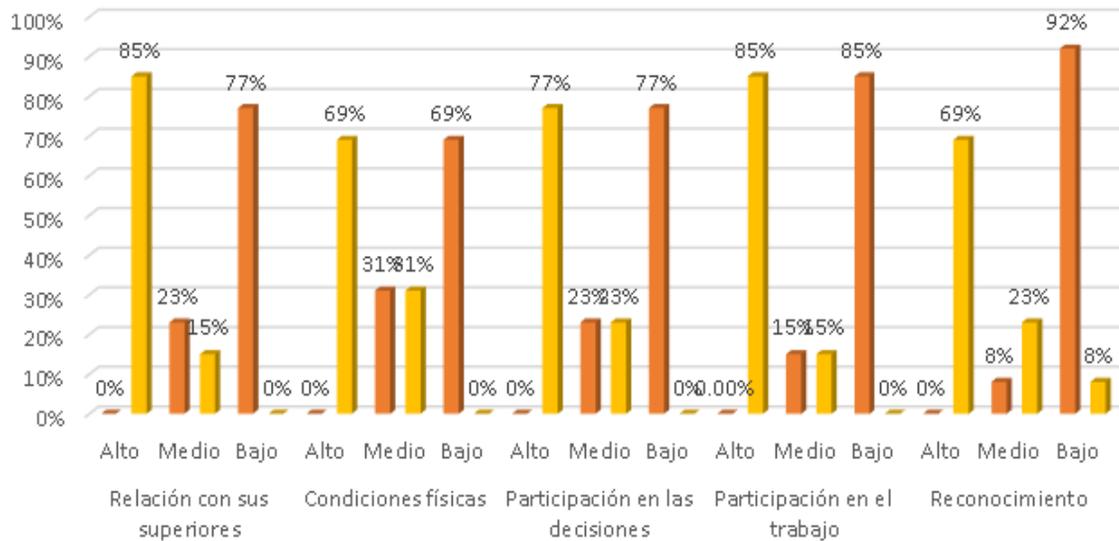


Figura 8. Gráfico comparativo del nivel de desempeño laboral por dimensión del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud del distrito de Trujillo antes y después de la capacitación de Resistencia al cambio. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos.

Interpretación:

Se muestra en la tabla 10 y figura 8 que los valores antes de aplicar la capacitación de la resistencia al cambio se muestran elevados en el nivel bajo y después de la capacitación se muestran elevados en el nivel alto para cada dimensión del desempeño laboral en el Centro de Salud objeto de estudio, lo cual se demuestra que si fue eficiente la capacitación al personal y se mejoró el desempeño laboral en las cinco dimensiones tratadas.

Tabla 11

Cuadro comparativo del nivel de desempeño laboral por puntaje en cada dimensión antes y después de la capacitación de resistencia al cambio

Dimensión	Nivel Antes	Nivel Después
Relación con sus superiores	Bajo	Alto
Condiciones físicas	Bajo	Alto
Participación en las decisiones	Bajo	Alto
Participación en el trabajo	Bajo	Alto
Reconocimiento	Bajo	Alto

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se muestra en la tabla anterior que los valores antes de aplicar la capacitación de la resistencia al cambio se encuentran en el nivel bajo y después de la capacitación se encuentran en el nivel alto. Después de la capacitación al personal mejoró el desempeño laboral en las cinco dimensiones tratadas.

4.1.2. Presentación de Resultados cualitativos.

4.1.2.1. Objetivo N° 1 “Evaluar la situación actual del desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional

Medic Salud de Trujillo”.

Tabla 12

Entrevista al administrador antes del programa de resistencia al cambio

DESEMPEÑO LABORAL		
DIMENSIONES	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	COMENTARIOS
RELACIÓN CON SUS SUPERIORES	¿Supervisa usted con frecuencia a los colaboradores para evaluar su desempeño laboral?	La supervisión al personal no se realiza a diario por falta de organización, pero si realizó una evaluación al terminar el mes de los avances obtenidos.
	¿Mantiene usted una comunicación fluida con los colaboradores?	No con todos porque muchos de ellos solo trabajan por horas y no suelen estar mucho tiempo en la organización; sin embargo, tenemos pequeñas reuniones ocasionales.
	¿Apoya usted a los colaboradores cuando requieren de su ayuda?	Siempre que me las comuniquen y disponga del tiempo suficiente para resolverlas.
CONDICIONES FÍSICAS	¿La ventilación, iluminación y temperatura son las adecuadas para que los colaboradores desarrollen sus actividades con normalidad?	El lugar es pequeño aún no tenemos aire acondicionado, pero si pequeños ventiladores; la iluminación si es adecuada gracias a las grandes ventanas en cada área del local.
	¿La infraestructura del lugar es adecuada para que los colaboradores realicen sus tareas diarias?	Es un local pequeño, pero si nos damos abastos con nuestros clientes.

	¿La limpieza, higiene y salubridad de la organización se mantienen en perfecto estado?	Hemos contratado una persona que se encarga de la limpieza, pero solo viene por horas.
PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES	¿Cumple la empresa con los convenios, disposiciones y leyes laborales establecidas?	Nos mantenemos al tanto de las nuevas leyes laborales, respetamos el reglamento de la institución y los convenios firmados son cumplidos a tiempo.
	¿Existe “igualdad” y “justicia” de trato entre los colaboradores de la organización?	No sabría opinar al respecto porque no conozco a fondo a todo el personal.
	¿Pueden los colaboradores decidir autónomamente aspectos relativos al -trabajo que desempeñan?	Solo algunos aspectos más no los principales esos son decididos en la gerencia.
PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO	¿Considera que en su trabajo los colaboradores se encuentran satisfechos con las responsabilidades asumidas?	No recibí quejas directas de ningún colaborador así que asumo que todo está muy bien.
	¿Considera que los colaboradores tratan de alcanzar las metas previstas de la organización?	Tratan de cumplir con lo esperado más no siempre lo logran cuando eso sucede tenemos pequeñas reuniones para hablar sobre lo ocurrido.
RECONOCIMIENTO	¿Brinda usted oportunidades de ascenso laboral a los colaboradores de acuerdo al mérito obtenido?	Reconocemos los méritos obtenidos por los colaboradores por medio de un par de días de vacaciones o un reconocimiento público, sin embargo, no ofrecemos ascensos.
	¿Da oportunidad a los colaboradores de realizar capacitaciones en beneficio de su crecimiento profesional y personal?	Las capacitaciones se realizan esporádicamente dentro del Centro de Salud solo cuando son necesarias o en fechas especiales.

	¿Considera usted que el salario percibido por los colaboradores es adecuado a las funciones que realizan?	Claro que sí, el sueldo es acorde a lo dispuesto por la ley laboral incluyendo sus beneficios de ley.
COMENTARIOS ADICIONALES	¿Considera usted que el desempeño laboral de los colaboradores debería mejorar? ¿Por qué?	No estoy tan convencido de ello porque no he recibido quejas del personal y los ingresos percibidos se han mantenido estables, pero nunca está de más intentar mejorar.
	¿Qué opina sobre el programa de capacitación de resistencia al cambio? ¿Cree usted que logrará mejorar el desempeño laboral de los colaboradores?	Me parece un programa bien estructurado y detallado con el tiempo y las actividades a realizar y como mencione, espero que podamos mejorar ciertos aspectos que podrían estar causando deterioros en el crecimiento de la empresa.
	Desde su punto de vista, ¿Qué aspectos considera más importante al momento de evaluar el desempeño laboral?	Según lo que pienso, el reconocimiento y las relaciones laborales son un punto importante para que los colaboradores se sienten más conformes con sus actividades realizadas.
	Si tuviera que calificar el desempeño laboral de los colaboradores en 3 niveles (bajo, medio y alto), ¿En cuál lo ubicaría y por qué?	Lo ubicaría en un nivel medio, tenemos muchas fortalezas a nuestro favor y como todos algunas dificultades pero que no representan un problema mayor.

Fuente: Entrevista aplicada al gerente - Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla anterior se muestran las respuestas obtenidas luego de aplicada la entrevista antes de la capacitación, sobre desempeño laboral de los colaboradores, al gerente las que se dividen en las 5 dimensiones de desempeño laboral. Según las respuestas obtenidas, el gerente no muestra mucho interés por realizar una capacitación de resistencia al cambio ya que considera que no existen mayores problemas en el desempeño laboral sin embargo acepta algunas deficiencias mostradas. Por otro lado, señala a la dimensión Reconocimiento como una de las más influyentes en el desempeño laboral lo que se demuestra al manifestar que no existen ascensos laborales y las capacitaciones solo se dan en ciertas ocasiones.

4.1.2.2. Resultado del objetivo 2 “Reducir la resistencia al cambio a través de la elaboración y aplicación de un programa de capacitación de resistencia al cambio en los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo”.

Se seleccionó el método basado en factores predominantes de la resistencia al cambio por lo que, se realizó un programa de capacitación para la resistencia al cambio (Anexo 7) el cual fue aplicado a los 13 colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud en el transcurso de 7 semanas dividiendo cada una de las dimensiones de la resistencia al cambio en las 7 semanas señaladas. Así mismo, se presentan las evidencias fotográficas de la aplicación del programa de capacitación para reducir la resistencia al Cambio en el desempeño laboral (Anexo 10).

Cabe recalcar que para realizar el programa de capacitación se tuvo como referencia el fundamento teórico de las 7 dimensiones de resistencia al cambio, así como la importancia que tiene cada una de ellas.

3.1.2.1. Tratamiento de la resistencia a las nuevas capacitaciones.

Al ser la primera dimensión de la resistencia al cambio se debe tener especial cuidado en su desarrollo, la importancia del tratamiento de la resistencia a las nuevas capacitaciones la detalla Wayne y Robert (2005) quienes reafirman la importancia de tratar la resistencia a las nuevas capacitaciones la misma que facilitará entrenar y capacitar a todo el personal logrando que el aprendizaje obtenido se vea triplicado en toda la organización.

3.1.2.2. Tratamiento de la Resistencia a la implementación de nuevas políticas.

Respecto a la segunda dimensión de la resistencia al cambio respecto a la implementación de nuevas políticas el autor Porret (2010) sostiene que todo cambio está estrechamente vinculado a las políticas laborales las que son impuestas por los altos mandos de la organización por lo que, se deberá tener especial cuidado al corregir esta resistencia teniendo en cuenta tanto la opinión del administrador como de los colaboradores.

3.1.2.3. Tratamiento de la resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo.

Respecto a la tercera dimensión de la resistencia al cambio la que se relaciona con la incorporación de nuevos compañeros el autor Costumero (2007) señala que existe una severa discriminación por parte del personal hacia el ingreso de nuevos compañeros esto se entiende debido al temor que genera la inserción de nuevos compañeros los mismos que podrían significar el despido de otros.

3.1.2.4. Tratamiento de la resistencia a cambios administrativos.

Respecto a la cuarta dimensión de la resistencia al cambio referida a la resistencia a cambios administrativos el autor Cruz (2014) afirma que, por lo general, dentro de las organizaciones el personal muestra resistencia al cambio de nuevos jefes puesto que, no desean aprender nuevas

técnicas o adecuarse a una nueva metodología de trabajo lo que ocasionaría un deterioro en el desarrollo de la organización.

3.1.2.5. Tratamiento a la resistencia a nuevas funciones.

Al referirnos a la quinta dimensión de la resistencia al cambio referida a la resistencia a nuevas funciones el autor Albeño (2010) señala que en vista de la implementación de nuevas funciones en la organización el colaborador manifiesta una severa resistencia a su implementación puesto que la misma generaría una inversión extra de tiempo y dinero.

3.1.2.6. Tratamiento a la resistencia al uso de nueva tecnología.

Al referirnos a la sexta dimensión la que se basa en el uso de nueva tecnología el autor Alcalá (2011) manifiesta que en vista de la creciente necesidad de implementar una cultura de cambio tecnológico muchas veces los colaboradores perciben estas nuevas modificaciones como un problema dentro de su puesto de trabajo ya que, las mismas podrían significar una sustitución de sus labores. El autor resalta el miedo que sienten los colaboradores al percibir que estas nuevas tecnologías tendrían respuestas negativas por lo que será importante que se explique correctamente los beneficios de la misma.

3.1.2.7. Tratamiento a la resistencia individual.

Por último, la séptima dimensión referida a la resistencia individual donde el autor Cruz (2014) afirma que es innato que los seres humanos se opongan al cambio por el mismo miedo de ser movidos de su zona de confort ya que significaría dejar de lado ciertos hábitos y rutinas establecidos por el mismo.

4.1.2.3. Objetivo N° 3 “Medir el desempeño laboral tras la aplicación del programa de capacitación de resistencia al cambio en los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo”.

Tabla 13

Entrevista al administrador después del programa de resistencia al cambio

DESEMPEÑO LABORAL		
DIMENSIONES	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	COMENTARIOS
RELACIÓN CON SUS SUPERIORES	¿Supervisa usted con frecuencia a los colaboradores para evaluar su desempeño laboral?	La supervisión al personal mejoró, ahora he designado a una persona quien me ayuda a verificar que todo este marchando en orden.
	¿Mantiene usted una comunicación fluida con los colaboradores?	Me llevo mucho mejor con los colaboradores gracias a las actividades grupales que estuvimos realizando, ahora organizamos reuniones semanales y actividades de confraternidad.
	¿Apoya usted a los colaboradores cuando requieren de su ayuda?	Gracias a la mejora en la comunicación ahora los colaboradores me comunican cualquier duda o conflicto que pudieran tener y lo resolvemos juntos.
CONDICIONES FÍSICAS	¿La ventilación, iluminación y temperatura son las adecuadas para que los colaboradores desarrollen sus actividades con normalidad?	Aún no hemos podido comprar un aire acondicionado, pero hemos adquirido nuevos ventiladores y los instalamos en áreas más cerradas.

	¿La infraestructura del lugar es adecuada para que los colaboradores realicen sus tareas diarias?	Estamos trabajando para poder ampliar el local, tenemos una propuesta para comprar un nuevo terreno mucho más grande al actual, pero por ahora, hemos agrandado la sala de espera para mejora de nuestros clientes.
	¿La limpieza, higiene y salubridad de la organización se mantienen en perfecto estado?	Tenemos un nuevo personal de limpieza con contrato fijo en la empresa.
PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES	¿Cumple la empresa con los convenios, disposiciones y leyes laborales establecidas?	Seguimos mejorando nuestro reglamento interno y entablado nuevos convenios con proveedores de medicinas e instrumentos médicos.
	¿Existe “igualdad” y “justicia” de trato entre los colaboradores de la organización?	Luego de las actividades de confraternidad todos mantienen una relación amical y de mucho respeto.
	¿Pueden los colaboradores decidir autónomamente aspectos relativos al trabajo que desempeñan?	Cada semana tenemos pequeñas reuniones donde todos opinan sobre su puesto de trabajo y sus propuestas de mejora son tomas en cuenta.
PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO	¿Considera que en su trabajo los colaboradores se encuentran satisfechos con las responsabilidades asumidas?	En el último mes he notado un clima mucho más tranquilo y positivo, los clientes no se han quejado por la atención percibida y los colaboradores realizan sus funciones con entusiasmo.
	¿Considera que los colaboradores tratan de alcanzar las metas previstas de la organización?	Todos hemos mejorado en el cumplimiento de nuestras funciones, trabajo conjuntamente con ellos para que podamos lograr mejoras cada día.

RECONOCIMIENTO	¿Brinda usted oportunidades de ascenso laboral a los colaboradores de acuerdo al mérito obtenido?	Aún no hemos implementado más puestos pero los colaboradores han recibido un aumento de su salario y cada semana en las reuniones grupales se les reconoce y felicita sus méritos.
	¿Da oportunidad a los colaboradores de realizar capacitaciones en beneficio de su crecimiento profesional y personal?	Las capacitaciones son mucho más frecuentes y sobre todo son de acuerdo a lo que ellos requieren.
	¿Considera usted que el salario percibido por los colaboradores es adecuado a las funciones que realizan?	Ahora no me queda duda de que están conformes con el salario percibido luego del aumento incluido, además de las gratificaciones y beneficios brindados.
COMENTARIOS ADICIONALES	¿Considera usted que el desempeño laboral de sus colaboradores mejoró luego de aplicado el programa de capacitación o se mantiene igual? ¿Por qué?	Por supuesto que, si no solo existe un mejor clima laboral en toda la organización, sino que los ingresos se han incrementado considerablemente, los colaboradores ya no se muestran reacios ni apáticos en el trabajo.
	¿Qué opina sobre el programa de capacitación de resistencia al cambio? ¿Podría sugerir algún cambio o recomendación para mejorar el programa?	Es la primera vez que realizamos un programa de capacitación de tantas semanas, me pareció muy interesante y aprendí mucho de la experiencia ahora sé que se le debió dar mayor prioridad a ciertas áreas.
	Desde su punto de vista, ¿Se logró mejorar los puntos más problemáticos del desempeño laboral de los colaboradores?	Si, el reconocimiento se incrementó considerablemente, todos los colaboradores son reconocidos con incentivos económicos y morales por cada mérito logrado.

	<p>Por último, luego de aplicado el programa si tuviera que calificar el desempeño laboral de los colaboradores en 3 niveles (bajo, medio y alto), ¿En cuál lo ubicaría y por qué?</p>	<p>Luego del programa de capacitación, lo ubicaría en un nivel alto porque ya no existen malos entendidos ni problemas de comunicación con los trabajadores, todos tenemos una actitud positiva y esto se ha visto reflejado en la satisfacción de nuestros clientes.</p>
--	--	---

Fuente: Entrevista aplicada al gerente - Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla anterior se muestran las respuestas obtenidas luego de aplicada la entrevista después de la capacitación, sobre desempeño laboral de los colaboradores, al gerente las que se dividen en las 5 dimensiones de desempeño laboral. Según las respuestas obtenidas, el gerente se muestra conforme con la aplicación del programa de capacitación ya que notó mejoras considerables en el desempeño laboral de los colaboradores, ahora manifiesta que mantienen una mejor relación laboral y una comunicación fluida con cada uno de ellos así mismo, señala que gracias a las capacitaciones, actividades recreativas y reuniones grupales la confianza en el personal a mejorado y su actitud con sus compañeros y clientes es mucho más amable. Por último, el gerente ubicó al desempeño laboral en un nivel alto en vista de las mejoras que ha notado en el tiempo transcurrido.

4.2. Demostración y contrastación de la hipótesis

La hipótesis es “Si se reduce la resistencia al cambio influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud del distrito de Trujillo.”

Se aplicó la prueba de contraste de normalidad Kolmogorov – Smirnov.

Tabla 14

Prueba de contraste de normalidad. Kolmogorov Smirnov

VARIABLES	Kolmogorov-Smirnova		
	Estadísti co	gl	Sig.
Resistencia al cambio	,144	12	0,000
Resistencia a nuevas capacitaciones	,160	12	0,000
Resistencia a la implementación de nuevas políticas	,122	12	0,000
Resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo	,148	12	0,000
Resistencia a cambios administrativos	,137	12	0,000
Resistencia a la implementación de nuevas funciones	,124	12	0,000
Resistencia al uso de nuevas tecnologías	,122	12	0,000
Resistencia individual	,131	12	0,000
Desempeño en relacion con sus superiores	,181	12	0,000
Desempeño con las condiciones físicas	,381	12	0,000
Participación en las decisiones	,205	12	0,000
Participación en el trabajo	,231	183	0,000
Desempeño con el reconocimiento	,252	183	0,000
Desempeño laboral	,131	183	0,000

Fuente: Registro de datos de la tabla

Interpretación:

En la tabla 14, se muestra valores del error de probabilidad menor que el nivel de significancia estándar ($p < 0.05$) para los puntajes de resistencia al cambio y sus dimensiones, así como para las dimensiones de desempeño laboral. Por lo que existe evidencia estadística para no rechazar la hipótesis de normalidad.

El contraste de hipótesis, se realizó con la prueba Rho Spearman y t-student según caso.

Tabla 15

Prueba de contraste sobre la asociación entre la resistencia al cambio y desempeño laboral

		Desempeño laboral	
		R	-,756**
Pearson	Resistencia al cambio	Sig. (bilateral)	,000
		N	183

Nota: ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Fuente: Registro de datos

Interpretación:

Observando el valor de la significancia en la tabla 15, éste resultó menor que el nivel de significación estándar ($p < 0.05$). Hay evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula; es decir que existe relación altamente significativa entre resistencia al cambio y desempeño laboral en el Centro de Salud Ocupacional Medic Salud del distrito de Trujillo. Siendo la relación no directa (negativa) y muy alta ($r = -0.756^{**}$). Es decir, a mayor resistencia al cambio, menor desempeño laboral.

Tabla 16

Prueba de contraste sobre la asociación entre las dimensiones del desempeño laboral y la resistencia al cambio. Prueba Rho Spearman

			RESISTENCIA AL CAMBIO
Rho de Spearman	DESEMPEÑO EN RELACION CON SUS SUPERIORES	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-,701** ,000 183
	DESEMPEÑO CON LAS CONDICIONES FISICAS	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-,576** ,006 183
	PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-,783** ,000 183
	PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-,629** ,000 183
	DESEMPEÑO CON EL RECONOCIMIENTO	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-,822** ,000 183

Nota: (**) La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Fuente: Registro de datos

Interpretación:

Respecto al contraste de la asociación entre las dimensiones del desempeño laboral con la resistencia al cambio mostradas en la tabla 16 se tiene lo siguiente:

Respecto a la asociación entre el desempeño en las relaciones con sus superiores y la resistencia al cambio, el p-valor resultó menor que el nivel de significancia estándar ($p < 0.01$).

Hay evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula; es decir que existe correlación alta

entre el desempeño en las relaciones con sus superiores y la resistencia al cambio en el personal de MEDIC SALUD, siendo la correlación ($r_s = -.701$) no directa y alta. Es decir, a mayor relación con los superiores, menor es la resistencia al cambio.

Respecto a la asociación entre el desempeño en las condiciones físicas y la resistencia al cambio, el p-valor resultó menor que el nivel de significancia estándar ($p < 0.01$). Hay evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula; es decir que existe correlación entre el desempeño en las condiciones físicas y la resistencia al cambio en el personal de Medic Salud, siendo la correlación ($r_s = -.576$) no directa y moderada. Es decir, a mayores condiciones físicas, menor es la resistencia al cambio.

Respecto a la asociación entre el desempeño en la participación en las decisiones y la resistencia al cambio, el p-valor resultó menor que el nivel de significancia estándar ($p < 0.01$). Hay evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula; es decir que existe correlación significativa entre el desempeño en las participaciones de las decisiones y la resistencia al cambio en el personal de Medic Salud, siendo la correlación ($r_s = -.783$) no directa y alta. Es decir, a mayor participación en las decisiones, menor es la resistencia al cambio.

Respecto a la asociación entre el desempeño en la participación en el trabajo y la resistencia al cambio, el p-valor resultó menor que el nivel de significancia estándar ($p < 0.01$). Hay evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula; es decir que existe correlación entre el desempeño en la participación en el trabajo y la resistencia al cambio en el personal de Medic Salud, siendo la correlación ($r_s = -.629$) no directa y moderada. Es decir, a mayor participación en el trabajo, menor es la resistencia al cambio.

Respecto a la asociación entre el desempeño en el reconocimiento y la resistencia al cambio, el p-valor resultó menor que el nivel de significancia estándar ($p > 0.05$). Hay evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula; es decir que existe correlación significativa entre el desempeño en el reconocimiento y la resistencia al cambio en el personal Medic Salud, siendo la correlación ($r_s = -.822^-$) no directa y alta. Es decir, a mayor reconocimiento, menor es la resistencia al cambio.

4.3. Discusión de resultados

4.3.1. Discusión de los resultados en base a los objetivos.

4.3.1.1. Discusión en base al objetivo general: “Determinar la influencia que tiene la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo.

Se definió mediante la prueba de Rho Spearman y T-student cuyo resultado fue menor que el nivel de significancia estándar ($p < 0.05$), existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, es decir, existe una relación altamente significativa entre la resistencia al cambio y el desempeño laboral siendo esta relación no directa (negativa) y muy alta ($r = -0.756$). Es decir, a mayor resistencia al cambio, menor desempeño laboral por lo que, se acepta la hipótesis planteada demostrando que existe influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral. De esta manera se contradice con lo señalado por el tesista Ortega (2015), en su tesis de postgrado titulada, *“La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Alto de la alianza”*, quien luego de realizada la investigación concluyó que no existe influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral sino más bien existe una relación entre la resistencia y el cambio organizacional sin embargo, este resultado podría deberse a la naturaleza del negocio que es distinta al Centro de Salud; por otro lado, la tesista Vizcarra (2015), en su tesis de postgrado titulada, *“La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la región de salud PNP Tacna, en el año 2013”*, quien señala que existe una relación significativa entre los indicadores de la resistencia al cambio y los indicadores del desempeño laboral, lo mismo que se obtuvo en la investigación presente comprobando la hipótesis planteada y el grado de influencia que tiene.

4.3.1.2. Discusión en base al objetivo 1: “Evaluar la situación actual del desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo”.

El desempeño laboral, antes de aplicar el programa de capacitación, se ubicó entre los niveles medio y bajo en un 20% y 80% respectivamente según los datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores los que son comparados con los resultados obtenidos de la guía de entrevista realizada al gerente donde manifiesta que el desempeño laboral de los colaboradores se mantiene en un nivel medio pese a que admite algunos errores internos en el funcionamiento de la organización no los considera demasiado importantes para ser tomados en cuenta; comparando ambos resultados observamos que existe una diferencia considerable entre lo dicho por ambas partes esto podría deberse a que el gerente no desea exponer problemas internos de la organización ya sea por temor a perder su puesto de trabajo o porque la empresa pudiera perder su posicionamiento en el mercado por lo dicho sin embargo, los colaboradores fueron más sinceros con sus respuestas exponiendo el verdadero problema que los aqueja.

Por otro lado, respecto a los resultados de los niveles de desempeño laboral por dimensión de los colaboradores, se destaca la dimensión de reconocimiento la que presentaría más problemas con un 92% ubicándose en un nivel bajo lo que fue corroborado por el administrador quien destacó a la dimensión del reconocimiento como la más problemática y la que considera la descuidado más en comparación a las otras lo que también sería una causante para la deficiente relación laboral que este maneja con sus colaboradores. Los datos mostrados anteriormente se corroboraron con lo fundamentado por Hall (1996), quien afirma que el reconocimiento es una herramienta de gestión que fortalece los vínculos entre la empresa y los colaboradores mejorando su autoestima y actitud al momento de realizar su trabajo. Sin duda, la dimensión de

reconocimiento es una de las variables más importantes en el desempeño laboral por lo que debe ser tratada a profundidad.

4.3.1.3. Discusión en base al objetivo 2: “Reducir la resistencia al cambio a través de la elaboración y aplicación de un programa de capacitación de resistencia al cambio en los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo”.

Para la reducción al cambio se elaboró un programa de capacitación de resistencia al cambio basado en las 7 dimensiones de resistencia al cambio, según los conceptos dados por los autores, se decidió ejecutar el programa en el transcurso de 7 semanas dividiendo cada una de ellas en las 7 dimensiones de la resistencia al cambio en donde por medio de las actividades se logró la participación de todos los colaboradores, la misma que queda evidenciada en las fotos tomadas; la aplicación del programa no solo permitió la unión de todos los colaboradores sino que mejoró sus relaciones interpersonales, su confianza, su comunicación y sobre todo permitió un mejor trabajo en equipo.

4.3.1.4. Discusión en base al objetivo 3: “Medir el desempeño laboral tras la aplicación del programa de capacitación de resistencia al cambio en los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo”.

Los resultados obtenidos de la encuesta de desempeño laboral, luego de aplicado el programa de capacitación, a los colaboradores ubicó al desempeño laboral entre los niveles medio y alto con un 31% y 69% respectivamente lo que se compara con los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente quien la ubicaría en el nivel alto afirmando que ahora encuentra un clima organizacional óptimo con un personal más unido e identificado con los objetivos de la organización; sin duda esto nos demuestra que, el programa de capacitación de resistencia al

cambio dio resultados positivos en el desempeño laboral de los colaboradores los que se verán reflejados tanto en la empresa como en sus colaboradores. Tal y como lo señalaba Alles (2008), se debe involucrar a todo el personal a ser parte del proceso de cambio donde tanto los directivos como los colaboradores participarán de su realización lo mismo que ocurrió am el programa de capacitación de resistencia al cambio donde ambas partes fueron participes de las actividades realizadas creando un vínculo positivo entre ambos.

Respecto a los resultados de, los niveles de desempeño laboral por dimensión de los colaboradores, después de aplicado el programa de capacitación de resistencia al cambio, las 5 dimensiones ahora se ubican en niveles medio y bajo siendo la más resaltante la dimensión de relaciones con sus superiores con un 85%; por otro lado, el administrador manifestó una severa mejora en cada una de las dimensiones destacando, al igual que los colaboradores, la dimensión de relaciones con sus superiores y la participación en las decisiones ya que gracias a las actividades grupales que realizaron su vínculo laboral y personal se vio fortalecido permitiendo que ambas partes fortalezcan su confianza uno en el otro. Al respecto Chiavenato (2009), refiere que si se tiene un programa de evaluación de desempeño bien organizado y estructurado los beneficios se verán reflejados en toda la organización.

CONCLUSIONES

- Se determinó que la resistencia al cambio influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud significativamente, ello se determinó mediante la prueba de Rho Spearman y t-student con un resultado menor que el nivel de significancia estándar ($p < 0.05$) siendo esta una relación no directa (negativa) y muy alta ($r = -0.756$).
- El desempeño laboral, antes de aplicar el programa de capacitación de resistencia al cambio, se ubica entre los niveles bajo y medio con un 80% y 20% respectivamente según los colaboradores, comparado con lo dicho por el gerente quien lo ubica en el nivel medio; en ambos casos la dimensión de reconocimiento es la menos tratada.
- Se aplicó un programa de capacitación de resistencia al cambio para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores teniendo en cuenta las 7 dimensiones de la resistencia al cambio; se capacitó al personal en un transcurso de 7 semanas juntamente con el apoyo del gerente del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud.
- El desempeño laboral, después de aplicar el programa de capacitación de resistencia al cambio, mejoró a niveles medio y alto con un 31% y 69% respectivamente según los colaboradores, comparado con lo dicho por el gerente en la entrevista quien lo ubica en un nivel alto; los colaboradores señalan a la dimensión relación con sus superiores y participación en el trabajo en un nivel alto con un 85% en ambos casos mientras que el gerente destaca a la relación con sus superiores como la más relevante.

RECOMENDACIONES

- Aplicar anualmente el programa de capacitación para reducir la resistencia al cambio en el desempeño laboral.
- Utilizar el instrumento de autoevaluación del desempeño laboral por lo menos una vez por trimestre.
- Contratar a un especialista en Gestión del cambio para monitorear y gestionar los cambios dentro de la organización y así no afecte al desempeño laboral.
- Recompensar a los empleados que superen los estándares de desempeño, para lograr armonía y confianza en la empresa.

LISTA DE REFERENCIAS

- Ackermna, D. (2004). *Investigación de un caso Organizacional del Clima y Satisfacción Laboral en una Unidad de Negocios de una Empresa del sector entretenimiento en la Ciudad de Lima (tesis de pregrado)*. Universidad Privada de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Albeño, G. (2010). *Antigüedades de los empleados como un factor de resistencia al cambio tecnológico en el departamento de contabilidad en un hotel de 5 estrellas de la Ciudad Capital de Guatemala (tesis inédita de licenciatura)*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Alcalá, A. (2011). Dirección de personas (2ª ed.). Consultado en: <http://books.google.es/books?id=3uJ0w4DeshYC&pg=PA292&dq=resistencia+al+cambio&hl=es419&sa=X&ei=pMoQVZO9DpffsASvtILgAw&ved=0CCgQ6AEwAjkK#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio&f=false>.
- Alles, M. (2008). Comportamiento organizacional. Consultado en: books.google.com.gt/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&pg=PA121&dq=resistencia+al+cambio&hl=es419&sa=X&ei=4WcbVb3xIoikgwSsqICADA&ved=0CB8Q6AEwATge#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio&f=false.
- Benítez, I. (2012). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del consorcio La Arena S.A.C. (tesis de pregrado)*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Benoit, F. (2009). *Reingeniería del cambio*. España: Marcombo.
- Bernandez, M. (2009). Desempeño Humano. Consultado en: https://books.google.com.gt/books?id=5_wrthx_Ze8C&pg=PA12&dq=Gestion+del+cambio+organizacional&hl=es419&sa=X&ei=u2FQVbf_KYGhNobvgNgM&ved=0CCIQ6AEwAQ#v=onepage&q=Gestion%20del%20cambio%20organizacional&f=true
- Brow, W. (1990). *Teoría de la organización y la administración, enfoque integral*. México: Limusa.
- Cajina, G. (2013). Rompe con tu zona de confort. Consultado en: books.google.com.gt/books?id=VR78MXvpVk8C&printsec=frontcover&dq=zona+de+confort&hl=es419&sa=X&ei=HjNQVYmgO4vfsASc1oGACg&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Cisneros, P. (2009). *Procesos de cambio de una empresa*. Argentina: El Cid. Costumero.
- Costumero, I. (2007). Relaciones en el entorno de trabajo. Consultado en: books.google.com.gt/books?id=MIUQwbkH5x0C&pg=PA138&dq=mobbing:+incorporacion+de+nuevos+trabajadores&hl=es419&sa=X&ved=0CCAQ6AEwAWoVC hMI8Ifivt6UxgIVLC2MCh1JkAxo#v=onepage&q=mobbing%3A%20incorporacion%20de%20nuevos%20trabajadores&f=false.
- Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Cristina Prada Díez.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo* (10ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Dent y Goldberg (1999). *Administración de empresas*. Consultado en: books.google.com.gt/books?id=HgnZlxbpJY0C&pg=PA784&dq=resistencia+al+cambio+y+sus+factores+negativos&hl=es419&sa=X&ei=i71PVdSyFca0ggT1q4CIBw&ved=0CCUQ6AEwAjkK#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio%20y%20sus%20factores%20negativos&f=false.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Galpin, T. (2013). La cara humana del cambio. Consultado en: books.google.com.gt/books?id=JR5BAQAAQBAJ&pg=PA46&dq=niveles+de+resistencia+al+cambio&hl=es419&sa=X&ved=0CCUQ6AEwAmoVChMIxNz0weKQxgIVipUNC h2teABQ#v=onepage&q=niveles%20de%20resistencia%20al%20cambio&f=false.
- Galván, L. (2015). *Creatividad para el cambio* (3ª ed.). Perú: UPC.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Colombia: Universidad de Rosarios.
- Guelli, A. (2014). *Resistencia al cambio* (10ª ed.). México: Pearson.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados* (2ª ed.). México: Prentice Hall.

- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2010). Comportamiento organizacional (12ª ed.). México: Cengage Learning.
- Hemmi, M. (2013). ¿Te atreves a soñar? (1ª ed.). Consultado en: <https://books.google.com.gt/books?id=hQIJAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=zona+de+confort+en+las+empresas&hl=es19&sa=X&ei=ZjVQVaaQEYfIsQSLzYHADQ&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=onepage&q=zona%20de%20confort%20en%20las%20empresas&f=false>.
- Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). Desarrollo Organizacional. México: Pearson.
- Jiménez, A. y Bueno, J. (2003). ¿Qué motiva a sus colaboradores? Madrid: FC.
- Lorenzo, J., (2000). Barreras en los procesos de cambio en las organizaciones (2ª ed.). España: Acede.
- Mahmoud A. Wahba & Lawrence G. Bridwell. (2004). Maslow reconsidered A review of research on the need hierarchy theory. Baruch College, the City University: New York USA.
- Martínez, L. (2006). Gestión del cambio y la innovación en la empresa. España: Ideas Propias.
- Martínez, M. (2012). Gestión del cambio. España: Díaz de Santos.
- Mata, M. (2015). Saca el coach que llevas dentro. España: Create Space.
- MedicSalud.info. (2018). Centro de Salud Ocupacional Medic Salud. Trujillo, Perú. Consultado en: <http://www.medicsalud.info/nosotros>
- Méndez, D. (2015). *Resistencia al cambio organizacional, el reto para los líderes actuales en entidades públicas en Colombia (tesis de postgrado)*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Newstrom, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo (12ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Ortega, M. (2015). *La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de "Alto de la alianza" – Tacna, en el año 2013 (tesis de postgrado)*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú.
- Ponce, E. (1998). Mejoramiento del diseño y Desempeño Organizacional de la AFP. Horizonte en todo el Perú: Lima.
- Porret, M. (2010). Gestión de personas (4ª ed.). Consultado en: <http://books.google.com.gt/books?id=hF85GRhUnf4C&pg=PA470&dq=resistencia+al+c>

ambio&hl=es419&sa=X&ei=WMEUVYazGYLhsATZ_YHIAQ&ved=0CEAQ6AEwBzgU#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio&f=false.

Pucheu, J. (2013). Lo que cambia son las personas. Chile: RIL editores.

Puchol, L. (2003). Dirección y gestión de recursos humanos (4ª ed.). España: Díaz de Santos.

Ramírez, R. (2017). *Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción, Lima 2017 (tesis de postgrado)*. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.

Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional (10ª Ed). Consultado en: books.google.es/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA633&dq=resistencia+al+cambio&hl=es419&sa=X&ei=95kUVcruBNLlsASUyILwAw&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio&f=false.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. (15ª ed.). México: Pearson.

Robbins, Stephen, P. & Coulter, M. (2013). Administración. Un empresario Competitivo. México: Pearson Educacion.

Ruiz, R., Guzmán, J. y De la Rosa. (2007). Dirección empresarial asistida. Consultado en: <https://books.google.com.gt/books?id=4vt91DNrQg4C&pg=PA39&dq=fuerzas+internas+y+externas+del+cambio&hl=es419&sa=X&ei=M5VPVdmlEYafgwTAnYD4DQ&ved=0CCIQ6AEwAQ#v=onepage&q=fuerzas%20internas%20y%20externas%20del%20cambio&f=false>

Sánchez, R. (2014). Gestión y psicología en empresas y organizaciones (1ª ed.). Consultado en: books.google.es/books?id=keXvAgAAQBAJ&pg=PA290&dq=resistencia+al+cambio+la+bora&hl=es419&sa=X&ei=OagUVa6vBrXdsASF8IJI&ved=0CEsQ6AEwCDgK#v=onepage&q=resistencia%20al%20cambio%20laboral&f=false.

Sotomayor, F (2013). *Desempeño laboral. Desarrollo de cuestionario de evaluación (tesis de pregrado)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú

Subirana, M. y Cooperrid, D. (2013). Indagación apreciativa. Consultado en: <https://books.google.com.gt/books?id=4eZCAGAAQBAJ&pg=PA267&dq=zona+de+confort+en+las+organizaciones&hl=es419&sa=X&ei=GDIQVcThNMbHsQSZxIGoBQ&ve>

d=0CEgQ6AEwCA#v=onepage&q=zona%20de%20confort%20en%20las%20organizaciones&f=false

- Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral (tesis de pregrado)*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Urcola, N. y Urcola, J. (2012). *Dirección y sensibilidad*. España: Esic.
- Vizcarra, A. (2015). *La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la región de salud PNP Tacna, en el año 2013 (tesis de postgrado)*. Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua, Perú.
- Warren, B. & Dennis, M. (1990). *Teoría de La Organización y la Administración: Enfoque integral*. México: Limusa.
- Wayne, R. y Robert, N. (2005). *Administración de recursos humanos (9ª ed.)*. Consultado en: <https://books.google.com.gt/books?id=UkWAAvHmBswC&pg=PA205&dq=factores+que+producen+resistencia+al+cambio&hl=es419&sa=X&ved=0CDcQ6wEwBWoVChMIwuaT96iJxgIV6zOMCh2dRAC7#v=onepage&q=factores%20que%20producen%20resistencia%20al%20cambio&f=true>.
- Werther, W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos (5ª ed.)*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título: Resistencia al Cambio y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del centro de salud ocupacional “Medic

Salud” del Distrito de Trujillo del año 2018

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología	Operacionalización de las variables			
				Variables	Dimensiones	Instrumento	Fuente
¿De qué manera influye la resistencia al cambio en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud del Distrito de Trujillo del año 2018?	<p>Objetivo general. Determinar la influencia que tiene la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo.</p> <p>Objetivos específicos. Evaluar la situación actual del desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo.</p>	Si se reduce la resistencia al cambio influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud del distrito de Trujillo.	<p>Tipo y Diseño: Es una investigación por su finalidad de tipo aplicada, por su alcance es explicativa con un diseño pre experimental. G: O₀ → X → O₁ Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> G: Único grupo que representa la muestra de los colaboradores del centro de Salud Ocupacional Medic Salud en la ciudad de Trujillo, al cual se le aplicará el estímulo X 	Resistencia al cambio	<p>Resistencia a nuevas capacitaciones.</p> <p>Resistencia a la implementación de nuevas políticas.</p> <p>Resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo.</p> <p>Resistencia a cambios administrativos.</p> <p>Resistencia a nuevas funciones.</p>	<p>Cuestionario de autoevaluación del desempeño laboral de los colaboradores.</p> <p>Guía de Entrevista sobre el desempeño laboral de los colaboradores.</p>	<p>Personal del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud del distrito de Trujillo.</p> <p>Gerente del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud del Distrito de Trujillo.</p>

	<p>Reducir la resistencia al cambio a través de la elaboración y aplicación de un programa de capacitación de resistencia al cambio en los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo.</p> <p>Medir el desempeño laboral tras la aplicación del programa de capacitación de resistencia al cambio en los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • O₀: Variable dependiente (desempeño laboral) antes de aplicar el estímulo X • X: Estímulo que es la variable independiente (resistencia al cambio) • O₁: Variable dependiente (desempeño laboral) después de aplicar el estímulo X <p>Población: Los colaboradores y la opinión del gerente general del Centro de Salud Ocupacional del Distrito de Trujillo.</p> <p>Muestra: El total de colaboradores del Centro de Salud Ocupacional y el gerente general.</p>		<p>Resistencia al uso de nueva tecnología.</p> <p>Resistencia individual.</p>		
				<p>Desempeño Laboral</p>	<p>Desempeño de la relación con los supervisores</p> <p>Desempeño con las condiciones físicas</p> <p>Desempeño en la participación de las decisiones</p> <p>Desempeño en su trabajo.</p> <p>Desempeño en el reconocimiento</p>		

Anexo 2: Instrumento desempeño laboral

Ficha técnica para el desempeño laboral

Nombre	Cuestionario para autoevaluar el desempeño laboral.
Autora	Avalos Chicata, Meryluz Candelaria.
Objetivo	Realizar la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo.
¿Qué mide?	El grado de desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo.
Reactivos	Desempeño en relación con sus superiores 1, 2, 3, 4,5. Desempeño con las condiciones físicas 6, 7, 8, 9, 10. Desempeño con la participación en las decisiones 11, 12, 13, 14, 15, 16. Desempeño con su trabajo 17, 18, 19, 20. Desempeño con el reconocimiento 21, 22, 23.
Escala de medición	0 – 32 Nivel de desempeño laboral bajo. 33 – 62 Nivel de desempeño laboral medio. 63– 92 Nivel de desempeño laboral alto.
Punteos a obtener	Muy insatisfecho: puntaje (0) Algo insatisfecho: puntaje (1) Indiferente: puntaje (2) Algo satisfecho: puntaje (3) Muy satisfecho: puntaje (4)
Forma de aplicación	El cuestionario es auto aplicable, el orden al responder no altera los resultados.
Tiempo de aplicación	El rango de tiempo es de 23 a 33 minutos.

Cuestionario de autoevaluación del desempeño 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 insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Muy satisfecho
Si no está de acuerdo.	Si rara vez está de acuerdo con lo planteado.	Si está ni de acuerdo ni en desacuerdo	Si generalmente está de acuerdo.	Si está completamente de acuerdo en lo que se plantea.

La información que proporcione será estrictamente confidencial.

Género: _____

Edad: _____

Años de laborar en la empresa: _____

Área en la que labora: _____

Ítems	0	1	2	3	4
I. Desempeño en relación con sus superiores					
1. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.					
2. La supervisión que ejercen sobre usted.					
3. Las relaciones personales con sus superiores.					
4. La forma en que sus superiores juzgan su tarea.					
5. El apoyo que recibe de sus superiores.					
II. Desempeño con las condiciones físicas					
6. La ventilación de su lugar de trabajo.					
7. La iluminación de su lugar de trabajo.					
8. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.					

9.La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo					
10.La temperatura de su área de trabajo					
III. Desempeño con la participación en las decisiones					
11. El grado en que su institución cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales.					
12. La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales.					
13. Su participación en las decisiones de su Área.					
14. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la Institución.					
15.La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su institución					
16.La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo					
IV. Desempeño con su trabajo					
17.Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca					
18.Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan					
19.La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo					
20.Los objetivos y metas que debe alcanzar					
V. Desempeño con el reconocimiento					
21.Las oportunidades de ascenso que tiene					
22.Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución					
23.El salario que usted recibe					

Se le agradece su colaboración

Anexo 3: Instrumento de la Resistencia al Cambio

Ficha técnica

Nombre	Cuestionario para evaluar factores que predominan en la Resistencia al cambio.
Autora	Leslie Marleny Catalán Cruz
Adaptado	Meryluz Candelaria Avalos Chicata
Objetivo	Evidenciar los factores que predominan en la resistencia al cambio.
¿Qué mide?	La incidencia de los factores predominantes en la Resistencia al cambio.
Reactivos	Resistencia a nuevas capacitaciones 1, 2, 3, 4. Resistencia a la implementación de nuevas políticas 5, 6, 7, 8. Resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo 9, 10, 11, 12. Resistencia a cambios administrativos 13, 14, 15, 16. Resistencia a nuevas funciones 17, 18, 19, 20. Resistencia al uso de nueva tecnología 21, 22, 23, 24. Resistencia individual 25, 26, 27, 28.
Escala de medición	0 – 28 Nivel de resistencia al cambio bajo. 29 – 56 Nivel de resistencia al cambio medio. 57 – 84 Nivel de resistencia al cambio alto.
Punteos a obtener	Nunca: 3 puntos. Casi nunca: 2 puntos. A veces: 1 punto Siempre: 0 puntos.
Forma de aplicación	El cuestionario es auto aplicable, el orden al responder no altera los resultados.
Tiempo de aplicación	El rango de tiempo es de 20 a 30 minutos.

Cuestionario de resistencia al cambio

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

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

La información que proporcione será estrictamente confidencial.

Género: _____

Edad: _____

Años de laborar en la empresa: _____

Área en la que labora: _____

I. Resistencia a nuevas capacitaciones

Numero	Ítems	Nunca	Casi Nunca	A veces	Siempre
1.	¿Participa con interés en las capacitaciones que imparte la empresa?				
2.	¿Le interesan los temas de capacitación de temas que desconoce?				
3.	¿Le motivan las capacitaciones que imparte la empresa?				

4.	¿Los cursos de capacitación que recibe son adecuados para las tareas que realiza?				
-----------	---	--	--	--	--

II. Resistencia a la implementación de nuevas políticas

Numero	Ítems	Nunca	Casi Nunca	A veces	Siempre
5.	¿Está de acuerdo en desempeñar tareas adicionales a su puesto de trabajo?				
6.	¿Le han asesorado actualmente respecto a las nuevas políticas de la empresa?				
7.	¿Está usted flexible a cambiar en la medida que los reglamentos de la empresa lo requieran?				
8.	¿Conoce el manual de las políticas internas de la empresa?				

III. Resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo

Numero	Ítems	Nunca	Casi Nunca	A veces	Siempre
9.	¿Comparte la idea que se integre nuevo personal a la organización?				
10.	¿Establece rápidamente una relación de compañerismo con el personal de reciente ingreso?				
11.	¿Ha colaborado usted con la inserción de nuevos compañeros de trabajo?				
12.	¿Le interesa intercambiar conocimientos con sus nuevos compañeros de trabajo?				

IV. Resistencia a cambios administrativos

Numero	Ítems	Nunca	Casi Nunca	A veces	Siempre
13.	¿Considera buena idea el cambio de un nuevo jefe en su departamento?				
14.	¿Le motiva trabajar con su actual jefe?				
15.	¿Considera que su actual jefe posee la experiencia adecuada en su puesto?				
16.	¿Le interesa mantener una comunicación fluida con su jefe actual?				

V. Resistencia a nuevas funciones

Numero	Ítems	Nunca	Casi Nunca	A veces	Siempre
17.	¿Está de acuerdo en desempeñar tareas adicionales a su puesto de trabajo?				

18.	¿Usted colabora con las tareas de sus compañeros?				
19.	¿Se siente motivado cuando le delegan nuevas funciones?				
20.	¿Se siente motivado si le proponen un cambio de puesto, pero con el mismo salario?				

VI. Resistencia al uso de nueva tecnología

Numero	Ítems	Nunca	Casi Nunca	A veces	Siempre
21.	¿Domina con facilidad las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar su trabajo?				
22.	¿Considera que las herramientas tecnológicas le ayudan a conseguir mejores resultados en sus funciones?				

23.	¿Aprende rápidamente a utilizar un nuevo programa tecnológico?				
24.	¿Se interesa por nuevos programas, aparatos o herramientas tecnológicas que adquiere la empresa?				

VII. Resistencia individual

Número	Ítems	Nunca	Casi Nunca	A veces	Siempre
25.	¿Considera que su desempeño no disminuirá a causa de cambios laborales?				
26.	¿Estaría de acuerdo en realizar actividades laborales que vayan en contra de sus labores personales?				

27.	¿Considera que está capacitado para afrontar retos inesperados?				
28.	¿Aceptaría tareas o funciones que interfieren en sus hábitos familiares personales y/o recreativos?				

¡Muchas gracias por su colaboración...

Anexo 4: Entrevista al administrador para medir el desempeño laboral de los colaboradores antes de aplicado el programa de capacitación de resistencia al cambio

Buenos días Sr. James Michael Avalos; quiero agradecerle el tiempo que me brinda para poder realizar esta entrevista. También quiero mencionarle que la información obtenida es muy valiosa para el desarrollo de la tesis. A continuación, se le presentan una serie de preguntas con relación al desempeño laboral de los colaboradores dentro de la empresa.

NOMBRES Y APELLIDOS:

CARGO: _____

FECHA: _____

FIRMA: _____

Dimensiones del Desempeño laboral

I. Relación con sus superiores

1. ¿Supervisa usted con frecuencia a los colaboradores para evaluar su desempeño laboral?

2. ¿Mantiene usted una comunicación fluida con los colaboradores?

3. ¿Apoya usted a los colaboradores cuando requieren de su ayuda?

II. Condiciones físicas

4. ¿La ventilación, iluminación y temperatura son las adecuadas para que los colaboradores desarrollen sus actividades con normalidad?

5. ¿La infraestructura del lugar es adecuada para que los colaboradores realicen sus tareas diarias?

6. ¿La limpieza, higiene y salubridad de la organización se mantienen en perfecto estado?

III. Participación en las decisiones

7. ¿Cumple la empresa con los convenios, disposiciones y leyes laborales establecidas?

8. ¿Existe “igualdad” y “justicia” de trato entre los colaboradores de la organización?

9. ¿Pueden los colaboradores decidir autónomamente aspectos relativos al trabajo que desempeñan?

IV. Participación en el trabajo

10. ¿Considera que en su trabajo los colaboradores se encuentran satisfechos con las responsabilidades asumidas?

11. ¿Considera que los colaboradores tratan de alcanzar las metas previstas de la organización?

V. Reconocimiento

12. ¿Brinda usted oportunidades de ascenso laboral a los colaboradores de acuerdo al mérito obtenido?

13. ¿Da oportunidad a los colaboradores de realizar capacitaciones en beneficio de su crecimiento profesional y personal?

14. ¿Considera usted que el salario percibido por los colaboradores es adecuado a las funciones que realizan?

Comentarios Adicionales

15. ¿Considera usted que el desempeño laboral de los colaboradores debería mejorar? ¿Por qué?

16. ¿Qué opina sobre el programa de capacitación de resistencia al cambio? ¿Cree usted que lograra mejorar el desempeño laboral de los colaboradores?

17. Desde su punto de vista, ¿Qué aspectos considera más importante al momento de evaluar el desempeño laboral?

18. Si tuviera que calificar el desempeño laboral de los colaboradores en 3 niveles (bajo, medio y alto), ¿En cuál lo ubicaría y por qué?

Muchas Gracias por su colaboración...

Anexo 5: Entrevista al administrador para medir el desempeño laboral de los colaboradores después de aplicado el programa de capacitación de resistencia al cambio

Buenos días Sr. James Michael Avalos; quiero agradecerle el tiempo que me brinda para poder realizar esta entrevista. También quiero mencionarle que la información obtenida es muy valiosa para el desarrollo de la tesis. A continuación, se le presentan una serie de preguntas con relación al desempeño laboral de los colaboradores dentro de la empresa.

NOMBRES Y APELLIDOS:

CARGO: _____

FECHA: _____

FIRMA: _____

Dimensiones del Desempeño laboral

I. Relación con sus superiores

1. ¿Supervisa usted con frecuencia a los colaboradores para evaluar su desempeño laboral?

2. ¿Mantiene usted una comunicación fluida con los colaboradores?

3. ¿Apoya usted a los colaboradores cuando requieren de su ayuda?

II. Condiciones físicas

4. ¿La ventilación, iluminación y temperatura son las adecuadas para que los colaboradores desarrollen sus actividades con normalidad?
-
-

5. ¿La infraestructura del lugar es adecuada para que los colaboradores realicen sus tareas diarias?
-

6. ¿La limpieza, higiene y salubridad de la organización se mantienen en perfecto estado?
-
-

III. Participación en las decisiones

7. ¿Cumple la empresa con los convenios, disposiciones y leyes laborales establecidas?
-

8. ¿Existe “igualdad” y “justicia” de trato entre los colaboradores de la organización?
-
-

9. ¿Pueden los colaboradores decidir autónomamente aspectos relativos al trabajo que desempeñan?
-
-

IV. Participación en el trabajo

10. ¿Considera que en su trabajo los colaboradores se encuentran satisfechos con las responsabilidades asumidas?

11. ¿Considera que los colaboradores tratan de alcanzar las metas previstas de la organización?

V. Reconocimiento

12. ¿Brinda usted oportunidades de ascenso laboral a los colaboradores de acuerdo al mérito obtenido?

13. ¿Da oportunidad a los colaboradores de realizar capacitaciones en beneficio de su crecimiento profesional y personal?

14. ¿Considera usted que el salario percibido por los colaboradores es adecuado a las funciones que realizan?

Comentarios Adicionales

15. ¿Considera usted que el desempeño laboral de sus colaboradores mejoro luego de aplicado el programa de capacitación o se mantiene igual? ¿Por qué?

16. ¿Qué opina sobre el programa de capacitación de resistencia al cambio? ¿Podría sugerir algún cambio o recomendación para mejorar el programa?

17. Desde su punto de vista, ¿Se logro mejorar los puntos más problemáticos del desempeño laboral de los colaboradores?

18. Por último, luego de aplicado el programa si tuviera que calificar el desempeño laboral de los colaboradores en 3 niveles (bajo, medio y alto), ¿En cuál lo ubicaría y por qué?

Muchas gracias por su colaboración...

Anexo 6: Ficha de validación del cuestionario de resistencia al cambio

Ficha de validación de expertos

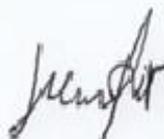
Título: Resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional "Medic Salud" del distrito de Trujillo del año 2018

Objetivo general: Determinar la influencia que tiene la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo

Hipótesis: Si se reduce la resistencia al cambio influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud del distrito de Trujillo.

JUEZ EXPERTO: J. Rafael Zaldivar D'Angelo

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO: Lic. ADM. - MBA

FIRMA 

FECHA DE REVISIÓN: 20.08.2018

Ficha de validación de expertos

Título: Resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional "Medic Salud" del distrito de Trujillo del año 2018

Objetivo general: Determinar la influencia que tiene la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo

Hipótesis: Si se reduce la resistencia al cambio influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud del distrito de Trujillo.

JUEZ EXPERTO: *De la Cruz Valverde, Piedad Maribel*

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO: *Licenciada en
Psicología*

FIRMA



FECHA DE REVISIÓN: *20 de Agosto del 2018*

Ficha de validación de expertos

Título: Resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional "Medic Salud" del distrito de Trujillo del año 2018

Objetivo general: Determinar la influencia que tiene la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud de Trujillo

Hipótesis: Si se reduce la resistencia al cambio influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud Ocupacional Medic Salud del distrito de Trujillo.

JUEZ EXPERTO: José CASTAÑEDA Nassi

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO: Doctor

FIRMA



FECHA DE REVISIÓN: 20.08.18

Anexo 7: Programa de Capacitación para la Resistencia al Cambio

DATOS INFORMATIVOS

INSTITUCIÓN: CENTRO DE SALUD “MEDIC SALUD”
TIEMPO: 7 SEMANAS
AUTORA: : AVALOS CHICATA, MERYLUZ CANDELARIA

FUNDAMENTACIÓN

Es bien conocido que la resistencia al cambio afecta al desempeño laboral de los trabajadores en las siguientes dimensiones:

Dimensiones del desempeño laboral
Relación con sus superiores.
Condiciones físicas.
Participación en las decisiones.
Participación en el trabajo.
Reconocimiento.

También se debe mencionar que las dimensiones de la resistencia al cambio afectan negativamente al desempeño laboral por lo tanto se debe trabajar con cada dimensión o factor de la resistencia al cambio los cuales son:

FACTORES O DIMENSIONES DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO
Resistencia a nuevas capacitaciones.
Resistencia a la implementación de nuevas políticas.
Resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo.
Resistencia a cambios administrativos.
Resistencia a la implementación de nuevas funciones.
Resistencia al uso de nuevas tecnologías.
Resistencia individual.

Con lo expresado podemos decir que el trabajador se ve influenciado por las resistencias al cambio manifestadas en sus factores o dimensiones. El Centro de Salud Ocupacional Medic Salud tiene pocos colaboradores o trabajadores (13) lo que permite facilitar el programa de capacitación para reducir la resistencia al cambio y mejorar su desempeño laboral.

La base de este programa está en desarrollar competencias orientadas a minimizar la resistencia al cambio y maximizar el desempeño laboral en los colaboradores de Medic Salud.

OBJETIVOS:

- Conocer las dimensiones o factores que se manifiestan en la resistencia al cambio en los colaboradores de Medic Salud.
- Estar capacitado para afrontar cada factor de la resistencia al cambio
- Minimizar el efecto que tiene la resistencia al cambio en el desempeño laboral

N°	SESIONES									
		PrT	1	2	3	4	5	6	7	PsT
	Aplicación de Pre Test-	X								
01	Resistencia a nuevas capacitaciones		x							
02	Resistencia a cambios administrativos.			x						
03	Resistencia a la incorporación de nuevos compañeros de trabajo				x					
04	Resistencia a cambios administrativos.					x				
05	Resistencia a la implementación de nuevas funciones						x			
06	Resistencia al uso de nuevas tecnologías.							x		
07	Resistencia individual								x	
	Aplicación de Post Test-									x

*Las sesiones se realizarán cada semana empezando el 15 de diciembre del 2018 y concluyendo el 26 de enero del 2019, con una duración aproximada de 1 hora y media.

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

- Sondeo de ideas previas
- Se trabajará en forma grupal para dinamizar el aprendizaje relacionado con cada factor de la resistencia al cambio.

- Consultar al coach o capacitador que dirige las actividades de cada sesión de aprendizaje relacionada con las dimensiones de la resistencia al cambio en caso de dudas
- Utilización de material impreso
- Utilización de direcciones Web relacionadas con la resistencia al cambio
- Comunicación virtual por redes sociales tres veces por semana en las que los trabajadores que participan refuerzan los conocimientos adquiridos
- Evaluación formativa y sumativa en forma virtual y presencial usando los indicadores de evaluación según el factor de la resistencia al cambio desarrollada en la sesión de aprendizaje.
- Utilizar un lenguaje de respeto hacia la persona que dirige las actividades de cada sesión de aprendizaje.
- Todo material que es impreso será repartido con una semana de anticipación a cada sesión de aprendizaje
- La información que se pueda obtener es trabajada en base a informes o exposición de los participantes ya sea en forma individual o grupal de las actividades de cada sesión de aprendizaje según los factores de la resistencia al cambio.
- Compartir información con sus compañeros de labores a través del correo electrónico.
- Periódicamente el capacitador involucrado en la capacitación para minimizar la resistencia al cambio se comunicará con los grupos de trabajo para hacer un seguimiento virtual, así como presencial y ver avances de los trabajos asignados.
-

EVALUACIÓN

- Elaboración de las actividades adaptadas a la realidad de los participantes.
- Crear un cronograma de control de seguimiento de las actividades a evaluar en cada sesión de aprendizaje relacionado con los factores de la resistencia al cambio.
- Preparación de las actividades junto con sus materiales a utilizarse.
- Elaboración de los informes para ser compartidos con cada participante durante la capacitación sobre la resistencia al cambio
- Elaboración y evaluación de un informe final para ser trabajados en la evaluación sumativa sobre las competencias alcanzadas en cada factor de resistencia al cambio.
- Se evaluará el desarrollo las sesiones junto con sus instrumentos de recolección y procesamiento de la información.

Anexo 8: Relación del Personal del Centro de Salud Medic Salud de Trujillo



RELACIÓN DEL PERSONAL

PERSONAL DEL CENTRO MÉDICO

ÍTEM	OCUPACIÓN	CONTRATO	NOMBRES	DNI
1	PSICÓLOGA	RECIBO POR HONORARIOS	CORAL JOSEFINA, ORTIZ GONZALES	04412162
2	TEC. LABORATORIO	PLANILLA	BRICEÑO ROSAS, NAYBETH JUDITH	70809613
3	SECRETARIA	RECIBO POR HONORARIOS	MARITZA, SEGURA MORALES	04872840
4	ENFERMERA	PLANILLA	ALEXA, CASTAÑEDA GONZALES	70054752
5	CONTADOR	RECIBO POR HONORARIOS	CIRO, RODRIGUEZ LUJAN	17906043
6	DIRECTOR MÉDICO	PLANILLA	MARIO, MENDEZ ORTIZ	04771926
7	OFTALMÓLOGO	PLANILLA	JULIO, CARDENAS VILLEGA	04860274
8	RADIÓLOGO	PLANILLA	LUIS, MARTINEZ CAFFO	04827312
9	ENFERMERA	PLANILLA	GRISELLA JHOVANA, MIÑANO NEYRA	40440906
10	ODONTÓLOGO	PLANILLA	JOAQUIN, LUJAN VIERA	04752956
11	TECN. ENFERMERÍA	RECIBO POR HONORARIO	ISENIA, DELA CRUZ RODRIGUEZ	70964401
12	TECN. ENFERMERÍA	RECIBO POR HONORARIO	ROXANA JANETH, MORALES RUIZ	44008013
13	MÉDICO OCUPACIONAL	PLANILLA	CESAR, MARTINEZ SAVEEDRA	74592730

Anexo 10: Fotos del Centro de Salud Medic Salud de la ciudad de Trujillo, 2018





Anexo 11: Resolución de decanato que aprueba el proyecto de tesis

 **UPAO** | Facultad de Ciencias Económicas

"Año de la Lucha Contra la Corrupción e Impunidad"

RESOLUCIÓN N.º 0065-2019-FCCEE-D-UPAO
Trujillo, enero 30 de 2019.

Visto, el expediente N° 0139-2019, organizado por la Bachiller de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Administración y egresada de esta Universidad:

- **AVALOS CHICATA MERYLUZ CANDELARIA**

Solicitando **INSCRIPCIÓN** de **PROYECTO DE TESIS** titulado: **RESISTENCIA AL CAMBIO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE SALUD OCUPACIONAL "MEDIC SALUD" DEL DISTRITO DE TRUJILLO DEL AÑO - 2018**, para obtener el Título Profesional de **Licenciado en Administración**, y;

CONSIDERANDO:
Que, mediante Resolución Rectoral N° 03659-2018-R-UPAO, de fecha 16 de julio de 2018, se otorgó el Grado Académico de Bachiller en Ciencias Económicas a doña **AVALOS CHICATA MERYLUZ CANDELARIA**;

Que, de conformidad con lo establecido en los artículos 29°, 30°, 31° y 32° del Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad, la bachiller antes mencionada ha seguido los trámites para la aprobación y registro del proyecto de tesis.

Que, por proceso de adecuación del nuevo Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad, el proyecto de tesis ha sido objeto de revisión, evaluación y dictamen por el Jurado Evaluador, designado mediante Resolución de Decanato No. 0914-2018-FCCEE-D-UPAO;

Que, habiendo cumplido con los procedimientos académicos y administrativos reglamentariamente establecidos, debe autorizarse la aprobación e inscripción del proyecto de tesis en mención, para ingresar a la fase de desarrollo;

Que, con fecha 29 de enero del 2019, la bachiller recurrente, con el propósito de continuar con los trámites de aprobación del proyecto de tesis, solicita cambio de asesor, de Dr. Jaime Verástegui Ogno por Dra. Margot Herbias Figueroa, cambio que cuenta con el visto bueno del señor decano de la facultad;

Estando a las consideraciones expuestas y en uso a las atribuciones legales conferidas a este Despacho.

SE RESUELVE:

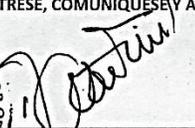
Primero.- **AUTORIZAR** la inscripción del Proyecto de Tesis Titulado: **RESISTENCIA AL CAMBIO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE SALUD OCUPACIONAL "MEDIC SALUD" DEL DISTRITO DE TRUJILLO DEL AÑO - 2018**, en el Registro de Proyectos de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Administración, con el N° **002-2019** con fecha 30 de enero de 2019 manteniendo vigencia de registro hasta el 29 de enero de 2020.

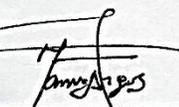
Segundo.- **DECLARAR** expedita a la Bachiller **AVALOS CHICATA MERYLUZ CANDELARIA**, para el desarrollo del Proyecto de Tesis, cuyo informe deberá presentarlo en el plazo mínimo de 02 meses y máximo de 01 año incluida la sustentación.

Tercero.- **DESIGNAR** como Asesora del Proyecto de Tesis a la Profesora Dra. Margot Herbias Figueroa, quien está obligada a presentar a la Dirección de la Escuela de Administración los informes mensuales del avance respectivo.

Cuarto.- **DERIVAR** al señor Director de la Escuela Profesional de Administración, el expediente con la documentación completa, para que disponga lo que corresponda de conformidad con las Normas y Reglamentos, a fin de que la Bachiller y Asesora, cumpla las acciones que les compete.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.


Mg. Danilo Wilson Cadra
Decano
Facultad Ciencias Económicas


Dr. Manuel Angulo Burgos
Secretario Académico
Facultad Ciencias Económicas

C.c.: EPA; SA, Asesora, Interesada, Archivo.

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTEOR ORREGO
www.upao.edu.pe

Av. América Sur 3145 Monserrate Trujillo - Perú
Telf: (+51) (044) 604444 anexo 119
Fax: 282900