UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Alumno:

Braian Joel Christiansen

Tutor:

Antonio Fovakis

Email:

braianjchristiansen@gmail.com

Título a Obtener:

Magíster en Alta Dirección de Empresas

Tema:

Trabajo en Equipo y Resistencia al Cambio en los empleados de la empresa Universal Assistance

Fecha:

Noviembre-2019

Trabajo:

Tesis de Posgrado

INDICE

Resumen 4

Introducción 5

1- Planteamiento del Problema 7

1.1- Descripción de la realidad problemática 7

1.2- Formulación del problema 8

1.2.1- Problema general 8

1.2.2- Problemas específicos 9

1.3- Objetivos de la investigación 9

1.3.1- Objetivo general 9

1.3.2- Objetivos específicos 9

1.4. Justificación de la investigación 10

2- Marco teórico 12

2.1- Antecedentes de la investigación 14

2.2- Bases teóricas 18

2.2-1. Resistencia al cambio 18

2.3.2 Trabajo en equipo 21

2.3- Formulación de las hipótesis 23

2.3-1. Hipótesis general 23

2.4- Operacionalización de variables 23

2.5- Definición de términos básicos 25

3- Metodología de la investigación 26

3.1- Tipo de Investigación 26

3.2- Diseño de la investigación 26

3.3- Población y muestra 27

3.3-1. Población 27

3.3-2. Muestra 27

3.4- Técnicas e instrumentos de recolección de datos 28

3.4-1. Descripción de instrumentos 28

3.4-2. Confiabilidad del instrumento 28

3.4-3. Aplicación de los instrumentos 29

3.4-4. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos 29

4- Análisis de resultados 30

4.1- Procesamiento de Datos 30
4.1-1. Resultados de la variable "Resistencia al Cambio" 30
4.1-2. Resultados de la variable "Trabajo en Equipo" 31
4.2- Prueba de Hipótesis 32
4.2-1. Contraste Hipótesis General 32
4.3- Discusión 34
5- Conclusiones y Recomendaciones **37**
5.1- Conclusiones **37**
5.2- Recomendaciones **37**
6- Referencias bibliográficas **38**
7- Anexos **41**
7.1 Anexo N°1: Metodología 41
7.2- Anexo N°2: Instrumento 42

Resumen

El presente trabajo de investigación presenta como objetivo principal el determinar la correlación entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo de los empleados de la empresa Universal Assistance S.A. (UA). El tipo de investigación fue básica ya que se buscó aportar al conocimiento, de nivel correlacional, siendo el diseño no experimental, la técnica de recolección fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, el enfoque es cuantitativo, la muestra fue de 33 empleados y el muestreo aleatorio.

Se encontró que no existe relación inversa y significativa entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo en la empresa Universal Assistance S.A. (UA) (valor de Rho = - 0,135 y p = 0,455); por tanto, se aceptó la hipótesis general.

Palabras claves: Resistencia al cambio, trabajo en equipo, satisfacción laboral.

Introducción

La empresa Universal Assistance S.A. (UA) sufrió una alianza estratégica con el grupo CoverMore, grupo que se encuentra bajo la dirección de la compañía Zurich. Como resultado de esta alianza, un aspecto que afecta la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos priorizados, es la resistencia al cambio de los empleados para adecuarse a las nuevas exigencias que solicita la corporación, respecto a la rapidez en la solución de sus requerimientos; es por ello, que el desarrollo del presente trabajo consideró como objetivo principal el determinar la correlación entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo de los empleados de la empresa UA; que permita plantear algunas alternativas conducentes a mejorar el cumplimiento de los objetivos de la corporación.

El desarrollo de la tesis presenta los siguientes contenidos: En el punto 1, se efectuó la descripción de la situación problemática desde un enfoque general a lo específico, la formulación del problema general y específicos, la determinación de los objetivos de la investigación, la justificación del trabajo desarrollado y las limitaciones de la investigación.

En el punto 2, se confeccionaron los antecedentes de la investigación, las bases normativas, las bases teóricas de las variables, para lo cual se tuvieron en cuenta definiciones, teorías, análisis de las dimensiones, otros, la formulación de la hipótesis general, y la matriz de operacionalización de variables.

En el punto 3, se desarrolló el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, su validación y fiabilidad, y las técnicas de análisis de datos.

En el punto 4, se efectuó la presentación y análisis de los resultados obtenidos en el trabajo en base a cada una de las dimensiones, el contraste de las hipótesis y discusión de resultados.

Finalmente, en el punto 5, se plantearon las conclusiones y recomendaciones de la tesis, alineados con los objetivos de la investigación; para culminar con las referencias bibliográficas y los anexos.

1- Planteamiento del Problema

1.1- Descripción de la realidad problemática

La función administrativa de la dirección se entiende, como el proceso de influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto (Alles, 2000); para esto, se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes, pero para que esto ocurra, es necesario que se den condiciones internas y externas, las condiciones internas se refieren a acontecimientos que ocurren dentro del trabajador, en especial el recuerdo y la activación de los conocimientos previos, en cambio las condiciones externas se refieren a sucesos del ambiente; pero tanto, el uno como el otro, incitarán a una respuesta natural del individuo, tomando una posición definida frente a cualquier hecho, ello lo relacionamos con la resistencia al cambio.

En la cultura organizacional de UA, es conocido que algunos trabajadores, muestran una actitud de indiferencia frente a las demandas de la organización que los acoge, los mismos que se ponen de manifiesto en su actuar cotidiano. Caracterizando su accionar en actitudes de desinterés, poca receptividad, rechazo a la estructura organizacional, pasividad, indiferencia al cambio, entre otros.

También se presenta en la organización, la problemática que cada área busca alcanzar sus metas por si solas, ya que existe poca interrelación con las demás áreas para buscar conformar equipos de trabajo que logren enfrentan la problemática transversal que afecta a la entidad, y ello se debe porque se desarrolla un trabajo basado en funciones y no en procesos. La alianza entre Universal Assistance y CoverMore, evidenció este punto débil de la empresa, entre otros.

En base a la experiencia laboral en la empresa Universal Assistance S.A., se precisan algunos inconvenientes que actualmente están afectando el logro de los objetivos de la entidad, y por ende a la calidad del servicio de asistencia al viajero que brinda la corporación, tales como:

- Presencia de un nivel preocupante de adecuarse a las propuestas de cambio, tanto tecnológico, de gestión, legales, otros.

- Falta de estrategias claras y consensuadas que le permitan a las demás áreas participar en equipo.

- Falta de retroalimentación entre los integrantes de las áreas de trabajo, donde se precise los puntos a mejorar.

- Personal que no conoce claramente qué se espera de ellos.

- Existencia de objetivos individuales diferentes a los objetivos de la organización, que afecta el trabajar en equipo.

- No se cuenta con un sistema de bonificaciones al desempeño bien constituido.

Dicha problemática guarda una directa relación con el tema investigado, que trató de determinar la correlación entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de dicha empresa; para lo cual resulta relevante, proponer alguna alternativa de mejora, puesto que, de mantenerse esta situación, afectará de forma significativa la eficiencia de los procesos internos, y con ello el nivel de la calidad del servicio de asistencia al viajero que proporciona la compañía.

1.2- Formulación del problema

1.2.1- Problema general

¿Cuál es la correlación en grado y sentido entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo de la empresa Universal Assistance S.A.?

1.2.2- Problemas específicos

1- ¿Cuál es la correlación en grado y sentido entre la inercia y el trabajo en equipo de los empleados de la empresa Universal Assistance S.A.?

2- ¿Cuál es la correlación en grado y sentido entre la participación y el trabajo en equipo de los empleados de la empresa Universal Assistance S.A.?

3- ¿Cuál es la correlación en grado y sentido entre la negociación y el trabajo en equipo de los empleados de la empresa Universal Assistance S.A.?

4- ¿Cuál es la correlación en grado y sentido entre la coerción y el trabajo en equipo de los empleados de la empresa Universal Assistance S.A.?

1.3- Objetivos de la investigación

1.3.1- Objetivo general

Determinar la correlación en grado y sentido existente entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo de los empleados de la empresa Universal Assistance S.A.

1.3.2- Objetivos específicos

1- Determinar la correlación en grado y sentido existente entre la inercia y el trabajo en equipo de los empleados de la empresa Universal Assistance S.A.

2- Determinar la correlación en grado y sentido existente entre la participación y el trabajo en equipo de los empleados de la empresa Universal Assistance S.A.

3- Determinar la correlación en grado y sentido existente entre la negociación y el trabajo en equipo de los empleados de la empresa Universal Assistance S.A.

4- Determinar la correlación en grado y sentido existente entre la coerción y el trabajo en equipo de los empleados de la empresa Universal Assistance S.A.

1.4. Justificación de la investigación

El factor de resistencia al cambio es un componente habitual en todos los procesos de cambio, ello sucede en algunas ocasiones cuando los directivos impulsan el implementar procesos de cambio de forma general, sin previamente lograr comprometer al personal de la entidad a través de reuniones de sensibilización sobre la importancia de buscar adaptarse al entorno, dado que la competencia es fuerte en el sector donde se desarrollan las actividades. (Dent y Goldberg, 1999).

El personal se acostumbra a su zona de confort (Katzenbach y Smith, 2005), ello implica a contar con una sensación de mayor comodidad institucional, por tanto, si los directivos buscan impulsar alguna iniciativa de cambio, ello va a generar cierto nivel de resistencia del personal, que se encuentra acostumbrado a sus rutinas laborales; por tanto, el implementar dichos procesos de cambio resulta ser difíciles, costosos y arriesgados.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio, porque no saben lo que va a pasar. Por no saber cómo actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto, una forma de defenderse de lo desconocido es aferrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo; por tanto, es importante que los directivos implementen estrategias para lograr que el personal se comprometa con los objetivos del proceso de cambio, para lo cual se debe predicar con el ejemplo, y conocer los valores y comportamientos que caracterizan al personal.

El presente trabajo de investigación es importante puesto que se pretende en la empresa Universal Assistance S.A., analizar si su personal está propenso a adaptarse a los procesos de cambio, y para ello, es prioritario que la Alta Dirección de la entidad pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño,

teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio; y porque se analizó las características del trabajo en equipo para la generación de algunas alternativas de mejora.

La justificación del presente trabajo de investigación se centra en los siguientes ejes:

- Relevancia científico - social, permitirá identificar los principales factores que inciden en la resistencia al cambio y el trabajo en equipo; buscando que sirva de base en las decisiones de los futuros planes de mejoramiento institucional.
- Relevancia académica, los resultados encontrados servirán de base a otros investigadores para que logren profundizar y/o complementar la presente investigación.
- Relevancia práctico - institucional, se busca analizar el rol de la Alta Dirección en el planteamiento de estrategias que permitan disminuir la resistencia al cambio y mejorar el nivel de trabajo en equipo.

2- Marco teórico

A lo largo del trabajo, se utilizarán nociones de discursos propuestas por Soto (2001). Por un lado, se partirá de la noción del cambio organización entendido como “La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”. Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, cambio es la “acción o efecto de cambiar”, donde cambiar se define como “dejar una cosa o situación para tomar otra”. Con el fin de aplicar esa transición de un estado a otro al ámbito de las organizaciones, se completa el sustantivo “cambio” con el calificativo de “organizativo”, sin intención de limitar a cambios en la forma de organizar, sino considerando que se alude a cambios en una empresa.

En base a los cambios organizaciones y resistencia al cambio que pueden llegar a afrontar las organizaciones, entra en juego otro factor que es el clima organizacional que dicho cambio puede generar. Para entender esta cuestión, resultarán sumamente útiles los aportes de Isabel Pérez de Maldonado y Marisabel Maldonado Pérez (2006). El Clima dentro de una organización es una mezcla de interpretaciones o percepciones de las personas. Desde esta perspectiva, los autores mencionados, diagnostican al clima organizacional como el estado de ánimo de los empleados que la componen, así como también las interpretaciones de las acciones de la organización. Se entiende también que la variación del clima organizacional puede estar ligado al conjunto individuo-grupo-condiciones de trabajo. “Se plantea que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.” (Maldonado & Pérez, 2006).

Con relación a la resistencia al cambio, autores como Kinicki y Kreitner (2003), Abramson, (1992), Davis y Newstrom (2001), Furnham (2001), Schein (1961, citado en Marín, 1999) y García (2004) definen la resistencia al cambio como la presentación de conductas de un empleado o grupo de personas con el propósito de

desacreditar, demorar o impedir la instrumentalización de un cambio, debido a la percepción que él o ellos tienen de amenaza a la satisfacción de sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio o autoestima. Por otro lado, Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) plantean que la resistencia puede ser abierta –huelgas, disminución de la productividad, alteración de la calidad o sabotaje– o encubierta –demoras, ausentismo, solicitudes de traslados, incremento de accidentes de trabajo y baja participación–. Asimismo, plantean que la resistencia puede ser individual y organizacional, bien sea por la percepción selectiva o errada, las características de personalidad, los hábitos, las amenazas a su poder o influencia, el temor a lo desconocido o razones económicas. Y, teniendo dentro de las razones de tipo organizacional el diseño organizacional, la cultura organizacional, las limitaciones de recursos y los convenios interorganizacionales. La variable criterio, resistencia al cambio, es definida, según Davis y Newstrom (2001), como la presentación de conductas de un empleado o grupo de personas con el propósito de desacreditar, demorar o impedir la instrumentalización de un cambio, debido a la percepción que él o ellos tienen de amenaza a la satisfacción de sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio o autoestima.

En relación con el trabajo en equipo para el presente trabajo de investigación, se entenderá como “La acción individual dirigida, que, al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo”. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes: Aportar con nuevas ideas para atender los problemas institucionales, coordinar las actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos planteados, preocuparse por los demás.

El trabajo en equipo es una forma de actividad colectiva que comprende la interacción, la interdependencia, la coordinación y la cooperación de los miembros, orientada hacia la consecución de metas u objetivos y cuyo resultado posee un carácter grupal. Se trata de un conjunto de mecanismos que conectan procesos dinámicos, simultáneos y recursivos, los cuales inhiben o contribuyen al rendimiento del equipo y al logro de los resultados (Salas et al., 2007).

Un elemento útil para entender el trabajo en equipo es pensar en competencias que pueden ser de dos tipos: competencias de equipo y de tarea (Salas, Rosen, Burke y Goodwin, 2009; Stevens y Campion, 1994): Las *competencias de tarea* incluyen los conocimientos, las habilidades, las actitudes y otras características empleadas para realizar las tareas asignadas, cuya aplicación no requiere interacción interdependiente dentro del equipo. Las *competencias de equipo* se refieren a los conocimientos, las habilidades, las actitudes y otras características que los miembros necesitan para funcionar dentro de un equipo interdependiente.

En definitiva, los miembros deben poseer competencias y experiencia tanto de carácter técnico relevante para el rendimiento de tarea como de carácter social y relacional pertinentes para las dinámicas de interacción (Salas, Rosen, Burke, Goodwin y Fiore, 2006). El trabajo en equipo es el proceso de implementación de estas competencias.

2.1- Antecedentes de la investigación

Entre los antecedentes encontrados a nivel internacional se encuentran:

- Alemán y Börth (2008) desplegaron una investigación nombrada “Análisis de la resistencia al cambio en un supermercado”; los cuales son docentes de la Universidad “San Pablo” de Bolivia; siendo de tipo básica, de nivel descriptivo y de diseño no experimental, de donde se obtuvieron las siguientes conclusiones:
    - Las actitudes se distribuyen armoniosamente, con una tendencia hacia una baja actitud de la disposición al cambio, satisfacción actual y utilización de recursos, en el personal de la organización. Aparentemente, hay un grado de resistencia al cambio, el cual es mayor a la disposición de éste.
    - Se encontró que existe una mayor disposición al cambio en las mujeres y en la población más joven con un nivel de educación técnico universitario.
    - Existe una mayor insatisfacción actual en general, en las personas con un nivel de educación secundario y universitario; donde el grupo

de edad entre 25 a 34 años presenta un mayor nivel de satisfacción. Finalmente, el uso de recursos disponibles es bajo.

- Se encontró una actitud positiva al cambio de los empleados de la unidad K7, en relación con el resto, *siendo esta la más nueva y pequeña; observándose una mayor resistencia en la unidad K21.
- Los empleados con una antigüedad de 6 a 12 meses tienen un perfil más predispuesto a los cambios, donde los empleados de base presentan una tendencia mayor hacia una postura positiva para éste.
- Se encontró que las personas más jóvenes se adaptan con mayor naturalidad a estos cambios, ya que no hay una amenaza al statu quo, permitiendo que tomen sus decisiones con mayor flexibilidad.
- No existe relación con la satisfacción actual y el uso de recursos disponibles.
- No se halló conexión de dependencia del resto de las variables sociodemográficas y organizacionales con los tres factores (disposición al cambio, satisfacción actual, uso de recursos disponibles) que miden el grado de resistencia y /o disposición al cambio.
- Existe una correlación positiva media entre la disposición al cambio y el uso de recursos disponibles, así como éste con la satisfacción actual.

- De la Peña (2014) confeccionó una investigación titulada “Valores laborales y trabajo en equipo (estudio realizado en Construfácil Coatepeque)”; que fue de tipo básico, de nivel correlacional y de diseño no experimental; siendo sus deducciones más importantes, las siguientes:

- Se concluye que existe una correlación entre los valores laborales y trabajo en equipo, debido que van enlazados para formar un mejor desarrollo administrativo y lograr el compromiso de los objetivos de los colaboradores.
- El personal conoce los valores laborales para trabajar en equipo, pero existen algunas dificultades como: diferencia de clases sociales, salarios y nivel académico, no se lleva a la práctica de acuerdo con lo que des-

criben los teóricos del trabajo en equipo, lo que provoca la falta de colaboración y la deficiente atención al cliente.

- Es importante desarrollar los valores dentro de la entidad, ya que a través de ellos se logrará una mejor comunicación.
- Los empleados demostraron interés por fortalecer el trabajo en equipo, lo cual será de ayuda para la empresa.

- Catalán (2016) confeccionó un estudio titulado “Factores dominantes en la resistencia al cambio laboral en los empleados de recursos humanos de un Ingenio Azucarero ubicado en la Costa Sur de Escuintla”. A raíz de este obtuvo el título de Licenciado de Psicología Industrial/Organizacional de la Universidad Rafael Landívar; para lo cual se estableció una población constituida por 39 colaboradores que trabajan en el periodo de reparación, los cuales se encontraban en un rango de edad entre 17 a 65 años; se confeccionó y validó el cuestionario de resistencia al cambio laboral que contenía de 28 ítems, con una escala tipo Likert, la cual mide los factores de resistencia a: nuevas funciones, cambios administrativos, uso de nueva tecnología, implementación de nuevas políticas, nuevas capacitaciones, incorporación de nuevos compañeros y resistencia individual. El estudio fue de tipo descriptivo de diseño no experimental. Se concluyó que existe superioridad en los factores de: implementación de nuevas políticas, resistencia individual y funciones, recomendando enviar por correo electrónico las políticas de la compañía con el objetivo de reforzar la información, y llevar a cabo una capacitación entre pares para intercambiar el conocimiento de las funciones de los distintos puestos de recursos humanos y publicar al colaborador que ha sobresalido por conocer y realizar nuevas funciones.

- Laredo – García (2013) desarrolló un trabajo de investigación denominado “Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú”; de la Universidad San Martín de Porres; donde el diseño fue descriptivo correlacional; se aplicaron instrumentos cualitativos y cuantitativos: entrevistas a profundidad a los jefes y un cuestionario estructurado a los trabajadores. Se llegó a la conclusión que el trabajo en equipo está relacionado positivamente con la adecuación a entornos laborales cambiantes; de igual manera, los factores relacionados con el trabajo en equipo obtuvieron efectos positivos, por lo que se concluyó que

gran parte del personal percibe un sobresaliente trabajo en equipo en su área; se logró aconsejar, el fortalecer las competencias de trabajo en equipo en los trabajadores y capacitar a los mandos medios para que lleven a cabo un liderazgo más efectivo de los equipos que tienen a su cargo.

- Vizcarra (2015) desarrolló un estudio denominado “La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la Región de Salud PNP Tacna, en el año 2013”. A raíz de este obtuvo el título de Magíster en Administración y Gestión estratégica de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua; donde el tipo fue básico de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental; siendo la muestra, los empleados asistenciales y administrativos, que fueron 51 personas; se llegó a la conclusión que existe una fuerte influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral; adicionalmente se encontró que los empleados se caracterizan por un nivel bajo de resistencia ante situaciones de cambio; es la dimensión “Factores organizacionales globales”, la que generan en los empleados un mayor nivel de resistencia. El personal tiene un nivel de desempeño laboral aceptable; es la dimensión “Satisfacción al usuario” es el aspecto más sobresaliente, siendo el “Crecimiento personal” el aspecto a priorizar; y se evidencia una relación significativa entre los indicadores de la resistencia al cambio y los indicadores del desempeño laboral (si decrece el nivel de resistencia al cambio en el personal, esto tendrá como resultado que su nivel de desempeño laboral mejorará).

- Yupanqui (2010) confeccionó una investigación denominado “La gestión del conocimiento y su influencia en el trabajo en equipo del personal de la Caja Nuestra Gente de Tacna, en el 2009”. A raíz de este obtuvo el título de Ingeniero Comercial de la Universidad Privada de Tacna; para lo cual se consideró hacer un censo, se encuestó a sus 78 trabajadores divididos por sus tres áreas: Operaciones, Personal Staff y Créditos-Consumo; se llegó a la conclusión que el nivel de Gestión del Conocimiento es de nivel aceptable, al analizar por indicador sobresale la tecnología; el nivel de trabajo en equipo hallado fue adecuado, al analizar por indicador se destaca a la Identificación con la Empresa; y se encontró que existe influencia del nivel de gestión del conocimiento por encima del nivel de trabajo en equipo, hallándose un valor del chi-cuadrado de $\chi^2 = 36{,}248$.

2.2- Bases teóricas

2.2-1. Resistencia al cambio

2.2-1.1. Definiciones de cambio

Soto (2001, p. 25) determinó que el cambio es un "Proceso por el cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior". Las organizaciones cambian, pero los objetivos que se plantean los directivos y, en general, todos los empleados de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a las metas de la organización. A raíz de esto, se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

Para llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener considerar que las personas pretenden que la nueva situación les suministre la misma seguridad que la previa. A medida que el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio continúa, pero en cuanto se presentan inconvenientes, las personas tienden a regresar rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran parte de los procesos de cambio fallan inmediatamente después de ser implementados.

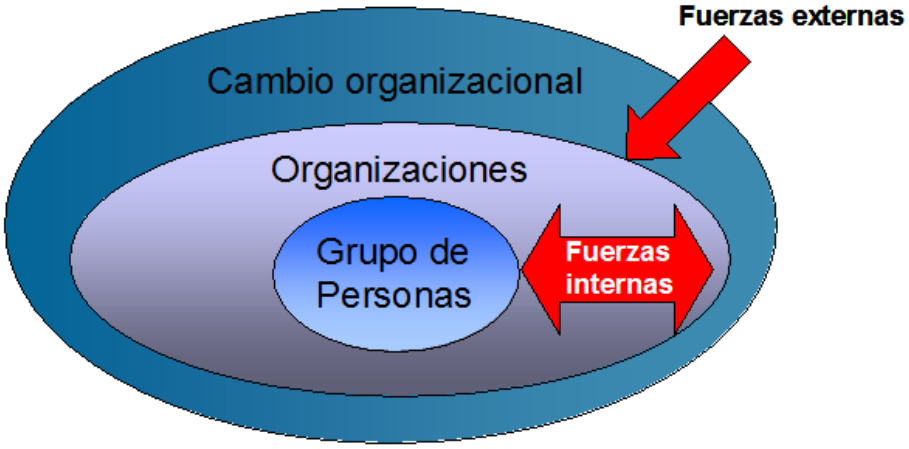
Lorenzo (2000, p. 40) precisa que

> *Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la nuestra capacidad de respuesta.*

2.2-1.2. Definición y fuentes de cambio organizacional

Soto (2001, p. 36) indica que los cambios tienen origen por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- Internas: Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- Externas: Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.



Fuentes de cambio organizacional
FUENTE: Soto (2001)

Los cambios organizacionales se originan de la necesidad de quebrar el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben romper con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que intentan de oponerse (resistencia al cambio), es debido a esto, que cuando una organización se plantea un cambio, debe involucrar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.



Las fuerzas externas e internas para el cambio

FUENTE: Soto (2001)

Para analizar un proceso de cambio, es necesario administrar muy integradamente aspectos humanos y aspectos técnicos, debido a que, sin la habilidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio se torna mu mucho más dificultoso. Para que un proceso de cambio pueda llevarse a cabo con éxito y perdurar en el tiempo, es indispensable tener en cuenta el factor humano. Las partes deben confiar, estar capacitadas y motivadas, ya que el cambio es un proceso muy costoso, tanto a nivel personal como organizacional. La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan confeccionar mejor el trabajo, mayor satisfacción y con menor esfuerzo. La confianza es un requisito fundamental para obtener un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación.

Un aspecto fundamental para considerar es estado natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que confeccionar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita admitir las buenas iniciativas, como así también desechar las malas. Los cambios organizacionales no deben librarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse en forma adecuada.

2.2-1.3. Dimensiones de la resistencia al cambio

De acuerdo con la investigación de la biografía efectuada, en especial la relacionada con Lorenzo (2000), a continuación, se enumeran las dimensiones que fueron consideradas para llevar a cabo el trabajo de investigación y analizar el nivel de resistencia al cambio:

- **Participación:** Implica que los jefes y directivos de las organizaciones consideren al personal a cargo en las principales decisiones. Los hagan partícipes y les brinden la posibilidad de expresarse.

- **Inercia:** Implica que los tareas o actividades que se llevan a cabo dentro de la organización se conviertan en actividades rutinarias, por lo cual los empleados se consideran por un comportamiento inercial.

- **Coerción:** Implica la habilidad de llevar a cabo los acuerdos, a través de medidas de fuerza, que podría implementar la empresa.

- **Negociación:** Está relacionado con la habilidad de lograr identificar los intereses de las partes, con el objetivo de llegar a acuerdos, los cuales permitan abordar alternativas de mejora.

2.3.2 Trabajo en equipo

2.3.2.1 Definición de trabajo en equipo

Un equipo de trabajo es “Un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común”, precisado por Koontz y Weihrich (2008, p. 42). En esta definición está incluidos los 3 factores clave del trabajo en equipo:

- **Organización:** Hay diferentes formas en las que un equipo puede organizarse para lograr una determinada meta u objetivo, sin embargo, en las organizacio-

nes esta organización involucra divisiones de tareas. Esto indica que cada miembro del equipo lleva a cabo tareas de manera independiente, pero es responsable de los resultados del equipo.

- **Conjunto de personas:** Los equipos de trabajo están compuestos por personas, que brindan una serie de características diferenciales (personalidad, experiencia, aptitudes, formación, etc.), que influyen en los resultados que obtengan esos equipos.

- **Objetivo común:** Las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

2.3.2.2 Dimensiones del trabajo en equipo

De acuerdo con la investigación de la biografía efectuada, en especial la relacionada con Ledlow (2005), a continuación, se enumeran las dimensiones que fueron consideradas para llevar a cabo el trabajo de investigación y analizar el nivel de trabajo en equipo:

- **Innovación:** Está relacionado con la capacidad de estar permanentemente informado, que permita llevar a cabo propuestas de mejora en los diferentes procesos y funciones de la empresa.

- **Proactividad:** Se relaciona con la predisposición de un empleado para priorizar los intereses de la organización por encima de sus intereses personales.

- **Cooperación:** Está relacionado con la habilidad de lograr alcanzar el cumplimiento de los objetivos impartidos por la organización.

- **Delegación de funciones:** Está relacionada con compartir la responsabilidad de las tareas encomendadas, con el resto de los compañeros de trabajo, de manera que se logre llevar a cabo los objetivos de manera más efectiva.

2.3- Formulación de las hipótesis

2.3-1. Hipótesis general

Existe correlación inversa y significativa entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de la empresa Universal Assistance S.A.

2.4- Operacionalización de variables

A continuación, se detallan las dimensiones que permiten medir las variables estudiadas:

Variable: Resistencia al cambio

- **Definición conceptual:** Está relacionada con la habilidad de adaptarse a distintas transformaciones que experimenta el medio ambiente tanto interno como externo, mediante el aprendizaje. (Robbins, 2004).

- **Definición Operacional:** Está relacionado con intentar adecuarse a los procesos cambiantes que existen en el entorno que habita, sesgados a los temas de: Inercia, participación, negociación, y coerción.

- **Indicadores:** los indicadores son los siguientes:
  - Logro de objetivos.
  - Ser responsable.
  - Rotación.
  - Análisis de los conflictos.

- Justificación de lo propuesto.
- Capacidad para sus labores.
- Rapidez en sus labores.
- Aplicación de sanciones.

- **Dimensión o aspecto:** a continuación, se presentan las dimisiones o aspectos:
  - Inercia
  - Negociación
  - Coerción
  - Participación

Variable: Trabajo en equipo

- **Definición conceptual:** Es el trabajo realizado por un conjunto de personas, con el objetivo de llevar a cabo un objetivo en común. (Chiavenato, 2000).

- **Definición Operacional:** Es el trabajo realizado por personas para lograr llevar a cabo una meta, teniendo en cuenta aspectos como: Cooperación, proactividad, innovación, y delegación de funciones.

- **Dimensión o aspecto:** a continuación, se presentan las dimisiones o aspectos:
  - Cooperación
  - Delegación de funciones
  - Proactividad
  - Innovación

- **Indicadores:** los indicadores son los siguientes:
  - Colaboración.
  - Interacción.

- Iniciativa y emprendimiento.
- Responsabilidad.
- Capacitación.
- Nivel de investigación.
- Crecimiento personal.
- Motivación.

2.5- Definición de términos básicos

- **Cultura organizacional:** Es un conjunto de principios y valores de tipo grupal destinado al cambio planificado en las organizaciones. Su composición demanda un proceso de adaptación y especificación a tales características comunes. (Robbins, 2004)

- **Eficiencia:** Habilidad de realizar las tareas definidas de la mejor manera posible y con un esfuerzo menor. (Davis y Newstrom, 2003)

- **Clima laboral:** Es un conjunto de atributos, cualidades o propiedades, permanentes de un ambiente laboral, que son percibidas por las personas que conforman y que influyen sobre su conducta. (Koontz y Weihrich, 2008)

- **Estrategia:** Conjunto de acciones meditadas, encaminadas hacia un objetivo determinado. (Davis y Newstrom, 2003)

- **Eficacia:** Habilidad de resolver en la selección de los objetivos y las tareas más adecuadas, según las metas de la organización. (Davis y Newstrom, 2003)

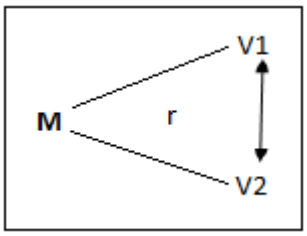
3- Metodología de la investigación

3.1- Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación es aplicada, puesto que se utilizaron los conocimientos ya existentes para desarrollar el análisis de las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El enfoque investigativo utilizado es el cuantitativo.

3.2- Diseño de la investigación

El diseño de investigación fue no experimental, pues ninguna variable fue alterada, y de nivel correlacional dado que se describió el comportamiento de las variables para luego correlacionarlas (Hernández y otros, 2010). De acuerdo con Salkind (1998) en ningún momento explica que una sea la causa de la otra, en otras palabras, la correlación examina asociaciones, pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro; siendo el esquema:



M = Tamaño de la muestra

V1 = Datos de la variable 1

V2 = Datos de la variable 2

r = Correlación entre variables

3.3- Población y muestra

3.3-1. Población

La población de estudio estaba conformada por el personal de Cuentas a Pagar, Cuentas a Cobrar, Tesorería, Comercial y Sistemas que trabajan dentro de la empresa Universal Assistance S.A.

3.3-2. Muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra, se consideró los siguientes criterios y fórmula:

Nivel de confiabilidad del 95%. (Z = 1,96)
Margen de error + 10,0%. (e)
Probabilidad de ocurrencia del fenómeno 50%. (P)
Tamaño de la población es 50. (N)

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

$$n = \frac{50 * 1{,}96^2 * 0{,}50 * (1 - 0{,}50)}{(50 - 1) * 0{,}10^2 + 1{,}96^2 * 0{,}50 * (1 - 0{,}50)} = 33$$

Reemplazando en la fórmula de tamaño de muestra para poblaciones finitas, se tiene un valor de 33 encuestas; los cuales fueron seleccionados al azar (distribución muestral aleatoria).

3.4- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4-1. Descripción de instrumentos

La técnica de investigación utilizada fue la encuesta, siendo el instrumento el cuestionario; que fueron:

- Un cuestionario para determinar el nivel de resistencia al cambio que caracteriza al personal.

- Un cuestionario para analizar el nivel de trabajo en equipo que caracteriza al personal.

3.4-2. Confiabilidad del instrumento

En lo que respecta a la confiabilidad de los instrumentos, se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach. El coeficiente Alfa de Cronbach oscila entre 0 y 1. Cuanto más próximo esté a 1, más consistentes serán entre si los ítems. Por otro lado, hay que tener en cuenta que, a mayor longitud del test, mayor será alfa (a).

Se consideró una Prueba Piloto de 10 trabajadores, cuyos valores obtenidos fueron:

Estadísticas de fiabilidad

Variable "Resistencia al cambio"

Alfa de Cronbach	N de elementos
.738	8

Estadísticas de fiabilidad

Variable "Trabajo en equipo"

Alfa de Cronbach	N de elementos
.749	8

En base a dichos reportes, se obtuvieron valores sobre la fiabilidad de los instrumentos de 0,738 y 0,749, que según el criterio de George y Mallery (2003), se determina que el instrumento de medición es de consistencia interna con tendencia buena. Por tanto, puesto que ambos valores son superiores al valor de 0,70, implica que ambos instrumentos son aceptables para ser aplicados en el trabajo de campo.

3.4-3. Aplicación de los instrumentos

Los instrumentos utilizados se sustentaron en las opiniones del personal de la empresa Universal Assistance S.A., mediante la valoración de datos por ítems cerrados. Para el análisis de los resultados se ha considerado la Escala de Likert (valores desde muy en desacuerdo / nunca = 1 hasta muy de acuerdo / siempre = 5). Se consideraron los siguientes ítems para cada dimensión de ambas variables:

- Variable “Resistencia al cambio”: Inercia de los trabajadores (ítem 1 y 2), Participación del personal (ítem 3 y 4), Negociación (ítem 5 y 6), Coerción (ítem 7 y 8).

- Variable “Trabajo en equipo”: Proactividad (ítem 9 y 10), Innovación (ítem 11 y 12), Cooperación (ítem 13 y 14), Delegación de funciones (ítem 15 y 16).

3.4-4. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

En lo que respecta al procesamiento de la información, se aplicó el software estadístico SPSS versión 25,0. Para el análisis de los datos se consideró las tablas de frecuencia y el diagrama de barras, y el coeficiente de correlación Rho de Spearman (puesto que son variables cualitativas).

4- Análisis de resultados

4.1- Procesamiento de Datos

4.1-1. Resultados de la variable "Resistencia al Cambio"

A continuación, se podrán observar los resultados por pregunta, medidos en porcentajes sobre la variable Resistencia al Cambio.

Resistencia al Cambio	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Me caracterizo por adecuarme a la lentitud de los procesos administrativos dentro de UA	18,2%	36,4%	30,3%	15,2%	0,0%
Me caracterizo por dejar que los jefes decidan sobre todas las acciones en UA	0,0%	30,3%	42,4%	21,2%	6,1%
Me caracterizo por considerar que son los jefes los únicos que deben asumir las responsabilidades de las actividades en UA	30,3%	24,2%	18,2%	18,2%	9,1%
Considero que necesariamente para lograr los objetivos de mi área tengo que recibir apoyo de los demás	6,1%	12,1%	9,1%	42,4%	30,3%
Considero que me caracterizo por evitar los conflictos	0,0%	9,1%	15,2%	45,5%	30,3%
Considero que no me caracterizo por dar las justificaciones de mis acciones	27,3%	24,2%	21,2%	18,2%	9,1%
Cuando se da alguna rotación dentro UA, lo percibo como una amenaza	36,4%	42,4%	6,1%	15,2%	0,0%

Considero que el aplicar sanciones siempre es negativo	6,1%	27,3%	39,4%	9,1%	18,2%

Tabla 1: Respuestas sobre la variable “Resistencia al Cambio” de los empleados de la empresa Universal Assistance S.A. FUENTE: SPSS V25

Como se puede observar existe una ligera tendencia de elección sobre las 3 primeras opciones (Nunca, Casi Nunca y A Veces).

En síntesis, se obtiene que, ante cambios organizacionales dentro de la empresa, los empleados se caracterizan por un ligero nivel de resistencia al cambio.

4.1-2. Resultados de la variable “Trabajo en Equipo”

A continuación, se podrán observar los resultados por pregunta, medidos en porcentajes sobre la variable Trabajo en Equipo.

Trabajo en Equipo	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Logro expresar claramente mis ideas en mi entorno laboral	0,0%	0,0%	27,3%	42,4%	30,3%
Busco esforzarme por entender el comportamiento de los demás	0,0%	9,1%	9,1%	45,5%	36,4%
Con frecuencia busco capacitarme para mejorar mi desempeño	0,0%	9,1%	15,2%	36,4%	39,4%
Busco investigar sobre el buen desempeño en áreas similares y busco adecuarlas a mi realidad	0,0%	42,4%	12,1%	30,3%	15,2%
Me resulta sencillo compartir con los demás en reuniones de trabajo y extra- laborales	0,0%	0,0%	33,3%	30,3%	36,4%

Busco participar de forma activa en las actividades donde mi área está involucrada	0,0%	3,0%	30,3%	33,3%	33,3%
Ayudo a mis compañeros cuando es necesario	0,0%	6,1%	0,0%	27,3%	66,7%
Considero que me caracterizo por estar motivado cuando desarrollo mis tareas en el trabajo	0,0%	18,2%	12,1%	42,4%	27,3%

Tabla 2: Respuestas sobre la variable “Trabajo en Equipo” de los empleados de la empresa Universal Assistance S.A. FUENTE: SPSS V25

Con respecto a la variable Trabajo en Equipo se puede observar una clara tendencia de elección de las afirmaciones Casi Siempre y Siempre, siendo estas dos opciones las que se destacaron sobre el resto.

En síntesis, se obtuvo que los empleados entienden que su nivel de Trabajo en Equipo es adecuado con la circunstancia.

4.2- Prueba de Hipótesis

4.2-1. Contraste Hipótesis General

Como hipótesis general se planteó que existe correlación inversa y significativa entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo de los empleados de la empresa Universal Assistance.

Para analizar esto, se utilizó el coeficiente de correlación de **Pearson** para medir 2 variables aleatorias cuantitativas. El valor del índice de correlación varía en el intervalo [-1,1], indicando el signo el sentido de la relación:

- Si r = 1, existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.

- Si 0 < r < 1, existe una correlación positiva.
- Si r = 0, no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.
- Si -1 < r < 0, existe una correlación negativa.
- Si r = -1, existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

Considerando que:

- H0: No existe correlación entre el trabajo en equipo y la resistencia al cambio.
- H1: Existe correlación entre el trabajo en equipo y la resistencia al cambio.

Correlaciones

		Resistencia al Cambio	Trabajo en Equipo
Resistencia al Cambio	Correlación de Pearson	1	-,135
	Sig. (bilateral)		,455
	N	33	33
Trabajo en Equipo	Correlación de Pearson	-,135	1
	Sig. (bilateral)	,455	
	N	33	33

Tabla 3: Correlación entre las variables “Trabajo en Equipo” y “Resistencia al Cambio” de los empleados de la empresa Universal Assistance S.A. FUENTE: SPSS V25

El resultado de r fue -0,135 (valor de p = 0,455), lo cual indica que el valor de p es superior al 5% (0,05) de significancia, por lo cual se procede a no rechazar H0. Es decir, que no existe correlación entre el trabajo en equipo y la resistencia al cambio de los empleados de Universal Assistance S.A.

4.3- Discusión

Analizando el comportamiento de la variable resistencia al cambio, se obtuvo que un gran porcentaje de las personas que trabajan en Universal Assistance S.A., a veces se caracterizan por evidenciar una resistencia ante posibles entornos de cambio. Es decir, que existe un nivel elevado de resistencia a cambiar o a adaptarse a nuevos entornos. Como consecuencia del análisis se encontró:

1- Con referencia a la dimensión Inercia, se encontró que aproximadamente le 35% de los trabajadores a veces los caracteriza la inercia en las actividades que realizan; siendo el factor de mayor resistencia, le existencia de una tendencia de adecuarse a la lentitud de los procesos dentro de la empresa Universal Assistance S.A.

2- Con referencia a la dimensión Participación, se encontró que aproximadamente el 22% de los trabajadores a veces buscan apoyo del resto para realizar las tareas asignadas; siendo el factor de mayor resistencia que necesariamente requiere de sustento para lograr los cometidos del área.

3- Con referencia a la dimensión Negociación, se encontró que el 19% de los trabajadores a veces buscan enfrentar los conflictos; siendo el factor de mayor resistencia el intentar evitar hacer frente a los problemas que se podrían presentar en la empresa.

4- Con referencia a la dimensión Coerción, se encontró que el 25% de los trabajadores entiende que a veces se presentan casos de coerción en la empresa; siendo el factor de mayor resistencia el interpretar como una amenaza cualquiera rotación dentro de la empresa Universal Assistance S.A.

Analizando el comportamiento de la variable Trabajo en Equipo, se obtuvo que un gran porcentaje de las personas que trabajan en Universal Assistance S.A., casi siempre se caracterizan por impulsar el trabajo en equipo dentro de la empresa. Es decir, que existe un nivel elevado de trabajo en equipo dentro de la organización. Como consecuencia del análisis se encontró:

1- Con referencia a la dimensión Proactividad, se encontró que el 43% de los trabajadores entiende que casi siempre se caracterizan por tener comportamientos proactivos en la empresa; siendo el aspecto a mejorar el intentar esforzarse para comprender el comportamiento de los demás.
2- Con referencia a la dimensión Innovación, se encontró que el 35% de los trabajadores entiende que casi siempre se caracterizan por desempeñar un comportamiento innovador en sus funciones de trabajo; siendo el aspecto a mejorar la predisposición para realizar una investigación sobre el correcto desempeño en áreas similares y buscar adaptarlas a su realidad.
3- Con referencia a la dimensión Cooperación, se encontró que el 33% de los trabajadores entiende que casi siempre se caracterizan por emplear un comportamiento de cooperación en sus tareas laborales; siendo el aspecto a mejorar el intentar participar activamente en las actividades donde el área de trabajo está involucrada.
4- Con referencia a la dimensión Delegación de Funciones, se encontró que el 42% de los trabajadores entiende que casi siempre se caracterizan por llevar a cabo la delegación de funciones en su trabajo; siendo el aspecto a mejorar la motivación cuando se desarrollan las actividades laborales.

Finalmente, se logró llegar a los objetivos del presente trabajo de investigación, y en referencia al resultado del contraste de la hipótesis general, se obtuvo que se encontró que no existe una correlación moderada e inversa entre la resistencia al cambio y el nivel del trabajo en equipo que hay dentro de la empresa Universal Assistance S.A. Los resultados obtenidos, no se relacionan con los encontrados por Vizcarra (2015) que logra concluir que existe una influencia significativa de la resistencia al cambio en relación al desempeño laboral, y que los empleados se caracterizan por un nivel bajo de resistencia al cambio, y esto es debido a que se trata de una empresa de salud, donde los empleados buscan capacitarse con frecuencia en temáticas afines

a la gestión de entidades y del recurso humano; mientras que las conclusiones logradas en el presente trabajo muestran un nivel intermedio de resistencia ante situaciones de cambio.

5- Conclusiones y Recomendaciones

5.1- Conclusiones

Se llego a la conclusión que no existe correlación inversa y moderada (Rho = -0,135 y p = 0,455) entre el trabajo en equipo y la resistencia al cambio de los empleados de Universal Assistance S.A.; debido a que valor resultante de p resulto ser superior al 5% de significancia.

5.2- Recomendaciones

Como recomendación sugerida a los directivos de la empresa Universal Assistance S.A. indicaríamos que para reducir el nivel de resistencia al cambio, es importante incluir a los empleados en los análisis de las situaciones reales que atraviesa la organización, de las opciones de mejora que se buscan implementar, y que sean protagonistas de los perfeccionamientos de los procesos que se quieren impulsar; esto provocará que los empleados sientan que se los toma en cuenta, lo cual resultará en una mejora del nivel de trabajo en equipo.

6- Referencias bibliográficas

Abramson, R. (1992). *Programación para la mejora del rendimiento en las empresas: guía para gerentes y consultores*. Noriega: Limusa.

Alemán, D. y Börth, R. (2008). *Análisis de la resistencia al cambio en un supermercado.* http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v2n2/v2n2a2.pdf

Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos.* Buenos Aires, Argentina: Granica.

Catalán, L. (2016*). Factores predominantes en la resistencia al cambio laboral en los colaboradores de recursos humanos de un Ingenio Azucarero ubicado en la Costa Sur de Escuintla*. Tesis para optar al título de Licenciado de Psicología Industrial/Organizacional de la Universidad Rafael Landívar. http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Catalan-Lezlie.pdf

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos.* Colombia: Editorial Internacional Thomson, S.A.

Davis, K. & Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo.* Editorial McGraw-Hill. X Edición.

De la Peña, Y. (2014). *Valores laborales y trabajo en equipo (estudio realizado en Construfácil Coatepeque).* Tesis de la Universidad Rafael Landívar (Guatemala). http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-la-Pena-Yamileth.pdf

Dent, E. y Goldberg, S. (1999). *Resistencia al cambio: Una perspectiva limitada.* Editorial The Journal of Applied Behavioral Science. EEUU. IV Edición.

Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española. (2016). http://dle.rae.es/

Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. México: Oxford University.

García, M. (2004). *Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en crisis económica de la cuidad de Bogotá*. Revista Acta Colombiana de Psicología, 11, 23-33.

George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference.* 11.0 update (4ª ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *"Metodología de la investigación".* México: Editorial McGraw-Hil, Edición V.

Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.

Katzenbach, J. y Smith, D. (2005). *La disciplina de los equipos.* Harvard Business Review. Vol. 83, Nº 07.

Kinicki & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: Mc Graw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). *Administración una perspectiva global.* México: Editorial McGraw-Hill, Edición XIII.

Laredo – García, G. (2013). *Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú.* Tesis de la Universidad San Martín de Porres. http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v5n1_glaredo_Gesti%C3%B3n-deInfluencia-del-trabajo-en-equipo-en-la-adaptaci%C3%B3n-a-entornos-laborales-cambiantes-12.pdf

Ledlow, S. (2005). *Técnicas del trabajo en equipo.* Pág. 106. http://www.emagister.com/trabajo-equipo-cursos-317362.htm

Lorenzo, J. (2000). *Barreras en los procesos de cambio en las organizaciones.* Oviedo, España: Editorial ACEDE, II Edición.

Maldonado, I., & Pérez M. (2006). *Clima Organizacional y Gerencia*. Dialnet. 21 (2), 231-248.

Marín, H. (1999). *Tratamiento del cambio para desarrollar organizaciones de aprendizaje*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 18 (2), 59-76.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall, X Edición.

Salas, E., Priest, H. A., Stagl, K. C., Sims, D. E. y Burke, C. S. (2007). *Work teams in organizations: A historical reflection and lessons learned*. En L. L. Koppes (Ed.), Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology (pp. 407-438). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S. y Goodwin, G. F. (2009). *The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies*. En E. Salas, G. F. Goodwin y Burke, C. S. (Eds.), Team Effectiveness in Complex Organization (pp. 39-79). Nueva York: Psychology Press

Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., Goodwin, G. F. y Fiore, S. (2006). *The making of a dream team: When expert temas do bes*t. En K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich y R. Hoffman (Eds.), The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance (pp. 439-453). Nueva York: Cambride University Press.

Soto, I. (2001). *Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones*. México: Editorial Thomson editores.

Stevens, M. J. y Campion, M. A. (1994). *The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management*. Journal of Management, 20, 503-530.

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 para optar al grado de Magíster en Administración y Gestión estratégica de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua.

Yupanqui, E. (2010). *La gestión del conocimiento y su influencia en el trabajo en equipo del personal de la Caja Nuestra Gente de Tacna, en el 2009.* Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial de la Universidad Privada de Tacna.

7- Anexos

7.1 Anexo N°1: Metodología

<table>
<tr><th>Método y Diseño</th><th>Población</th><th>Técnicas e instrumentos</th><th>Método de análisis de datos</th></tr>
<tr>
<td>Tipo de Estudio:
Básica, de nivel correlacional.

Diseño de investigación
No experimental

Método de estudio:
Cuantitativo</td>
<td>Población:
Conformada por el personal que trabajan en la empresa Universal Assistance S.A., con una población de 50 personas.

Muestra:
Se consideró a 33 trabadores de la empresa.</td>
<td>Técnica:
Encuesta.

Instrumentos:
Cuestionario sobre la resistencia al cambio.

Cuestionario sobre el trabajo en equipo.</td>
<td>El cuestionario tuvo 5 opciones de respuesta en base a la Escala de Likert (con 5 opciones), se le asignó la siguiente codificación:

<table>
<tr><th>Categoría</th><th>Valor-Código numérico</th></tr>
<tr><td>Nunca</td><td>1</td></tr>
<tr><td>Casi Nunca</td><td>2</td></tr>
<tr><td>A veces</td><td>3</td></tr>
<tr><td>Casi Siempre</td><td>4</td></tr>
<tr><td>Siempre</td><td>5</td></tr>
</table>
</td>
</tr>
</table>

7.2- Anexo N°2: Instrumento

Estimado trabajador de la empresa Universal Assistance, a continuación, encontrará una serie de enunciados relacionados con los factores que inciden en su nivel de resistencia ante procesos de cambio futuros, y su trabajo en equipo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

1- Completamente en desacuerdo / nunca
2- En desacuerdo / casi nunca
3- Indiferente / a veces
4- De acuerdo / casi siempre
5- Completamente de acuerdo / siempre

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
	INERCIA					
1	Me caracterizo por adecuarme a la lentitud de los procesos administrativos dentro de UA					
2	Me caracterizo por dejar que los jefes decidan sobre todas las acciones en UA					
	PARTICIPACIÓN					
3	Me caracterizo por considerar que son los jefes los únicos que deben asumir las responsabilidades de las actividades en UA					
4	Considero que necesariamente para lograr los objetivos de mi área tengo que recibir apoyo de los demás					
	NEGOCIACIÓN					
5	Considero que me caracterizo por evitar los conflictos					
6	Considero que no me caracterizo por dar las justificaciones de mis acciones					
	COERCION					
7	Cuándo se da alguna rotación dentro UA, lo percibo como una amenaza					
8	Considero que el aplicar sanciones siempre es negativo					
	PROACTIVIDAD					
9	Logro expresar claramente mis ideas en mi entorno laboral					
10	Busco esforzarme por entender el comportamiento de los demás					
	INNOVACIÓN					
11	Con frecuencia busco capacitarme para mejorar mi desempeño					
12	Busco investigar sobre el buen desempeño en áreas similares y busco adecuarlas a mi realidad					
	COOPERACIÓN					
13	Me resulta sencillo compartir con los demás en reuniones de trabajo y extra- laborales					
14	Busco participar de forma activa en las actividades donde mi área está involucrada					
	DELEGACIÓN DE FUNCIONES					
15	Ayudo a mis compañeros cuando es necesario					

16	Considero que me caracterizo por estar motivado cuando desarrollo mis tareas en el trabajo						

GRACIAS POR SU COLABORACION