



**UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**TESIS**

**RESISTENCIA AL CAMBIO Y TRABAJO EN EQUIPO  
DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN  
REGIONAL DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y  
SANEAMIENTO DE PUERTO MALDONADO, 2020**

**PRESENTADO POR**

**BACHILLER GEORGE ALEXANDER OCOLA NINA**

**ASESOR**

**MGR. CARLOS MARCELO PONCE ARPASI**

**PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN**

**GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**MOQUEGUA-PERÚ**

**2023**



# Universidad José Carlos Mariátegui

## CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

El que suscribe, en calidad de Jefe de la Unidad de Investigación de la **Escuela de Posgrado**, certifica que el trabajo de investigación ( ) / Tesis (X) / Trabajo de suficiencia profesional ( ) / Trabajo académico ( ), titulado “**RESISTENCIA AL CAMBIO Y TRABAJO EN EQUIPO DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO DE PUERTO MALDONADO, 2020**” presentado por el(la) aspirante **OCOLA NINA GEORGE ALEXANDER**, para obtener el grado académico (X) o Título profesional ( ) o Título de segunda especialidad ( ) de: **MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**, y asesorado por el(la) **Mgr. CARLOS MARCELO PONCE ARPASI**, designado como asesor con Resolución Directoral N°0374-2020-DEPG-UJCM, fue sometido a revisión de similitud textual con el software TURNITIN, conforme a lo dispuesto en la normativa interna aplicable en la UJCM.

En tal sentido, se emite el presente certificado de originalidad, de acuerdo al siguiente detalle:

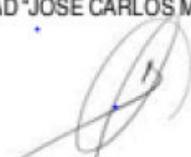
Programa académico	Aspirante(s)	Trabajo de investigación	Porcentaje de similitud
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD	OCOLA NINA GEORGE ALEXANDER	RESISTENCIA AL CAMBIO Y TRABAJO EN EQUIPO DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO DE PUERTO MALDONADO, 2020	30%

El porcentaje de similitud del Trabajo de investigación es del **30%**, que está por debajo del límite **PERMITIDO** por la UJCM, por lo que se considera apto para su publicación en el Repositorio Institucional de la UJCM.

Se emite el presente certificado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención de grado académico o título profesional o título de segunda especialidad.

Moquegua, 22 de julio de 2024

UNIVERSIDAD "JOSE CARLOS MARIATEGUI"

  
DR. JAVIER PEDRO FLORES AROCUTIPA  
JEFE DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO UJCM - SEDE MOQUEGUA

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	
PÁGINA DE JURADOS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### CAPÍTULO I:

#### PLANEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción de la realidad problemática.....	01
1.2. Definición del problema.....	03
1.3. Objetivos de la investigación.....	04
1.4. Justificación e importancia de la investigación.....	05
1.5. Operacionalización de variables.....	05
1.6. Hipótesis de la Investigación.....	06

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	11
2.2. Bases teóricas.....	18

2.3. Marco conceptual.....	42
----------------------------	----

### CAPÍTULO III

#### MÉTODO

3.1. Tipo de investigación.....	44
3.2. Diseño de investigación.....	44
3.3. Población y muestra.....	45
3.4. Técnicas y instrumentos de recolección de datos.....	45
3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	46

### CAPÍTULO IV

#### RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados.....	48
4.2. Contrastación de hipótesis.....	58
4.3. Discusión.....	61

### CAPÍTULO IV

#### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	65
5.2 Recomendaciones.....	66

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
---------------------------------	----

ANEXOS: matriz de consistencia, instrumentos validados, .....

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág</b>
Tabla 1 Operacionalización de variable .....	9
Tabla 2 Distribución del personal .....	45
Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad variable resistencia al cambio .....	46
Tabla 4 Estadísticas de fiabilidad variable trabajo en equipo .....	47
Tabla 5 Frecuencias sobre la resistencia al cambio .....	48
Tabla 6 Frecuencias sobre la dimensión inercia .....	49
Tabla 7 Frecuencias sobre la dimensión participación .....	50
Tabla 8 Frecuencias sobre la dimensión negociación.....	52
Tabla 9 Frecuencias sobre la dimensión “coerción” .....	53
Tabla 10 Frecuencias sobre la variable trabajo en equipo .....	54
Tabla 11 Frecuencias sobre la dimensión proactividad .....	55
Tabla 12 Frecuencias sobre la dimensión iInnovación .....	56
Tabla 13 Frecuencias sobre la dimensión cooperación.....	57
Tabla 14 Frecuencias sobre la dimensión delegación de funciones.....	59
Tabla 15 Correlación entre resistencia al cambio y trabajo en equipo .....	60
Tabla 16 Correlación entre inercia y trabajo en equipo .....	61
Tabla 17 Correlación entre participación y trabajo en equipo .....	61
Tabla 18 Correlación entre negociación y trabajo en equipo.....	62
Tabla 19 Correlación entre coerción y trabajo en equipo .....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág</b>
Figura 1. Frecuencias sobre resistencia al cambio .....	48
Figura 2. Frecuencias sobre la dimensión inercia .....	50
Figura 3. Frecuencias sobre la dimensión participación .....	51
Figura 4. Frecuencias sobre la dimensión negociación.....	52
Figura 5. Frecuencias sobre la dimensión “coerción” .....	53
Figura 6. Frecuencias sobre la variable trabajo en equipo .....	54
Figura 7. Frecuencias sobre la dimensión proactividad .....	56
Figura 8. Frecuencias sobre la dimensión innovación .....	57
Figura 9. Frecuencias sobre la dimensión cooperación .....	58
Figura 10. Frecuencias sobre la dimensión delegación de funciones .....	59

## RESUMEN

El trabajo de investigación presentó como objetivo general que existe correlación significativa por la resistencia al cambio y el trabajo en equipo. La metodología es cuantitativa, el diseño es no experimental, de análisis descriptivo, transaccional y correlacional o transversal, la población fue compuesta por 21 empleados, que provienen: Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Puerto Maldonado, como muestra se utilizó a todos los trabajadores (21), la información se obtuvo por los cuestionarios de cada variable, los datos esperados se procesan, aplicando el programa estadístico SPSS versión 23,0. En el objetivo general encontramos la existencia de una correlación moderada e inversa entre la resistencia al cambio que distingue al personal de la entidad y su nivel de trabajo en equipo. Sobre la dimensión “Inercia”, no existe correlación donde el Rho 0,107 (valor de  $p = 0,644$ ), entre la inercia y el trabajo en equipo puesto. Sobre la dimensión “Participación” presenta correlación moderada e inversa donde Rho = - 0,316 (valor de  $p = 0,163$ ). En cuanto a “Negociación”, no existe correlación entre negociación y trabajo en equipo, donde Rho= 0,276 (valor de  $p = 0,227$ ), Sobre la “Coerción”, que no se encontró correlación significativa entre coerción y el trabajo en equipo.

*Palabras claves:* Resistencia al cambio, trabajo en equipo, dimensiones.

## ABSTRACT

The research work presented as a general objective there is a significant correlation between resistance to change and teamwork. The methodology is quantitative, the design is non-experimental, of descriptive, transactional and correlational or cross-sectional analysis, the population was composed of 21 employees, from the regional direction of housing, construction and sanitation of Puerto Maldonado, as a sample all the workers (21), the information was obtained by the questionnaires of each variable, the expected data are processed, applying the statistical program SPSS version 23.0. In the general objective, we find the existence of a moderate and inverse correlation between the resistance to change that distinguishes the entity's personnel and their level of teamwork. On the dimension "Inertia", there is no correlation where the Rho 0.107 (value of  $p = 0.644$ ), between inertia and teamwork. On the dimension "Participation" it presents moderate and inverse correlation where  $Rho = - 0.316$  (value of  $p = 0.163$ ). Regarding "Negotiation", there is no correlation between negotiation and teamwork, where  $Rho = 0.276$  ( $p$  value = 0.227), On "Coercion", no significant correlation was found between coercion and teamwork

*Keywords:* Resistance to change, teamwork, dimensions

## INTRODUCCIÓN

El tema de esta investigación es resistencia al cambio y trabajo en equipo de los trabajadores de la dirección regional de vivienda, construcción y saneamiento de puerto maldonado 2020. El factor resistencia al cambio se hizo con cuatro dimensiones que son: inercia, participación, negociación y coerción y el trabajo de equipo también contó con cuatro dimensiones que son: proactividad, innovación, cooperación y delegación de funciones. Esta tesis se compone por cinco capítulos: el 1er capítulo destinado a la problemática, y se plasman los problemas, objetivos y justificación. El 2do capítulo se encuentra antecedentes del trabajo, bases teóricas, y otros.

El 3er capítulo hallamos a la metodología del trabajo, tipo de diseño, el diseño y la clase de estudio, población, muestra, la información, procesar resultados. El 4to capítulo destinado a los resultados de los datos que se ha conseguido a través de encuestas. El 5to capítulo termina con recomendaciones y conclusiones. Al final se encuentra las bibliográficas consultadas y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

En el mundo, los trabajadores se oponen a todo cambio que se realiza en la organización que se quiere establecer dentro de una empresa (digitalización, cambio de procesos y otros) es el primero de los problemas a solucionar, muchos trabajadores miran la digitalización como una amenaza a su puesto laboral; que como un instrumento para mejorar sus funciones en la actualidad.

En el sector público, un componente que suele afectar la aptitud en el cumplimiento de las metas más importantes, es la oposición al cambio de su recurso humano, que por las nuevas exigencias tiene que adaptarse a ellas, especialmente si son necesarias para la atención de la población.

Los constantes transformaciones en el ambiente causan varias situaciones en el trabajo que necesitan muchas destrezas, más conocimiento, que se adapten y reaccionen en su reacción, siendo, el trabajo en equipo la competencia transversal que

cumple con esas cualidades. Por supuesto, el trabajo en equipo es una agrupación de sujetos que van compartiendo objetivos en común, estos actos son independientes y sentir la pertenencia se sostiene en la amistad, fidelidad, responsabilidad y confianza entre los miembros (Galarza, Carrillo, Bonilla y, Cazar 2019).

En nuestro país, se sabe de algunos trabajadores, en especial en el sector público, muestran una indiferencia ante las demandas en cuanto a cambios de la institución donde laboran y que lo demuestran en su trabajo diario. El accionar de este personal se expone en conductas de desinterés, es poco receptivo, rechazan la estructura de la organización, presentan pasividad y una indiferencia al cambio, estas actitudes se presentan frecuentemente en el sector público, pero también debemos mencionar a sus directivos que se encuentran con escasez de material de apoyo, para el cambio de forma adecuada. Lo que conlleva que los trabajadores al resistirse al cambio optan por huelgas, causando grandes costos, pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos.

Prado (2018) las entidades confrontan dificultades cuando quieren instalar transformaciones en la institución, fundamentalmente ellos se vinculan con una cultura de organización enraizada en el interior de la institución, negando de que hayan mejoras, como resultado de las ofertas de cambio, con equipos de trabajo teniendo maneras de realizar estos actos que lo llevan alicando hace mucho tiempo.

Dentro de las instituciones públicas también existe el problema donde cada

área trata de lograr sus metas, pero no hay comunicación ni relación con las otras áreas, ni busca formar equipos de trabajo que son necesarios para que enfrenten las problemáticas que se presenten y que afecta a la institución, y esto es a consecuencia de que se desarrolla una labor en base a funciones y no a procesos.

Hemos de adicionar que en las diferentes investigaciones que hemos citado, nos demuestra que los trabajadores le tienen miedo al cambio porque no se sienten preparados o temen a ser despedidos, la conclusión que presentan es que ese cambio sea gradual. En cuanto al trabajo de equipo se demuestra que son más eficaces los trabajadores cuando forman equipos.

## **1.2 Definición del problema**

### **1.2.1 Problema principal**

¿Cuál es la relación entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Puerto Maldonado 2020?

### **1.2.2 Problemas secundarios**

¿Cuál es la relación entre la inercia y el trabajo en equipo del personal de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Puerto Maldonado 2020?

¿Cuál es la relación entre la participación y el trabajo en equipo del personal de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Puerto Maldonado 2020?

¿Cuál es la relación entre la negociación y el trabajo en equipo del personal de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Puerto Maldonado 2020?

¿Cuál es la relación entre la coerción y el trabajo en equipo del personal de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Puerto Maldonado 2020?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivos generales**

Evaluar la relación existente entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Puerto Maldonado 2020.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Establecer la relación existente entre la inercia y el trabajo en equipo del personal de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Puerto Maldonado 2020.

Determinar la relación existente entre la participación y el trabajo en equipo del personal de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Puerto Maldonado 2020.

Establecer la relación existente entre la negociación y el trabajo en equipo del personal de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Puerto Maldonado 2020.

Determinar la relación existente entre la coerción y el trabajo en equipo del personal de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Puerto Maldonado 2020.

#### **1.4 Justificación e importancia de la investigación**

La resistencia al cambio se encuentra presente en todos los procesos de cambio, generalmente este acontece cuando los directivos intenten implementar nuevos procesos sin tener recursos de apoyo ni comprometiendo a su personal en dicho cambio, se debería primero; realizar reuniones de sensibilización sobre lo importante que es adaptarse a los nuevos cambios y a su nuevo entorno laboral, porque es visto con frecuencia que la lucha es muy resistente en la sección en que se desarrolla las labores (Dent, E. y Goldberg, S., 1999).

##### **1.4.1 Social**

En general los trabajadores se acostumbran a su zona de confort y comodidad, es

por eso cuando los jefes tratan de tener alguna iniciativa al cambio, de inmediato genera un grado de oposición del trabajador que tiene como costumbre sus rutinas de trabajo, no acepta el cambio, se aferran a lo conocido y se niegan a lo nuevo, presenta problemas a nivel sindicato que al final le son perjudiciales, ya que, estos cambios mejorará su nivel de vida a nivel familiar.

Esto permite reconocer los mas importantes elementos que incurren en la resistencia al cambio y el trabajo en equipo; esperando de que sean basados en las futuras decisiones en proyectos para mejorar la institución (Ortega, 2015).

Hoy en día, en nuestra sociedad se sufre lo que la resistencia al cambio en todos los ámbitos productivos, pero resolviendolos podemos ver las transformaciones en la tecnología, la sapiencia, en la enseñanza, los hábitos y variados factores que causan cambios en las variantes en el modo de vivir. Lo que es de beneficio para todos (King. 2013 citado por Aguilar y Ramirez, 2018).

#### **1.4.2 Económico**

Debemos considerar que en la actualidad todo está cambiando ya algunas actividades quedan obsoletas, es por eso que los jefes deben preparar a su personal con cursos de actualización y de capacitaciones para que ellos se puedan adaptar a lo nuevo, y mejorar su rendimiento que traerá como consecuencias incremento de prestaciones.

La resistencia al cambio en las instituciones públicas se encuentran

frecuentemente, y el mayor problema es que sus directivos a veces no tienen los recursos de apoyo para enfrentar adecuadamente esta realidad. El respaldo para estos directivos se encuentra en sus autoridades que no pueden sobrellevar el problema ya que se debe confrontar los enfrentamientos, especialmente asumiendo la gran cantidad de acciones legales que causan un elevado costo de tiempo, esfuerzo y recursos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

### **1.4.3 Política**

Se quiere mostrar actualmente la situación de las instituciones públicas en cuanto al cambio y la resistencia que se encuentra en su personal y para ello, es prioritario que los jefes de la entidad absorban los cambios, y que sus trabajadores entiendan la importancia de los cambios, se comprometan a mejorar su desempeño, considerando que el cambio es un proceso continuo que va a seguir evolucionando y no como algo transitorio.

En el sector público se adicionan, es decir se multiplican y repotencian, las limitaciones políticas, el urgimiento de modificaciones para la comunidad y los diarios, coacciones al exterior, varias partes interesadas con agendas discordantes, presión del sector político que protegiendo los cargos de sus afiliados presentan conflictos en la reforma de normativas y leyes, presupuestos administrativos inflexibles, o finalmente, capturando instituciones que no se pueden romper (Ajello, 2017).

#### **1.4.4 Organizacional**

Otro problema que estamos considerando es la opción de trabajo de equipos uniendo todas las áreas para mejorar el rendimiento de productividad de la institución, se examinó los caracteres del trabajo en equipo y pueden crear algunas alternativas de mejora. Es por eso que la institución debe trabajar con equipos de trabajo en todos los ámbitos de su organización.

Se ofrece novedosas tácticas que hace agrandar la escala de enseñanza que se aporta a la gestión de cambio, esto implica un inicio de partida que pone a prueba la capacidad de las acciones propuestas. Carreño (2020), ofrece técnicas que permitan a los empleados y jefes que contaran con mecanismos favoreciendo el desarrollo de actividades destinadas a la aceptación y modificación a la transformación, mejorando a la organización.

#### **1.5 Operacionalización de variables**

##### *Variables independientes*

Resistencia al cambio

Trabajo en equipo

##### *Variables dependientes*

Resistencia al cambio: Inercia, participación, negociación y coersión

Trabajo en equipo: proactividad, innovación, cooperación y delegación de funciones

**Tabla 1***Operacionalización de variables*

<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores (ítems)</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Valor</b>
<b>Independiente</b>	Inercia de los trabajadores	Capacidad para sus labores	Encuestas	Nunca
		Rapidez en sus labores		
Resistencia al cambio	Participación del personal	Ser responsable	Encuestas	Casi nunca
		Logro de objetivos		
	Negociación	Análisis de conflictos Justificación de lo propuesto		A veces
<b>Dependiente</b>	Coersión	Rotación	Encuestas	Casi siempre
		Aplicación de sanciones		
	Proactividad	Iniciativa e emprendimiento Responsabilidad		Siempre
Trabajo en equipo	Innovación	Capacitación	Encuestas	
		Nivel de investigación		
	Cooperación	Colaboración Interacción		
	Delegación de funciones	Crecimiento personal Motivación		

*Nota:* Se ha considerado las dimensiones que serán usadas en las encuestas que se aplicarán en esta investigación

## 1.6 Hipótesis de la investigación

### 1.6.1 Hipótesis general

Existe correlación significativa entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y

Saneamiento de Puerto Maldonado 2020.

### **1.6.2 Hipótesis secundarias**

Existe correlación significativa entre la inercia y el trabajo en equipo del personal de de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Puerto Maldonado 2020.

Existe correlación significancia entre participación y el trabajo en equipos de los trabajadores de de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Puerto Maldonado 2020.

Existe correlación significancia entre la negociación y el trabajo en equipo de los empleados de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Puerto Maldonado 2020.

Existe correlación significancia entre la coerción y el trabajo en equipo del personal de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Puerto Maldonado 2020.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **Nacionales**

Peña y Prado (2018) afirman que el trabajo de investigación tiene como fin evaluar la vinculación entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo del personal. En sus resultados encontramos que hay vinculación inversa y con significancia entre la oposición al cambio y el trabajo en equipo ( $Rho = - 0,420$  y  $p = 0,000$ ); Pero no hay vínculo entre la inercia y el trabajo en equipo (valor de  $Rho = 0,132$  y  $p = 0,445$ ); que hay vínculo inversa y significativa entre la participación y el trabajo en equipo ( $Rho = - 0,478$  y  $p = 0,000$ ), entre la negociación y el trabajo en equipo (valor de  $Rho = - 0,418$  y  $p = 0,000$ ), entre la cohesión y el trabajo en equipo (valor de  $Rho = - 0,321$  y  $p = 0,005$ ).

Aguilar y Ramirez (2018). En su tesis se concentró en hacer un proyecto de adiestramiento en la merma en la oposición al cambio organizacional

en la unidad de gestión educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza. Las conclusiones son: se ha encontrado resistiéndose al intercambio de la organización en los colaboradores por lo que tienen prototipo intelectuales que serán dispersados a través programas motivadoras, como adiestramiento y modernización en su profesión. El standar de autorrealización del trabajador, aprecian las oportunidades de desarrollarse y es bajo, por que muchos no acceden a sus papeles o tareas en su trabajo, que no se aplica un emplazamiento de poderío (jefes o líderes), y si logran hacerlo se resisten a todo cambio que puede reducir su poder o influencia.

Arroyo y Venancio (2018). El fin general fue evaluar la vinculación que hay en productividad laboral y el trabajo en equipo. Dió resultados de que no hay vinculo significativo entre la productividad y trabajo en equipo a consecuencia del grado de significancia es de 0,358 mayor a 0,05, aceptamos la hipótesis nula; y se tiene una correlación media positiva, del factor de correlación Rho de Spearman de 0,326.

Carrasco (2018). En su análisis de su tesis: Motivación laboral y trabajo en equipo del personal de la Universidad Alas Peruanas, 2018, la finalidad es el determinar la vinculación que encontremos entre las variables trabajo en equipo y motivación laboral, por lo cual concluimos que hay una directa y significativa nexo en trabajo en equipo y motivación laboral.

Chávez (2016). Con su trabajo “Control administrativo y trabajo en equipo en la Empresa Ibt Health SAC, San Isidro – Lima, 2018.”, que tuvo como finalidad examinar la correlación que se encuentra en el trabajo en equipo y el control

administrativo que se oferta. Concluyen: el trabajo de equipo directamente se relaciona ( $Rho = 0,773$ ) con el control administrativo, que tiene como significado que encontramos una fuerte correlación entre las variables; reconocemos la hipótesis alterna del trabajo.

Claudio (2018), el motivo de la tesis fue el de establecer la conexión que encontramos en la inteligencia emocional y la resistencia al cambio, en los empleados administrativos de las estaciones Policiales de Independencia 2017, en el entorno de la administración que se incrementa en el personal se concluye que la resistencia al cambio se relaciona de modo inverso con la inteligencia emocional, afirmado por los empleados administrativos de las estaciones Policiales por la hipótesis con rho Spearman presenta un valor de  $-0,647$  y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel de  $0,05$ , considerando una correlación de moderada magnitud.

Cosio (2017). La tesis presentó el objetivo general: determinar si se hallamos una vinculación en medio de la inteligencia emocional y la resistencia al cambio en la Institución Educativas Nicolás Copérnico. Se concluye que se halló significativa evidencia para asegurar La inteligencia emocional en forma significativa se vinculan pero de manera negativa se vinculan con la resistencia al cambio en docentes de la Institución Educativa.

Miranda (2016). En la investigación teniendo como finalidad reconocer los caracteres de la resistencia al cambio de los socios del Mercado Nuevo Universo, 2016. Como conclusión vemos: la resistencia al cambio de los socios del mercado es muy alta esto acuerdo al  $51,0\%$  de los encuestados; y las dimensiones resistencia

individual al cambio y resistencia organizacional al cambio presentan valores muy altos como el 51,0% y 68,6%, respectivamente.

Quispe (2018). La tesis de título: “Resistencia al cambio y la calidad de servicio en la UGEL N° 03, Lima 2017”, presento como fin el de establecer el nexo que hay en medio de resistirse al cambio y la calidad de servicio. Se tuvo como conclusión que encontramos una baja relación e inversa dentro de la resistencia al cambio y la calidad de servicio del personal, presentando con un  $p\text{-valor} < 0,05$  y Rho de Spearman = -0,368, considerada bajo e inversa.

Ortega (2015), en la investigación consideramos como meta el evaluar la influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad de Tacna, con el fin de crear cierto progreso en la actitud organizacional; Se halló que los trabajadores presentan un elevada escala de resistencia a conflictos en el cambio organizacional; en las dimensiones factores individuales asociados al hacer y factores individuales asociados al saber/conocer, son los que más preocupan. Por consiguiente el trabajador piensa en la escala de desempeño y cumplimiento de las labores encargadas es conveniente; considerando al crecimiento personal como la dimensión a vigorizar.

*En cuanto a autores nacionales concluimos que la resistencia al cambio, esta debe tratarse con cautela ya que los motivos son diversos y las soluciones deben ser dirigidas al progreso de las organizaciones y el incremento en cuanto a la capacidad laboral laboral, que traerá a la organización una mayor producción a los trabajadores mejores condiciones laborales ademas de tener actualizaciones*

*periódicas para estar al día con el mundo actual. En cuanto al trabajo en equipos si estos son multifuncionales realizarán un buen trabajo.*

## **Internacionales**

Escudero, Delfin y Arano (2014) el fin de este artículo es el desarrollo de la organización y la resistencia al cambio como dos factores vinculados; que es resultado del movimiento del medio impuesto a través de la competitividad de las organizaciones actuales se encuentran. El resultado viene a ser las conclusiones realizadas sobre la interrelación teórica que se cree haya entre los factores.

Catalán (2016), este trabajo se hizo para esclarecer las circunstancias dominantes en la oposición al cambio laboral en los trabajadores de un ingenio azucarero, El estudio es descriptivo, con los datos obtenidos, se analizaron los datos y haciendo uso de gráficas de barras para los resultados del cuestionario de resistencia al cambio. Concluyeron que hay dominancia en: resistencia individual, implementación de nuevas políticas y nuevas funciones. Recomendamos a la empresa donde realizamos la investigación, mandarnos por email las políticas de la empresa con la meta de concretar la información.

García, Alamo y García Barba (2009), este documento amplía y profundiza a los factores en estudio de aguante la variación de actividades de trabajadores, añadiendo novedosas referencias particulares –vinculados con el carácter– y entornos de condición elemental que, en conjunto con relativas variables a la gestión del desarrollo de transformación y sus efectos, ofreceran novedosas

certezas. La investigación práctica hecha reafirma la dominancia de las éticas en cuanto a la cultura, la intervención en el cambio, se percibirán beneficios y el amor propio ejercerá las conductas de oposición al cambio, pero mostramos la eficiencia del amor propio en el trabajo para supeditar el impacto de los valores éticos sobre la resistencia del trabajador.

Molina, Pacheco, Sandoval y Tegtmeier (2011), este trabajo fue realizado en la ciudad de Valdivia, cuyos objetivos fijados son: las labores asociativas y la profesionalización del turismo. Una visión compartida, la diversidad entre los empresarios, y dirigentes que representen los intereses de todos los interesados, son aspectos importantes a la hora de conseguir buenos resultados, partiendo desde la base en aspectos como liderazgo y trabajo en equipo.

Gonzales (2015), los tipos de satisfacción en las personas que laboran para diferentes empresas dependen de otros factores y de la perspectiva de los trabajadores, la tarea realizada en equipo y las áreas compartidas ayudan al cumplimiento de finalidades. El estudio fue descriptivo, y se usó como la escala de Likert que consiente saber los criterios y comportamientos de las personas para análisis los datos, y entender los mismos para ser examinados. Se determinó que haya trabajo en equipo y satisfacción laboral, pero deben mejorar; como punto débil tenemos a la comunicación entre los miembros de un equipo, por lo que se establece tácticas de comunicación positiva y aplicación de otras labores de socialización,

Toro (2015), el trabajar en equipo es una definición donde la adhesión, fusión y el cambio de una institución, es similar a la producción, competencia y alcanzar finalidades, La visita para documentarnos en el análisis del asunto de trabajo de equipo que permite reconocer otros criterios, los datos que participan apropiadamente trabajo en equipo y como se interviene el ser líder, motivar y colaborar en el eficiencia para alcanzar metas.

Mendez (2015), el motivo este documento es por los problemas existentes en entidades públicas en Colombia, por lo que quieren asentarse transformaciones en organizaciones y la resistencia al cambio, creando en forma directa por el talento humano que forma parte estas instituciones. Los distintos recambios que se han afrontado las entidades públicas presentan consecuencias en el ingenio humano, iniciando de una elevada escala de oposición al cambio entre ellos. El nivel de oposición se sostienen en los peligros psico-sociales de los trabajadores, quienes están vinculadas con el convenio, la estimulación, la probabilidad, el miedo y la duda.

Armendaris (2019), en esta investigación de análisis de caso se mostró obstrucción al cambio por los empleados por el proceso de intervención tecnoestructural. Al cambiar su espectro de servicios se hizo un diseño de la estructura consiguiendo enfrentarse a nuevos desafíos. Como resultado de este cambio, se mostró resistencia por parte de los empleados creandose por la mala comunicación, el no realizarse la debida organización táctica y por los hábitos y costumbres de los trabajadores.

*A través de todos estos autores internacionales tenemos como conclusión en cuanto a la resistencia de cambio, que esta, es necesaria para el progreso de las organizaciones y el aumento de rendimiento laboral, ya que ambas lograrán mayor producción y esto conlleva a mejores condiciones laborales a los trabajadores, que para este cambio deben ser capacitados y actualizados a través de cursos y talleres. En cuanto a equipo de trabajo también hemos observado que el rendimiento laboral se incrementa y realizan un mejor trabajo.*

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Resistencia al cambio**

La resistencia al cambio es una manifestación psicológica y social que se estudia para reconocer y aceptar las respuestas y posiciones que la reducen y les sea fácil esta transformación (López, 2004).

### **2.2.2 Resistencia**

Consideramos que la resistencia por completo no es negativa, ni forzosamente causa ira o que les falte tranquilidad a los jefes. Debemos considerar que esto estimula a los altos mandos de una institución a rediseñar sus proposiciones al cambio. Por lo que los trabajadores realizan sus tareas como parte del sistema de control y medida que garantice a los jefes a idear y hacer los cambios de modo más persuasivo. Igualmente los jefes se sentirán forzados a tener un mayor rendimiento de labores, en aumentar la intercomunicación para realizar el cambio, que accederá a la larga con un mayor consentimiento y aprobación

(Newstrom y Davis, 2011).

### **2.2.2.1. El cambio.**

Para Böhr (2001) citado por Claudio (2018), donde la repercusión del intercambio se sostiene en función a los grados de resistencia junto al miedo a lo no conocido, así como a la poca disposición del estudio de nuevas labores asumiendo nuevos papeles, intentando nuevas reacciones o rompiendo leyendas y costumbres.

López, Restrepo y López (2013) afirmaron que la resistencia al cambio es elaborado por elementos extrínsecos que determinan los desenlaces nada claras, y el sosten al miedo de las novedosas posiciones y raras probabilidades de contienda: Por lo tanto lo natural de la resistencia es resultado de la poca comunicación de la no adecuada manera de examinar datos, como constituir un sistema de producción en una institución lleva a un análisis detallado de elementos de financiación y de gasto; en el tema de las personas toma mas tiempo porque perjudica la opinión, daña la protección y la rutina que son factores que se consolida por largo tiempo, por lo tanto la resistencia se torna una estructura no fácil de poder superar y hace el correspondiente acto de procedimiento y del impedimento de la información.

### **2.2.3 Resistencia al cambio**

Los trabajadores enfrentan el cambio de diferentes formas: Algunos lo aceptan de un manera positiva, y con una postura de aprobación o lo toman de forma negativa. Esto genera o causa respuestas de resistencia por los cambios en la institución:

cambian por necesidad o responden de modo ofuscado y a la defensiva (Chiaventa, 2009).

Se precisa como la resistencia al cambio a la manifestación y exteriorización de las actitudes de un individuo o un agrupamiento en sí, por el interés de no ser fiabiles, retardar o detener la conclusión de un cambio en el interior de la institución, resultando la captación de esta situación que los trabajadores responden ante una amenaza para conseguir que sus requerimientos de vinculación social, seguridad, reconocimiento o amor propio se acepten (Bravo, Rubio y García, 1998).

Dailey (2012) afirma: la personalidad, de cada sujeto lo hace único, es una idea compleja y con muchas dimensiones, las singularidades personales se conceptúan como los factores elementales de su caracter, por lo se puede explicar, lo que las trabajadores realizan hacen en el centro laboral (p. 15).

#### ***.2.2.3.1 Tipos de resistencia.***

Según Newstrom y Davis (2011), Son:

*a. Resistencia lógica:* se concentra en no estar conforme con los hechos, el razomaniento, el sentido común y el conocimiento. La resistencia lógica se manifiesta del tiempo y el empeño solicitados en verdad para amoldarse a cambiar, incluso las actuales imposiciones laborales que se ilustran. Éstos son costes reales que admiten los trabajadores. Por lo que un cambio sea adecuado en un plazo largo

para los trabajadores, los gastos de plazos cortos se pagaran en primer lugar, y los originarios del cambio esperan cierta lógica resistencia.

*b. Resistencia psicológicas:* basado en la personalidad de los individuos como en las conductas, emociones y sentimientos. Esta variedad de resistencia psicológica es en el interior lógica, va desde la apariencia de las conductas y sentimientos de los trabajadores por el cambio. Los trabajadores sienten temor a lo no conocido, no confían el liderazgo de los jefes y sienten que su seguridad y autoestima están intimidadas. Aunque los jefes piensen que estas emociones no tienen justificación, es un serio problema para los trabajadores, y los jefes tienen la obligación de reconocer, aceptar y saber contrarrestar

*c. Resistencia sociológica:* Se juzga razonable y es el producto de un reto para los intereses de los trabajadores, valores y reglas. Consideramos que las éticas sociales son caracteres fundamentales y con mucho poder del entorno, Se consideran con precaución. Se menciona que estos valores son alianzas políticas, de gremios laborales, inclusive las diferentes éticas comunitarias. En el momento que el grado de una agrupación es mínimo, los cambios perturban las amistades en el trabajo y con las vinculaciones de los estatus. Los jefes tomaran en cuenta que estas circunstancias sean adecuadas con el fin aplicar con notoriedad la resistencia sociológica.

#### ***2.2.3.2 Resistencias al cambio organizacional.***

Para Robbins (2001), los orígenes más primordiales de resistencia son:

*a. Diseñando la organización:* Las instituciones requieren equilibrio y persistencia

para trabajar de manera eficiente. La palabra organización hace que las labores personales, de grupo y de equipo muestren disposición.

*b. Organización cultural:* Ejerce un acto básico en su transformación. Las culturas son difíciles de transformar y puede convertirse en el origen de resistencia al cambio.

*c. Limitaciones y conminación a las distribuciones establecidas de recursos:* Solo algunas instituciones mantienen el statu quo, que otras podrían cambiar recursos para que sean disponibles. El cambiar pide dinero, tiempo y gente apta, pero cuando en una institución vean la necesidad del cambio no pueden hacerlo por falta de dinero.

*d. Inercia de grupo.* Las diferentes maneras que lo elaboren en parte del equipo ven lo real, se constituye en el principio de resistencia, ya que, cuando el grupo forme un panorama de su objetividad, les resulte difícil cambiar. Para procesar sus labores cotidianas, los equipos hacen una rutina con sus tareas, para conseguir confort y protección, y genera práctica que será origen de oposición al cambio.

*e. Hábitos, valores y maneras de pensar:* Estas situaciones que el grupo comparte y que adquirió en su procedimiento de adaptación interna, llega a construir muros, ya que, en algunos equipos la suposición llegan a estar arraigadas dentro de la inconsciencia de los integrantes del mismo.

### ***2.2.3.3 Definición y fuentes de cambio organizacional.***

Todo cambio es movimiento, no es quedarse quieto, se establece una gestión del cambio que lleva un plan de tácticas incitados por diferentes elementos lo que avale un resultado positivo acorde a los objetivos constituidos para la organización,

grupo o individuo que enfrente a los requerimientos del cambio. El cambio organizacional es como un viaje constante con muchos destinos, pero sin un real final. Caracterizada por muchos poderes contrarios: la obligación de estabilizar las circunstancias a corto y largo plazo; la obligación de combinar o seleccionar criterios entre tradicionalistas o imprudentes; sostener la imparcialidad en el momento que se realizan análisis de temas arbitrarios; detentar aguante y el tiempo urge y ser capaz de olvidar las anticuadas prácticas, procedimientos y pecurialidad para dirigirse hacia lo nuevo (Maldonado, 2019)..

#### ***2.2.3.4 Características principales del cambio organizacional.***

Para Hampton (1996) citado por Chávez y Ticona (2014), el cambio organizacional es una modificación ideada, una resolución continua a los cambios presentes en todas las instituciones, porque el ambiente es un medio que cambia de técnicas, mercatecnia, etc., Por lo que tiene las siguientes características:

*a) Es un enfoque organizacional Total:* El cambio organizacional es una tentativa por evolucionar la institución en general y que logre reponder con capacidad al cambio. Y que las instituciones requieren que todas sus áreas trabajen en conjunto y orden, solucionar los conflictos y aprovechar los beneficios que el cambio produce.

*b) Es una estrategia:* Es una manera de laborar para resolver problemas o evitarlos; previniendo los sucesos del entorno que cambia, y no tomen por sorpresa a la organización. Reside en una táctica a largo plazo, porque los proyectos son planes de 2 años a más, mientras en ese tiempo se muestra el procedimiento de cambio, buscando los resultados más aptos para que la institución enfrente los cambios del

entorno que le circunda y que lleva a la ganancia de una administración colaborativa, considerando a los trabajadores en el momento de decidir.

*c) Es un esfuerzo educacional planeado:* Orientada al cambio de conductas valores, actitudes y estructuras en la organización de modo que se adapten a las exigencias medio ambientales determinadas por novedosas técnicas, marketing, conflictos y retos.

*d) Implica la presencia de un agente de cambio:* El cambio usa agentes de cambio, y son individuos que tienen la competencia de alentar y organizar el cambio dentro de la institución. El agente de cambio, es un consultor que viene de fuera de la institución pero no son indiferentes a esta. Pero existen agentes de cambio al interior como es el jefe de personal quién toma esta función. Los agentes de cambio buscan: mejorar la aptitud interpersonal; transfiere valores humanos; hay entendimiento entre grupos; gestión por equipo; metodologías para resolver dificultades; para que haya obligación y colaboración de todos.

*e) Implica solución de los problemas:* Se adiestra a los trabajadores para que se reconozcan y resuelvan conflictos. Estos conflictos son verdaderos a los que se enfrentan los trabajadores en su institución, y resultan estimulantes e interesantes. Es un carácter tan importante que el cambio se llama en ocasiones "Mejoramiento organizacional mediante de la investigación en acción".

*f) Desarrolla procesos de grupo:* Como discusiones, enfrentamientos entre grupos, disputas y métodos buscando participación. Se hace un empeño por enriquecer las vinculaciones interpersonales, aumentar la confianza, iniciar canales de comunicación, inducir a la colaboración de la totalidad de individuos de la institución.

*g) Provee retroalimentación:* Dependerá de las capacitaciones que obtengan los trabajadores y apoyarlos a defender sus decisiones, para que obtengan datos reales para entender una situación y corregirlo en lugar de esperar a que le digan que producir. Es un procedimiento que compromete a la institución.

*h) Se ayuda de las ciencias del comportamiento humano:* Para acrecentar la eficiencia de organización y la comodidad de todos. Esto depende de la correcta aplicación de las enseñanzas adquiridas. Indagar, ubicar en general el entorno de profesional óptimo, en que cada trabajador de una importante colaboración al crecimiento de la institución y valorizar sus probabilidades, demandando una colaboración, abierta y sea utilizada por los factores dominado a su evolución y ante todo consideración a las personas.

#### ***2.2.3.5 Tipos de cambio.***

*a. Cambio planeado.* Prevee las eventualidades de cambio. Con el programa la gente se capacita, ensaya, se organiza para toda situación, especialmente al personal de la institución que son su gente (trabajadores, directivos). La gente genera sabiduría, organización y hace de su labor una agradable tarea o un proceso desgastado, que consume y destruye. Cada que las situaciones salen bien se hacen reajustes, que suelen hacerlo en las personas para lograr los objetivos planteados y tener una ocupación creativa, dinámica, responsable y satisfactoria.

*b. cambios fallidos:* El trabajador presenta diversas capacidades, modos de vincularse consigo, y en el exterior, los individuos que se oponen al cambio tienen miedo a los cambios que vendrá (Robbins, 2001).

#### ***2.2.3.6. Tácticas para el cambio organizacional.***

- a. *Táctica de coerción*: Los directivos implementa el cambio de forma unilateral, impone el cambio sin considerar la participación del trabajador.
- b. *Táctica de intervención*: el agente efectúa un cambio, explica la forma de aplicarlo y argumenta a los trabajadores las razones que justifican el cambio, para convencerlos y tenga la aprobación de ellos.
- c. *Táctica de participación*: el agente instala un cambio necesario, empero delega la decisión de implementar a los trabajadores a quienes este cambio les perjudicará.
- d. *Táctica de persuasión*: el agente reconoce la exigencia y conveniencia del cambio, pero asume un rol no activo. Trata de persuadir por medio de promesas generales, sin que el agente se comprometa. El poder de persuasión se alcanza por la no presencia total por parte del agente (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011).

## **2.2.4 Factores de la resistencia al cambio**

### **2.2.4.1 Factores Estructurales.**

Según Griffin y Moorhead (2010), estos son:

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

- *Hábitos*: para los colaboradores es más fácil hacer un trabajo de la misma forma diariamente. Por lo que aprender un conjunto de pasos nuevos les resulta más difícil realizar dicho trabajo.

- *Seguridad en zona de confort*: Determinados trabajadores quieren confort y protección, de elaborar su trabajo de igual forma. Supuestamente tienen una sensación de perseverancia y protección al conocer que las cosas se conservan aunque los cambios suceden alrededor

- *Económicos*: El cambio en la institución amenaza la renumeración de los trabajadores. Ellos temen que el cambio hará que sus puestos sean desfasados y no podrán tener un aumento salarial en un futuro.

- *Miedo a lo desconocido*: Los cambios en las interacciones de autoridad y las faenas en su puesto de ocupación crean zozobra a los colaboradores, porque los trabajadores ya están familiarizados con sus compañeros y jefe, y otra modificación a estas relaciones crean miedo al cambio y esto causará demora y fomentará la creencia de perder el tiempo ya que no se logra nada.

- *Falta de conciencia*: A consecuencia de las restricciones de enfoque como carencia de interés o atención selectiva, un individuo no reconoce el cambio y por ello no modifica su actitud. Los trabajadores solo prestan atención cuando las cosas favorecen sus puntos de vista

- *Miedo a ser rechazados*, Los trabajadores se resisten al cambio por el temor a lo que los demás piensen, porque creen que el cambio daña su imagen en la institución y le afecta la idea que sus compañeros tengan de ellos.

- *Inercia del grupo*: Un Trabajador puede intentar cambiar su comportamiento en el trabajo, pero no lo hace obligado por las normas del grupo que actúan como traba ante las tratativas personales de cambiar su actitud.

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

Intimida a la autoridad: sucede cuando la institución está desvinculado con tomar decisiones, en el tema de los directivos que desempeñaban su autoridad en la decisión de cambiar dando beneficios extralaborales a algunos trabajadores, otros pueden oponerse al cambio puesto que no admiten el temor de dejar el poder (Griffin y Moorhead, 2010).

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

Se adapta al uso de nuevas tecnologías: es un componente que es importantel para el progreso de una entidad de modo que es la energía y el empuje del progreso y crecimiento permanente e ininterrumpido. Si embargo cuando se crea este cambio en la institución los trabajadores se oponen porque el cambio conlleva a novedosos métodos y la adaptación (Innovarium, 2019).

#### ***2.2.4.4. Causas de la resistencia al cambio***

Lorenzo (2000), establece lo siguiente:

##### ***A. Aspectos de orden cultural:***

- *En relación con las creencias y valores culturales*, carencia de moral en rendimiento laboral, la falta de pretenciones de prosperar socialmente, la ausencia de actitud de admitir novedades.

- *Patrones de socialización*, sobresale el poco aliento en los requerimientos de logro, de soberanía individual, y presenta excesiva confianza en maneras tradicionales de conducta.

- *Las ideologías religiosas* son, elementos que se niegan al cambio, otro origen de oposición, es el fatalismo, que presenta raíces culturales y que es la convicción de que la persona no modifica la trayectoria destinada y acepta en menor fracción las novedades.

- *El etnocentrismo cultural*, cuando el agente de cambio procede de una percepción distinta lo consideran como superior y que sin peractarse, transmiten esta postura de modo indirecto, origina rechazo al agente de cambio y a su programa de cambio.

*B. Aspectos de orden social:* se tiene:

- *La solidaridad del grupo*, se establecen responsabilidades recíprocas, o labores interdependientes, se origina resistencia a los cambios o novedades que aumenta la particularidad.

- *Cuando las expectativas acerca de la conducta de un grupo*, se comparte con otras agrupaciones, que avasallan el comportamiento de este grupo y surge la resistencia por el poder del grupo que es firme, así cuando la intimidación al cambio para un grupo más radical será el antagonismo que desdobra.

- *Finalmente, la crítica a conductas habituales del grupo*, se hace evidente cuando el agente de cambio censura los comportamientos cotidianos de un grupo a travez de una táctica de encarar, afirmando que actitudes deberán sustituir, esto origina resistencia.

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

La resistencia al cambio se supera, pero no se subestiman las acciones de los sujetos ni despreciar el hecho de que puedan influenciar de manera positiva o negativa durante el establecimiento del cambio (Kotter y Schlesinger 1979 citado por Chiavenato, 2009).

#### **2.2.5 Modelo de los ocho factores para implementar un proceso de cambio**

Según Kotter (1995) son:

##### ***2.2.5.1 Necesidad sentida.***

La presencia de estrés o indisposición internas es, una necesidad sentida- es la posición antes del cambio de sistemas del hombre a otro grado de exámenes intra-personal, inter-personal, y organizacional. Cuando no hay malestar, no existe problema, entonces, no existe acción. Ante la falta de una necesidad sentida, los elementos de la institución comunicarán los problemas reales, y deberán señalar los costes de no cambiar. Si es posible, se ejerce una mayor tensión por el cambio que viene de fuentes externas.

##### ***2.2.5.2. Apoyo visible de la alta dirección.***

Pocas ideas se admiten como la percepción de que soporte de los jefes es importante para la obtención del cambio propuesto. La ayuda de los jefes es respetado y es

confiable porque incrementa la seguridad de los integrantes de la institución en que un cambio sugerido tendrá éxito.

#### ***2.2.5.3 Clarificación gradual.***

En la organización los cambios intimidan la naturaleza, y la presencia, de un intercambio del trabajador con la institución. En efecto, al percibir de un cambio inaplazable, es posible que el individuo piense como le afectará este cambio en su puesto de trabajo. El trabajador pensara si necesitará nuevas habilidades y la cantidad tiempo y energía para lograrlo, si no hace esto entonces afectaría a futuros ascensos, y las relaciones con sus compañeros.

#### ***2.2.5.4 Instrumentación y apoyo.***

Ayudaría en resistir al cambio si se ayudara a los trabajadores a conseguir las recientes destrezas exigidas. Primero tendría que darles adiestramiento o capacitación formal, en conjunto con tiempo y vigor; por lo que le dará más tiempo y comprensión al periodo que aprende y se acomodará a los novedosos peticiones.

#### ***2.2.5.5 Modificación de los subsistemas componentes.***

Las organizaciones son sistemas que se inclinan al equilibrio. Los dispositivos de acondicionamiento y preservación producen la eliminación de los cambios pequeños, manteniendo un equilibrio. La inercia persiste en las costumbres del

pasado que no han tenido éxito. Las instituciones se ven aprisionadas en sistemas de opinión y costumbres que no resuelven los problemas.

#### ***2.2.5.6 Aumento de la autoestima.***

Las actitudes ante el cambio, y lo efectivo de los esfuerzos al cambio, son favorables a medida de que las transformaciones incrementen la autoestima de los trabajadores. Se afecta el amor propio por el procedimiento a realizar del cambio.

#### ***2.2.5.6 Participación.***

La participación de los trabajadores en el procesamiento de cambio que acrecenta las actitudes por él mismo, y los empeños al cambio proyectado. Lo que participa en las decisiones incrementa la aceptación de las decisiones, especialmente los consultados exceptuando de los que salen del proceso al no ser convencidos.

#### ***2.2.5.8 Presentación de los beneficios del intercambio.***

Los trabajadores son sensibles a los desenlaces desfavorables que vienen de los cambios. Es por eso que es necesario que los directivos den beneficios complementarios a los trabajadores para que sea fácil que acepten los cambios propuestos. Es apropiado en la sustentación de los beneficios del intercambio; cuando haya la amenaza de una pérdida significativa, para los empleados y cuando estos tengan la autoridad para impedir que el cambio sea exitoso.

## **2.2.6 Dimensiones de la resistencia al cambio en el sector público**

### **2.2.6.1 Inercia:**

Significa que los procedimientos que se producen en el sector público se transforman en labores de rutina, por lo que el personal se juzga especialmente por una conducta inercial, y se caracteriza poco por rebuscar prosperar con el fin de dar un mayor servicio a la población.

La inercia de grupo, según Robbins (2009), señala que a los sujetos que requieren cambiar su conducta, las normativas en grupo actúan como una restricción. El trabajador de un sindicato, estará de acuerdo con los cambios que quiere implementar la empresa, pero si las normas del sindicato dictaran que debe haber resistencia al cambio unilateral hecho por la gerencia, el tendrá que oponerse.

### **2.2.6.2 Participación:**

Si los jefes de las instituciones públicas se distinguen por respetar a los trabajadores que están a su cargo y aceptar sus decisiones, coger sus apreciaciones sobre las labores a impulsar.

López, Restrepo, López (2013), en su artículo señalan que cuando los de personas en el procedimiento de cambio con la participación hace mejor las reacciones y que los esfuerzos de cambio planeados sean efectivos. La participación mientras se toma decisiones incrementa de forma pronunciada acepta las decisiones. La

metodología de participación afectan las conductas principalmente de estos consultados en forma activa; los que quedan fuera del proceso aparentemente no son influenciados.

#### ***2.2.6.3 Negociación:***

Implica la disposición de reconocer los intereses de los ambos lados con el fin de conseguir pactos, que concede proponer opciones de prosperidad.

La negociacion es el método para concluir en un acuerdo con factores cooperando y compitiendo. Hay una secuencia que tiene cierto orden. La cooperación es el deseo de ambas partes de acuerdos que les beneficien a ambos, sin esta aspiración no se negocia: se exige, se pelea, se recurre a la autoridad (Contreras y Zapata, 2013).

#### ***2.2.6.4 Coerción:***

Incluye la aptitud de implementar los pactos, por medio de medidas de fuerza, que puede ejecutar la institución estatal (Lorenzo, 2000).

Trata de una forma extrema de castigo y consiste en aplicar amenazas sobre quienes originan la resistencia, esto a treaves de advertencias, apercibimientos o ultimátum, esta táctica se debe utilizar como último recurso, porque puede generar problemas a la organización (Robbins y Judge, 2009)

### **2.2.7 Trabajo en equipo**

Los equipos son una parte básica de la forma como se ejecutan los establecimientos, lo diferente entre los grupos de trabajo es que los equipos originan una energía positiva por medio de un coordinado esfuerzo. Es decir la conclusión de sus esfuerzos es mayor que la suma de sus cooperaciones personales (Koontz y Weihrich, 2008).

#### **2.2.7.1 Tipos de equipos.**

a. *Equipos de solución de problemas:* Los integrantes van compartiendo nociones o proposiciones para mejorar los procedimientos y metodologías de trabajo. Algunas veces tienen el poder para practicar las acciones que sugieren. Se juntan para prosperar ya sea la calidad del producto, el entorno de trabajo etc.

b. *Los equipos autodirigidos:* Son agrupaciones de trabajadores que no solo están evaluando sino que son capaces de realizar lo que deciden. Estos equipos, eligen a sus propios integrantes.

c. *Equipos interfuncionales:* Formados por equipos que presentan como miembros a trabajadores con una jerarquía similar, pero de distintas sectores de trabajo, que se junten para que hagan una labor (Maldonado, 2017).

### **2.2.8 Características para trabajar en equipo**

Según Vargas (2012):

### ***2.2.8.1 Un propósito claro.***

Comparten un solo propósito misión u objetivos. El equipo va a diferenciar entre finalidades de corto y largo plazo y presentan un planeamiento por cada uno, los objetivos, visión y misión son descritas y habrá un deber frecuente por estos fines.

### ***2.2.8.2 Entendimiento de los roles y estructura del equipo.***

Los papeles de los integrantes del equipo son comprendidos por el resto, tienen con claridad lo esperado de ellos y el papel de cada uno de ellos. Las tareas se asignaran por los mismos componentes del equipo. El ser el líder se comparte y no hay conflicto por el control este ha sido resuelto para el beneplácito del equipo. El integrante que lleve el liderazgo del equipo dará a los miembros cada vez mayores responsabilidades.

### ***2.2.8.3 Un excelente desempeño.***

El equipo dará lo mejor de si. Los planes se diseñan y se hacen conforme a una agenda común. La calidad y cantidad de conclusiones es significativa y se observa la impresión positiva en la institución. El resto verá al equipo como de una unidad con buenos y muchos problemas resueltos. Los rendimientos del equipo incrementan valor a la entidad. Las tareas que son asignadas a cada uno se concluyen a tiempo y con gran calidad. Los integrantes del equipo se apoyan entre ellos para resolver inconvenientes.

#### ***2.2.8.4 Uso efectivo de la diversidad.***

El equipo presenta una estructura equilibrada de culturas, experiencias, géneros, edades, busca en forma activa y da una buena acogida a nuevos integrantes que acumulan variedad, El equipo esta conformado por personas con destrezas, ciencia y comportamientos. Tienen una mezcla de pensadores tácticos, implementadores etc. Lo diverso es usado para el beneficio del equipo.

#### ***2.2.8.5 Resolucion de problemas y toma de decisiones.***

El equipo pone esfuerzo para tomar decisiones aceptadas por todos o la mayoría de sus elementos. Las diferentes opiniones se debaten en forma abierta y las decisiones se toman por medio de votación. Los integrantes del equipo cooperan y toman decisiones. El equipo presenta adecuada gama de destrezas y Entendimiento para asegurar la mejor decisión.

#### ***2.2.8.6 Relaciones externos.***

El equipo usa su tiempo en crear vínculos clave, desplazar recursos y construir credulidad, tiene conocimiento del poder de ciertas personas en situaciones que le facilitarían cumplir sus objetivos. Dedicar su tiempo en conseguir tener contactos del exterior, como manera de inversión futura para tener una forma simple de resolver futuros conflictos.

### **2.2.8.7 Autoevaluación.**

Periodicamente el equipo debe analizar lo bien que estaba operando y lo que interfiere en su capacidad. El equipo solicitará colaboración de afuera en la valoración recta de procedimientos y la eficiencia del equipo, se debe pensar sobre las ganancias alcanzados y los procesos abiertos y honestos. Todos participan en el proceso, oyen las posiciones de todos y respetan cada colaboración con seriedad, siempre localizando.

### **2.2.9 Puesta en marcha de un equipo de trabajo**

Según Jaramillo (2012), activar un equipo de trabajo es muy complejo que tiene las siguientes fases:

- Definir claramente cuáles serán los objetivos que deberá lograr.
- Evaluar su posición en la institución
- Elegir a sus miembros: de acuerdo a la tarea designada se buscará a personas con destrezas y experiencia suficiente para cubrir los diversos aspectos del trabajo encargado, con aptitud para trabajar en equipo.
- Entre los integrantes se elegirá un jefe de equipo, basado en su mayor veteranía, su percepción total de la tarea designada, y su aptitud de liderar grupos.

#### **2.2.9.1 Efectividad de los grupos.**

Son:

a. *Afiliación y pertenencia*: Es el nivel de conocimiento que los miembros del

grupo tienen entre sí. Pasando de la afiliación a la pertenencia que es igual a dejar de sentirse solos; tener deberes hacia el grupo.

*b. Cooperación:* Referido al nexo que se establece entre los integrantes de un grupo.

*c. Pertinencia:* El grupo es capaz de ponerse en la dirección de la meta y no perder de vista la labor.

*d. Comunicación:* Comunicación basada en la vinculación de los participantes del grupo.

*e. Aprendizaje:* Incorporación del aporte de entendimientos de cada persona. Logrando un cambio peculiar que es de necesidad que haya un modelo de comunicación sano; a mayor entendimiento, mayor educación grupal (Jaramillo, 2012).

### **2.2.10 Etapas en la formación de los equipos**

Robbins (2004), se consideran en su formación lo siguiente;

*a) Formación:* Compromete el examinar la intensidad y disposición a la forma de organizar el equipo.

*b) Confusión:* Estima que la resistencia que se encuentra al mando que se impondría a sus integrantes, ello termina cuando la delegación del líder este claro.

*c) Normalización:* Se crea la personalidad y compañerismo de sus miembros, y se fortalece la organización del equipo y de las funciones de todos los que participan.

*d) Desempeño:* Reflexiona sobre el progreso de las representaciones consignados, y se efectúan frecuentes reuniones para examinar los progresos y las correctivos, las coordinaciones a realizar, hasta alcanzar las fines alcanzados.

e) *Disolución*: Considera que el equipo se desecha cuando logra las metas propuestos.

### **2.2.11 Dimensiones del trabajo en equipo en el sector público**

Ledlow (2005), detalla las dimensiones consideradas para examinar el grado de trabajo en equipo, se tiene:

#### **2.2.11.1 Proactividad:**

Significa que el grado de disposición que distingue al servidor público para anteponer los intereses de la entidad sobre sus intereses, buscando la mejor atención al ciudadano.

Glueck y Jauch (1984), citado por López - Salazar. (2010) en la teoría “los individuos proactivos ponen tácticas antes de ser obligado en enfrentar amenazas del ambiente de trabajo”. Ser proactivo no es solamente arrebatarse la iniciativa, sino hacerse responsables para hacer que las cosas sucedan; decidiendo a cada rato lo que se va hacer y como hacerlo. Por lo tanto, el gerente siendo proactivo acepta que el sujeto fabrica su destino y su medio (pág 4)

#### **2.2.11.2 Innovación:**

Significa la aptitud de estar continuamente informado, que le permita poder hacer sugerencias de prosperidad en las metodologías públicas, orientados a mejorar la calidad de servicio.

Según la definición de West y Farr (1990) citado por Gonzales (2008), la innovación en el centro de labores es el inicio e instauración de nociones, procedimientos, productos o procesos novedosos, elaborados para hacer mejor el puesto. Este concepto consigue diferencias entre innovación y creatividad. Que es el proceso de creación de recientes proyectos, ya que innovar precisa la implementación de nuevos conceptos con la meta de impulsar transformaciones y mejoras (pag. 32).

#### ***2.2.11.3 Cooperación:***

Es la disposición de poder lograr cumplir de los objetivos trazados por la institución, por lo que es importante contribuir en buscar conseguir metas. Cooperar en su centro de labores es el proceso mediante el cual los empleados y la gerencia cooperan y discuten encontrar la respuesta en temas comunes. Es un procedimiento que hace a las dos partes entender sus necesidades, los intereses y las dificultades de la otra (OIT, 2014).

#### ***2.2.11.4 Delegación de funciones:***

Es repartir las obligaciones de las labores encomendadas, con todos los colegas de trabajo, que deje lograr las metas de manera más óptima.

Delegar no es solo comisionar trabajo, es comprometer a los demás en ser responsables de las consecuencias, otorgándole a un individuo el poder actuar o representar. Consiste en otorgar capacidades evidentes y suscitadas a los miembros

del equipo sobre las soluciones que se obtengan y el tiempo para que prospere su labor, pensado cómo hacerla (Peña, 2017).

.

### **2.3 Marco conceptual**

- **Clima laboral:** Conjunto de características, calidades permanentes en forma relativa de un medio de trabajo determinado que son vistas por los trabajadores que acomodan que domina en el comportamiento. (Koontz y Weihrich, 2008)

-**Cultura organizacional:** Grupo ético de principios y valores de características grupales que está orientada al cambio que se planifica en organizaciones. La formación pide un procedimiento total de aclimatación a los caracteres en común. (Robbins, 2004).

- **Dirección:** Pericia de liderazgo y gestión por el cual gestiona, domina y moviliza a los integrantes de la entidad y seguir las labores de progreso empresarial (Surdo, 1997).

- **Eficacia:** Aptitud de afirmar en la elección de fines y tareas idóneos acorde a los retos de la organización. (Davis y Newstrom, 2003).

- **Eficiencia:** Eficiencia de realizar las tareas proyectadas con un exiguo posible de recursos usados (Davis y Newstrom, 2003).

- **Estrategia:** Sucesión de reacciones pensadas, conducidos por un objetivo señalado (Davis y Newstrom, 2003).

- **Misión:** El argumento para laborar en la entidad fundamentada en las metas trazadas a un tiempo establecido, sea medible, pueda ser contada y accesible.

En relación al "quienes somos" (Koontz y Weihrich, 2008).

**-Trabajo en equipo:** Un conjunto de individuos que cooperan e interrelacionan para alcanzar retos, está asentada en la unidad de un idela por medio de colaboraciones de conocimientos, destreza y trabajos de sus integrantes (Gutiérrez 2010).

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

#### **3.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es aplicada, porque se usaron los conocimientos que ya existían y aplicar el análisis de las variables de estudio (Hernández, Fernández y baptista, 2014). El enfoque investigativo utilizado es el cuantitativo.

#### **3.2 Diseño de investigación**

Es no experimental, ya que ni una variable se alteró, y de grado correlacional ya que se especificó la conducta de las variables para después hacer la correlación (Hérrnandez, *et.al.* 2014).

##### **3.2.1 Tipo de diseño**

Se utilizó el diseño de validación de instrumentos porque se orientó para reconocer, definir y poder medir el constructo. Así como la forma de su evaluación (variable subjetiva) y hacer uso de un instrumento (encuestas) para poder tomar decisiones, y cuyo objetivo fue definir el concepto (Supo, 2012)

### 3.3 Población y muestra

#### 3.3.1 Población

La población de estudio esta compuesta por 21 trabajadores de la Dirección Regional de Vivienda Construcción y Saneamiento de Puerto Maldonado. Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra"

#### 3.3.3. Muestra

Se tomó como muestra la totalidad de trabajadores (21).

**Tabla 2**

*Distribución del personal*

Áreas de la entidad	Cargo o profesión	Cantidad
Director regional de vivienda, construcción y saneamiento	- Director regional - Secretaria -Auxiliar administrativo -Auxiliar administrativo	04
Oficina de administración	-Jefe de administración -Asistente administrativo -Auxiliar administrativo	03
Oficina de almacén	-Técnica administrativa ii	01
Oficina de planificación y presupuesto	- Técnico administrativo iii	01
Oficina de personal	-Técnico administrativo ii	01
Dirección de saneamiento	- Técnico administrativo ii - Sistematizador informático - Auxiliar administrativo - Auxiliar administrativo - Auxiliar adiminstrativo - Supervisor social - Gestor social 1 - Gestor social 2 - Gestor social 3 - Gestor social 4 - Gestor social 5 - Gestor social 6	12

*Nota:* Elaboración propia

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.4.1 Técnicas de recolección de datos

Se utilizó como táctica de recopilación del sondeo (encuesta) y se usó como dispositivo de recolección.

La técnica de investigación aplicada 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

##### 3.4.1.1 Validación y confiabilidad del instrumento.

En la autenticación del instrumento que se aplicó, se usó el criterio de magister, cuya ficha de valoración que se encuentra en el anexo; en cuanto a la fiabilidad de los instrumentos, se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach, y se consideró una prueba de 8 trabajadores, cuyos resultados son:

**Tabla 3**

*Estadísticas de fiabilidad Variable "Resistencia al cambio"*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,738	8

*Nota:* elaboración propia

#### **Tabla 4**

*Estadísticas de fiabilidad Variable “Trabajo en equipo”*

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
0,749	8

*Nota:* elaboración propia

Se tuvieron valores sobre la credibilidad de los instrumentos de 0,738 y 0,749, que establece que el instrumento de medición es de consistencia buena e interna. Por tanto, ya que los valores de ambos son mayores al valor de 0,70, se aceptan ambos instrumentos para aplicarse en el plan de tesis.

#### ***3.1.1.3. Aplicación de los instrumentos***

Para el análisis de los resultados se considero la escala de Likert (valores desde muy en desacuerdo / nunca = 1 hasta muy de acuerdo / siempre = 5).

##### *a. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos*

Se procesó la información, se aplicará el software para estadística SPSS versión 23,0.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Presentación de resultados

##### 4.1.1 Resistencia al cambio

**Tabla 5**

*Frecuencias sobre la resistencia al cambio*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Casi siempre	5	23,8	23,8	23,8
	A veces	12	57,1	57,1	81,0
	Casi nunca	3	14,3	14,3	95,2
	Nunca	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

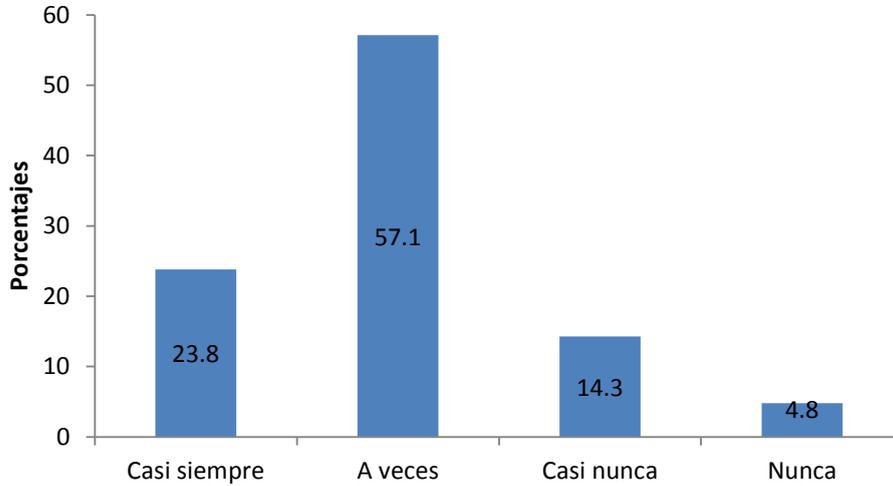
*Nota:* elaboración propia

En la tabla 5 se observa que 12 trabajadores respondieron a veces, 3 casi nunca, 5 casi siempre, 1 encuestado a nunca y ningún trabajador respondió a siempre.

Según la figura 1 en resistencia al cambio, encontramos que en primer lugar se encuentra a veces con 57,1 % seguido por casi siempre con 23,8 %, casi nunca con 14,3 % y nunca con 4,8 % y siempre con el 0 % nunca. Lo que nos demuestra es un preocupante nivel de resistencia al cambio dentro de la institución.

**Figura 1**

*Frecuencias sobre resistencia al cambio*



*Nota: variable resistencia al cambio*

. Nota: En la figura muestra la distribución de la frecuencia de los parámetros de medición

**4.1.1.1 Dimensión inercia.**

**Tabla 6**

*Frecuencias sobre la dimensión inercia*

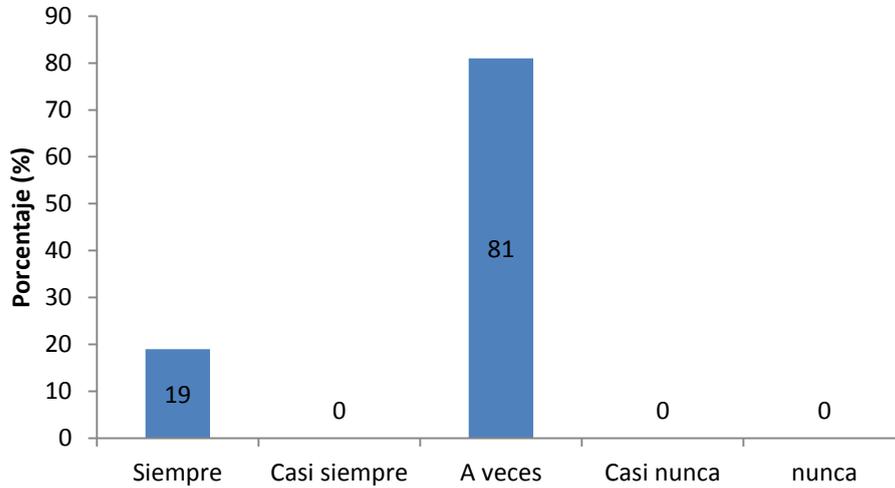
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Siempre	4	19,0	19,0	19,0
	Casi siempre	0	0	0	0
	A veces	17	81,0	81,0	81,0
	Casi nunca	0	0	0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

.Nota: Elaboración propia

En la tabla 6 se observa que 17 trabajadores respondieron a veces, 4 a siempre, pero ningún trabajador respondió a nunca, casi siempre y casi nunca.

**Figura 2**

*Frecuencias sobre la dimensión inercia*



*Nota:* Dimensión inercia

*Nota:* En la figura muestra la distribución de la frecuencia de los parámetros de medición

Según la figura 2 en la dimensión “Inercia”, encontramos que en primer lugar se encuentra a veces con 81 % seguido por siempre con 19 % , casi siempre, nunca y casi nunca en último lugar con % Por tanto, el 80% de los trabajadores afirman que a veces se caracterizan por una conducta inercial.

#### **4.1.1.2 Dimensión participación.**

En la tabla 7 se observa que 14 trabajadores respondieron a veces, 4 a siempre y 3 a casi nunca, pero ningún trabajador respondió a nunca y casi siempre.

**Tabla 7**

*Frecuencias sobre la dimensión participación*

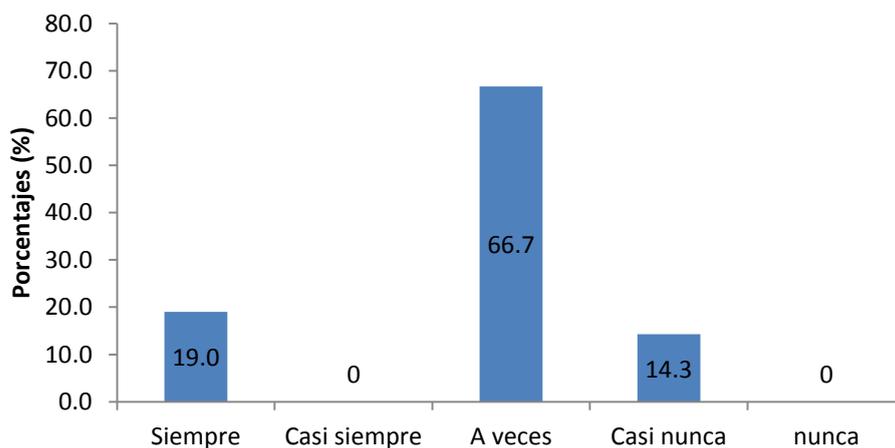
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	siempre	4	19,0	19,0	19,0
	Casi siempre	0	0	0	0
	A veces	14	66,7	66,7	85,7
	Casi nunca	3	14,3	14,3	100,0
	Nunca	0	0	0	
	Total	21	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia

Según la figura 3 en la dimensión “Participación”, encontramos en primer lugar está a veces con 66,7 % seguido por siempre con 19 %, casi nunca con el 14,3 % casi siempre y nunca con 0% en último lugar. Por tanto, el 60,7 % de los encuestados que a veces necesitan la ayuda del resto para conseguir sus objetivos, y que son los jefes los que asumen lo responsable de las decisiones que acoge la entidad.

**Figura 3**

*Frecuencias sobre la dimensión participación*



*Nota:* Dimensión participación

*Nota:* En la figura muestra la distribución de la frecuencia de los parámetros de medición

#### 4.1.1.3 Dimensión negociación.

**Tabla 8**

*Frecuencias sobre la dimensión negociación*

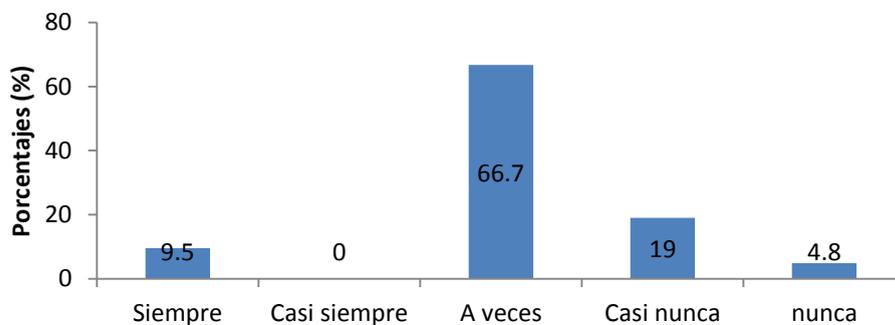
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Siempre	2	9,5	9,5	9,5
	Casi siempre	0	0	0	0
	A veces	14	66,7	66,7	76,2
	Casi nunca	4	19,0	19,0	95,2
	Nunca	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia

En la tabla 8 se observa que 14 trabajadores respondieron a veces, 2 a siempre, 4 a casi nunca, 1 a nunca pero ningún trabajador respondió a casi siempre.

**Figura 4.**

*Frecuencias sobre la dimensión negociación*



*Nota:* Dimensión negociación

*Nota:* En la figura muestra la distribución de la frecuencia de los parámetros de medición

En la figura 4 vemos que en “Negociación”, las respuestas fueron: el 66,7 % afirman que a veces tratan enfrentar a los problemas; el 19 % se refieren a que casi nunca obvian los lios y requieren negociar; el 9,5 % nos dice que siempre, y pr

ultimo el 4,8 % afirman que nunca, pero no hay respuesta en cuanto a casi siempre. Nos indica que el personal a veces trata de evadir conflictos y negociar para hacer frente a los problemas.

#### 4.1.1.4 Dimensión coersión.

**Tabla 9.**

*Frecuencias sobre la dimensión “Coerción”*

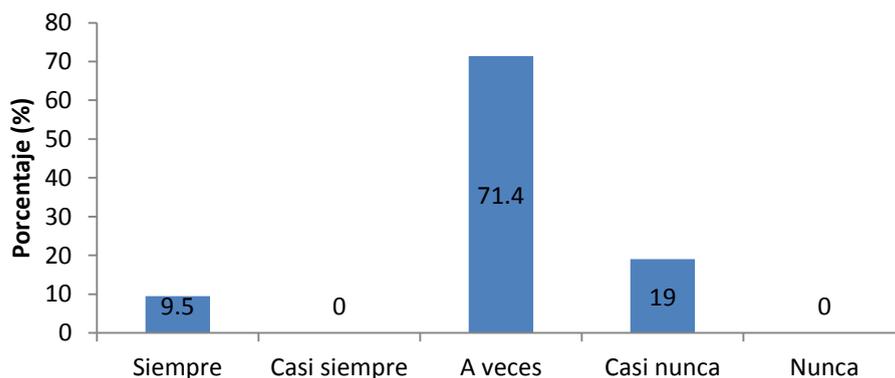
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Siempre	2	9,5	9,5	9,5
	Casi siempre	0	0	0	0
	A veces	15	71,4	71,4	81,0
	Casi nunca	4	19,0	19,0	100,0
	Nunca	0	0	0	
	Total	21	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia

En la tabla 9 se observa que 15 trabajadores respondieron a veces, 4 a casi nunca, 2 a siempre, pero ningún trabajador respondió a casi siempre y nunca.

*Figura 5.*

*Frecuencias sobre la dimensión “Coerción”*



*Nota:* Dimensión coersión

*Nota:* En la figura muestra la distribución de la frecuencia de los parámetros de medición

En la figura 5 en “Coerción”, donde se obtuvo que: el 71,4 % notan que a veces exhiben situaciones de coerción en la institución; el 19 % afirman que casi nunca aplicando castigos no es negativo; y el 9,5 % afirma que siempre se hacen situaciones de coerción en la institución. y el 0 % casi siempre y nunca. Por lo que los trabajadores piensan que a veces hay un tipo moderado de coerción en el interior de la institución al aplicar rotaciones o sanciones.

#### 4.1.2 Trabajo en equipo

**Tabla 10**

*Frecuencias sobre la variable trabajo en equipo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Siempre	0	0	0	0
	Casi siempre	7	33,3	33,3	33,3
	A veces	9	42,9	42,9	76,2
	Casi nunca	5	23,8	23,8	100,0
	Nunca	0	0	0	
	Total	21	100,0	100,0	

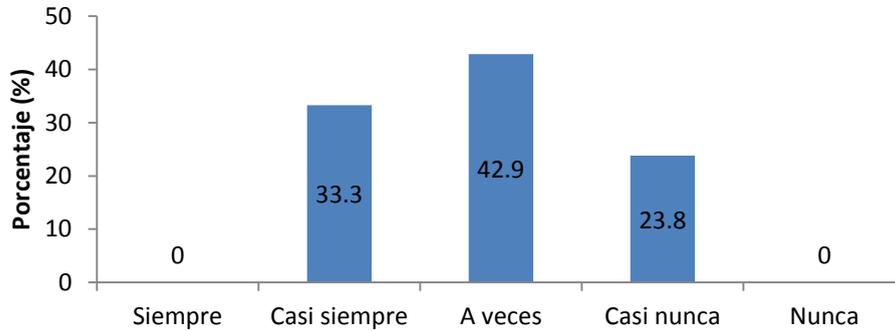
*Nota:* Elaboración propia

En la tabla 10 se vemos que 9 trabajadores respondieron a veces, 5 casi nunca, 7 casi siempre, pero ningún trabajador respondió a siempre y nunca

En la figura 6 observamos que en “Trabajo en equipo”, se tiene que el 42,9 % de los trabajadores señalan que a veces se trata por propulsar que se trabaje en equipo; el 33,3% coinciden que casi siempre y 23,8 % de casi nunca consideran que es su comportamiento; pero el 0 % es siempre o nunca. Resumiendo consideran regular su nivel de trabajo.

**Figura 6**

*Frecuencias sobre el trabajo en equipo*



*Datos: Variable trabajo en equipo*

*Nota:* En la figura muestra la distribución de la frecuencia de los parámetros de medición

#### **4.1.2.1 Dimensión proactividad.**

**Tabla 11**

*Frecuencias sobre la dimensión proactividad*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido siempre	1	4,8	4,8	4,8
Casi siempre	4	19,0	19,0	23,8
A veces	8	38,1	38,1	61,9
Casi nunca	8	38,1	38,1	100,0
Total	21	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia

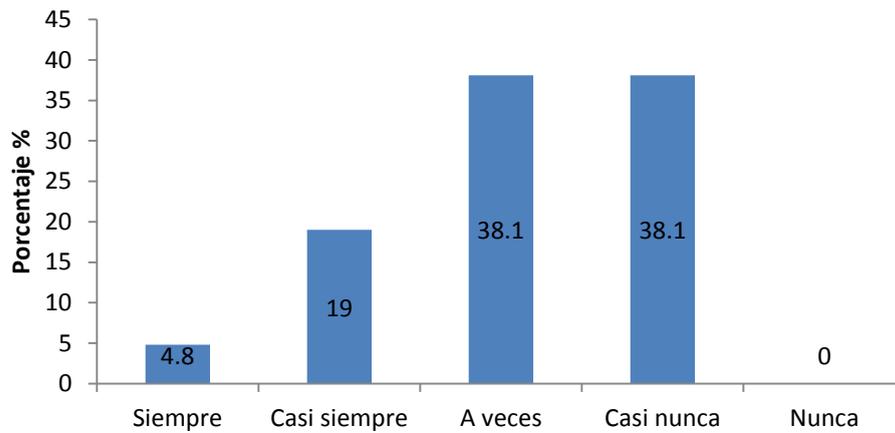
En la tabla 11 se observa que 8 trabajadores respondieron a veces, 8 casi nunca, 4 casi siempre, 1 siempre, pero ningún trabajador respondió a nunca.

En la figura 7 en la dimensión “Proactividad”, se tuvo que del 38,1 % considera a veces y casi nunca con el 38,1 % respectivamente piensan que a veces caracterizado por su proactividad en su trabajo; el 19 % señala que casi siempre; y

el 4,8 % piensan que siempre su conducta es así. Pero no se considera el nunca. Entonces afirmamos que consideramos que no se distinguen por una conducta proactivo para progresar en las tareas que se encargan, y que afectará en el servicio al poblador

**Figura 6**

*Frecuencias sobre la dimensión proactividad*



*Nota: Dimensión proactividad*

*Nota:* En la figura muestra la distribución de la frecuencia de los parámetros de medición

#### **4.1.2.2. Dimensión innovación**

**Tabla 12**

*Frecuencias sobre la dimensión Innovación*

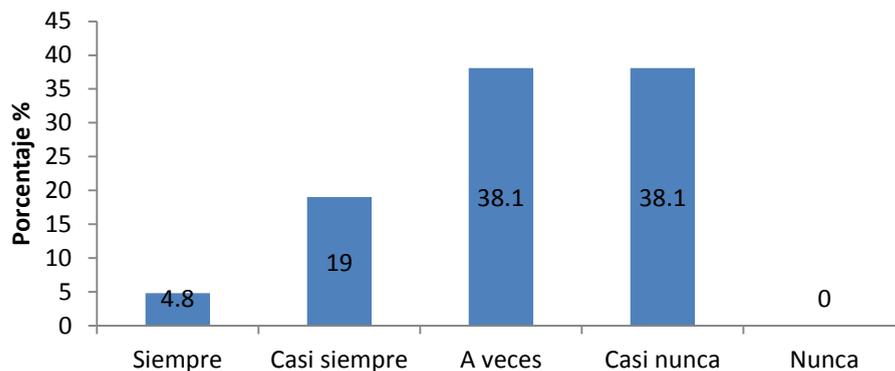
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	siempre	1	4,8	4,8	4,8
	Casi siempre	4	19,0	19,0	23,8
	A veces	8	38,1	38,1	61,9
	Casi nunca	8	38,1	38,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia

En la tabla 12 se observa que 8 trabajadores respondieron a veces, 8 casi nunca, 4 casi siempre, 1 siempre, pero ningún trabajador respondió a nunca.

**Figura 7**

*Frecuencias sobre la dimensión Innovación*



*Nota: Dimensión innovación*

*Nota:* En la figura muestra la distribución de la frecuencia de los parámetros de medición

En la figura 8 vemos que en “Innovación”, que del 38,1 % considera a veces y casi nunca con el 38,1 % respectivamente tienen que a veces caracterizados por su proactividad en su trabajo; el 19 % afirma que casi siempre; y el 4,8 % es casi siempre su comportamiento. Consideramos que que no caracterizados por una actuación innovador que mejoran los métodos de la administración que realiza la entidad, y afectará en el servicio al público.

#### **4.1.2.3 Dimensión cooperación.**

En la tabla 13 se observa que 11 trabajadores respondieron casi siempre, 7 a veces, 2 casi nunca, 1 siempre, pero ningún trabajador respondió a nunca

**Tabla 13**

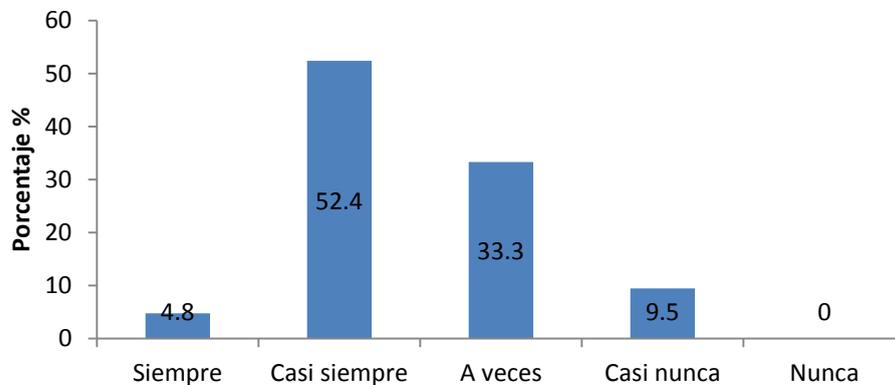
*Frecuencias sobre la dimensión cooperación*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	siempre	1	4,8	4,8	4,8
	Casi siempre	11	52,4	52,4	57,1
	A veces	7	33,3	33,3	90,5
	Casi nunca	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia

**Figura 8**

*Frecuencias sobre la dimensión cooperación*



*Nota:* Dimensión cooperación

*Nota:* En la figura muestra la distribución de la frecuencia de los parámetros de medición

En la figura 9 en “Cooperación”, el 52,4 % estima que casi siempre se distinguen por una actuación en la cooperación en su trabajo; el 33,3% considera que a veces; y el 9,5 % es que casi nunca su conducta es así. El 4,8 % afirma que es muy colaborador en su conducta, y el 0 % es nunca. Considerando que más del 50,0% considera que casi siempre caracterizada por un comportamiento colaborador que pueda encontrar resoluciones de los conflictos públicos.

#### 4.1.2.4 Delegación de funciones.

**Tabla 14**

*Frecuencias sobre la dimensión delegación de funciones*

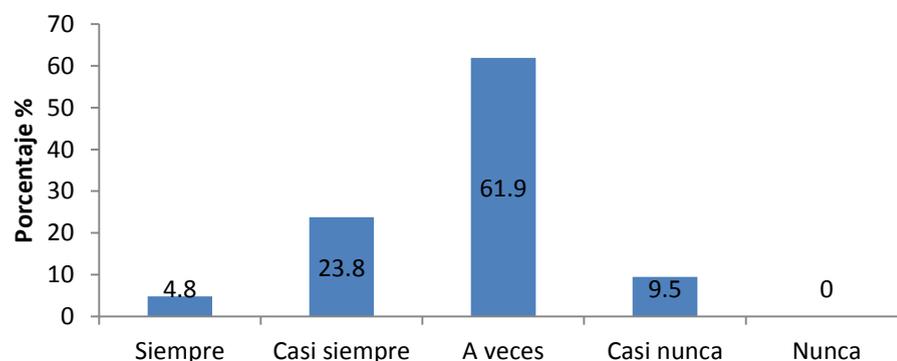
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	siempre	1	4,8	4,8	4,8
	Casi siempre	5	23,8	23,8	28,6
	A veces	13	61,9	61,9	90,5
	Casi nunca	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia

En la tabla 14 se observa que 13 trabajadores respondieron a veces, 5 a casi siempre, 2 casi nunca, 1 siempre, pero ningún trabajador respondió a nunca

**Figura 9**

*Frecuencias sobre la dimensión delegación de funciones*



*Nota:* Dimensión delegación de funciones

*Nota:* En la figura muestra la distribución de la frecuencia de los parámetros de medición

En la figura 10 en la dimensión “Delegación de funciones”, el 61,9 % decían que a veces se distinguen por encomendar sus responsabilidades dentro de su trabajo; el 23,8 % señala que casi siempre; y el 9,5 % piensa que casi nunca lo hace.

El 4,8 % es siempre y no se menciona el nunca. Entonces el 61,9 % de los trabajadores afirman que a veces caracterizados buscando ayudar a sus colegas en la realización de sus funciones laborales.

#### 4.2 Contraste de la hipótesis general

La hipótesis general es “Existe correlación significativa entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo

Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo

**Tabla 15.**

*Correlación entre resistencia al cambio y trabajo en equipo*

			Resistencia al cambio	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Resistencia al cambio	Coefficiente de correlación	1,000	-,454*
		Sig. (bilateral)	.	,039
		N	21	21
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	-,454*	1,000
		Sig. (bilateral)	,039	.
		N	21	21

*Nota:* \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Obtenido el valor este fue de Rho = - 0,454 (valor de p = 0,039), afirmamos que como el valor de p es inferior al 5% de significancia, entonces se rechaza H<sub>0</sub>; decimos que encontramos moderada correlación inversa entre la resistencia al cambio y el trabajo en equipo de los trabajadores.

## 4.2.1 Contraste de hipótesis específicas

### 4.2.1.1 La primera hipótesis específica.

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre la inercia y el trabajo en equipo

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre la inercia y el trabajo en equipo

**Tabla 16.**

*Correlación entre inercia y trabajo en equipo*

			<b>Inercia</b>	<b>Trabajo en equipo</b>
Rho de Spearman	Inercia	Coefficiente de correlación	,600**	,107
		Sig. (bilateral)	,004	,644
		N	21	21
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	0.	1,000
		Sig. (bilateral)	0.	0.
		N	21	21

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El valor obtenido fue de  $Rho = 0,107$  (valor de  $p = 0,644$ ), ello supone que el valor de  $p$  es mayor al 5% de significancia, procedemos a no rechazar H<sub>0</sub>; por lo tanto, que no encontramos significativa correlación entre la inercia y el trabajo en equipo.

### 4.2.1.2 La segunda hipótesis específica.

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre la participación y el trabajo en equipo

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre la participación y el trabajo en equipo.

**Tabla 17**

*Correlación entre Participación y trabajo en equipo*

			<b>Participación</b>	<b>Trabajo en equipo</b>
Rho de Spearman	Participación	Coeficiente de correlación	1,000	,316
		Sig. (bilateral)	.	,163
		N	21	21
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	0.	1,000
		Sig. (bilateral)	0.	0.
		N	21	21

*Nota:* \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El valor fue de  $Rho = -0,316$  (valor de  $p = 0,163$ ), ello nos dice que como el valor de  $p$  es más bajo al 5% de significancia, procedemos a no rechazar  $H_0$ ; lo que implica, que no hay correlación significativa entre las dificultades en la participación y el trabajo en equipo.

**4.2.1.3 La tercera hipótesis específica.**

$H_0$ : No existe correlación entre la negociación y el trabajo en equipo

$H_1$ : Existe correlación entre la negociación y el trabajo en equipo.

**Tabla 18**

*Correlación entre negociación y trabajo en equipo*

			<b>Negociación</b>	<b>Trabajo en equipo</b>
			<b>n</b>	<b>n</b>
Rho de Spearman	Negociación	Coeficiente de correlación	,248	,276
		Sig. (bilateral)	,279	,227
		N	21	21
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	0.	1,000
		Sig. (bilateral)	0.	0.
		N	21	21

*Nota:* \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El valor fue de  $Rho = -0,276$  (valor de  $p = 0,227$ ), ello implica que como el valor de  $p$  es inferior al 5% de significancia, no rechazamos  $H_0$ ; no existe correlación entre las barreras en una negociación y el trabajo en equipo,

#### 4.2.1.4 La cuarta hipótesis específica.

H0: No existe correlación entre la coerción y el trabajo en equipo

H1: Existe correlación entre la coerción y el trabajo en equipo.

**Tabla 19.**

*Correlación entre coerción y trabajo en equipo*

			Coerción	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Coerción	Coefficiente de correlación	,161	,285
		Sig. (bilateral)	,484	,211
		N	21	21
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	0.	1,000
		Sig. (bilateral)	0.	0.
		N	21	21

*Nota:* \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El valor es de  $Rho = 0,285$  (valor de  $p = 0,211$ ), por lo que como el valor de  $p$  es menor al 5% de significancia, no rechazamos H0; es decir, que no encontramos significativa correlación entre la inercia y el trabajo en equipo.

### 4.3 DISCUSIÓN

En cuanto a la variable resistencia al cambio encontramos que el 57,1 % de los trabajadores ya que tiene como característica que se predispone siendo resistentes por los cambios de ambiente, por lo tanto, encontramos un nivel

preocupante de resistencia a la adaptación de nuevos cambios; analizando las dimensiones encontramos:

Sobre la dimensión inercia, el 81 % de los trabajadores señala que casi nunca describe a la inercia en las labores que realizan; siendo el carácter de mas resistencia, la forma de adecuarse a la lento de los procedimientos en su centro de trabajo. Sobre la dimensión “Participación”, encontramos que el 66,7 % de los trabajadores sostiene que a veces necesita la ayuda del resto de sus compañeros para realizar las tareas que se encargan; considerado el elemento de más resistencia que siempre es de necesidad la cooperación para conseguir las metas del área.

En cuanto a “negociación”, hallamos que el 66,7 % de los empleados requiere que a veces trata de enfrentar a los problemas; considerando evitar enfrentar a la disconformidad presentadas en la institución. Sobre la “coerción”, hallamos que el 74,4 % de los trabajadores afirma que a veces están presentes situaciones de coerción en la institución; considerándose como una amenaza presentándose alguna rotación en el interior del la institución.

En el factor trabajo en equipo encontramos que 42,9 % de los trabajadores que se distingue por impulsar para el trabajo en equipo, considerando lo siguiente:

En la dimensión “Proactividad”, se tuvo que del 38,1 % considera a veces y casi nunca respectivamente del personal que caracterizamos por una conducta proactivo en el trabajo; considerando el prosperar y esforzarse para captar la conducta del resto. En cuanto a “innovación”, se encontró que del 38,1 % considera

a veces y casi nunca respectivamente del personal caracterizándose por un comportamiento innovador en su trabajo; considerando mejorar la disponibilidad de investigar acerca de la capacidad en sitios afines adecuandolas a su realidad.

Sobre la cooperación, el 52,4 % de los empleados señala que casi siempre distinguiéndose por ser muy colaborador en su trabajo; buscando participar activamente en las labores en los áreas involucradas. En cuanto a delegación de funciones, el 61,9 % de los encuestados señalan que a veces se delegan sus funciones en el interior de su trabajo; considerando mejorar y motivar cuando se realicen las tareas en el trabajo.

Por tanto, en cuanto al resultado del contrastación de la hipótesis general, encontramos la existencia de una correlación moderada e inversa entre la resistencia al cambio que distingue al personal de la entidad y su nivel de trabajo en equipo. Pero los resultados encontrados por Vizcarra (2015), son contrarios ya que concluye que encontró influencia significativa de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral y los trabajadores presentan un nivel bajo de resistencia afrontando situaciones de cambio, y se debe ya que trata de un entidad de salud donde el personal asistencial trata de capacitarse frecuentemente en temática acorde a la administración de entidades y del recurso humano; Entonces las conclusiones obtenidas, demuestran un nivel que provoca preocupación en la resistencia ante situaciones de cambio, en special cuando el personal es estable en una entidad pública, cuya capacitación en temas de gestión es casi nula.

Catalán (2016), halló que hay dominancia de una resistencia personal a la aplicación de novedosas políticas y funciones, y originado por la carencia de información distribuida a los que participan al cambio en la organización; estos resultados son los mismos hallados en la tesis, existiendo un tipo de resistencia preocupante del personal ante posibles cambios de escenarios.

Ortega (2015), concluyendo que no encontramos que influye en la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral; los trabajadores afirman que presenta un elevado nivel de resistencia ante actividades de cambio organizacional, los elementos que preocupan son los factores en individuales asociaciones hechos, y “elementos específicos asociados al saber/conocer”; los trabajadores afirman que el tipo de desempeño y cumplir las labores que se encargan son apropiados, al estudiar la dimensión, el tema a reforzar es el desarrollo personal.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

**Primera:** Concluimos que encontramos una correlación moderada e inversa entre las variables resistencia al cambio y trabajo de equipo. Puesto que el valor de p resultó ser inferior al 5% de significancia.

**Segunda:** No encontramos correlación donde el Rho 0,107 (valor de p = 0,644), entre la inercia y el trabajo en equipo ya que el valor de p fue mayor que 5% de significancia.

**Tercera:** Concluimos que encontramos correlación moderada e inversa donde Rho = - 0,316 (valor de p = 0,163), entre los factores que afectan la participación y el trabajo en equipo puesto que el valor de p resultó ser inferior al 5% de significancia.

**Cuarta:** Se concluye que no existe correlación donde Rho= 0,276 (valor de p = 0,227), ello implica que como el valor de p es inferior al 5% de significancia, entre las barreras a la negociación y el trabajo en equipo de los trabajadores.

**Quinta:** Se concluye que no se encontró correlación significativa entre coerción y el trabajo en equipo, ya que el valor resulto ser inferior al 5 %

## **5.2 Recomendaciones**

**Primera:** Recomendamos a los funcionarios de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Puerto Maldonado que para mermar el nivel de resistencia del personal ante nuevos cambio, es necesario que participen en el análisis de las circunstancias reales que enfrenta la institución, presentando alternativas para mejorar el servicio que se quiere implementar, esto hará que el personal piensen que consideran su colaboración y mejore el nivel de trabajo en equipo.

**Segunda:** Se recomienda mejorar el nivel de inercia que existe en la institución ya que el personal se adecua a lo lento que es los procedimientos administrativos, impulsando la creación de talleres para el estudio de cada proceso y propongan alternativas para ser más eficiente sus funciones

**Tercera:** Se debe mejorar el nivel de participación en la entidad, es primordial reforzar los niveles de iniciativa de cada individuo en la propuesta de alternativas de mejora en el área que labora, realizando reuniones en forma periódica para analizar la problemática del servicio que se brinda.

**Cuarta:** Para mejorar el nivel de negociación, es de necesidad enfrentar a los conflictos existentes, que estas dificultades se enfrentarán ambos juntos para buscar alternativas para conseguir la resolución de problemas.

**Quinto:** Para la disminución del nivel de coerción, se debe trasmitir al personal cargo que las rotaciones se deben implementar para conseguir mejorar el

servicio, y que se haran basados en las competencias asumiendo responsabilidades nuevas dentro de la organización.

## Referencias bibliograficas

- Aguilar J, y Ramirez J. (2018). Programa de capacitación para la reducción de la resistencia al cambio organizacional en unidad de gestión educativa local intercultural bilingüe y rural Imaza. Obtenido de [http://repositorio.ucv.ed.pe/bitstream/handle/500.20.12692/31742/aguilard\\_zj.fpd?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.ed.pe/bitstream/handle/500.20.12692/31742/aguilard_zj.fpd?sequence=1&isAllowed=y)
- Ajello, S. (18 de Febrero de 2017). La Motivación. Obtenido de <http://eslaacciondeexpectativaalatarea.blogspot.pe/>
- Armendáriz, D. (2019). Implementación de estrategias para reducir la resistencia al cambio mediante la intervención tecnoestructural. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12435/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-221.pdf>
- Arroyo, U y Benancio W. (2018). Trabajo en equipo y productividad laboral en la I.E.N° 32399 Huamalíes 2018. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32604/arroyo\\_qu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32604/arroyo_qu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bravo, L, Rubio, P y García, M. (1998). Clima y cultura organizacional como factor de riesgo psicosocial que indican en la productividad: un estudio temático del estado del arte. Obtenido de [www.scielo.org.co/cielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000140&pid=S1794-9998200600020001300018&lng=es](http://www.scielo.org.co/cielo.php?script=sci_nlinks&ref=000140&pid=S1794-9998200600020001300018&lng=es)
- Carrasco, E. (2018). Motivación laboral y trabajo en equipo en el personal administrativo de la universidad Alas peruanas, sede Pueblo Libre, 2018. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16/\\_CE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16/_CE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castro, M. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. (2ª.ed.). Caracas: Uyapal.

- Chávez, E. (2019). Control administrativo y trabajo en equipo en la empresa IBT Health SAC, San Isidro – Lima 2018. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36158/Ch%c3%a1vez\\_MBIO./sequece=3&isAlowed/y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36158/Ch%c3%a1vez_MBIO./sequece=3&isAlowed/y)
- Chavez, J y Ticona, K. (2014). Análisis de los factores de resistencia al cambio y propuesta de estrategia para el despliegue de acciones innovadoras en una empresa industrial en Arequipa 2014. Obtenido de [www://repositorio.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2537/ADchsaj.pdf?sequence=1&isAllowed/y](http://www://repositorio.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2537/ADchsaj.pdf?sequence=1&isAllowed/y)
- Catalán, M. (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. Obtenido en <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Catalan-Lezlie.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. *México: Editorial McGraw-MCGRAWHILL.*
- Carreño, D. (2020). Estrategias para disminuir al cambio organizacional: una revision del estado del arte. (Tesis para magister). Universidad pontifica bolivariana. Bucaramanga. Recwcuperado en <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9137>
- Claudio, H. (2018). Resistencia al cambio y la inteligencia emocional, según el personal administrativo de las delegaciones Policiales deIndependencia 2017. Obtenido de <http://reptorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12818>
- Contreras, S. y Zapata, L. (2015). *Organización Subtema: Procesos organizacionales que inciden en la estructura orgánica: Cambios y desarrollo organizacional, Conflicto y Negociación.* (tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/3921/>

- Cosio, A. (2017). Inteligencia emocional del director y resistencia al cambio en los docentes de la IE Nicolás Copérnico del distrito de SJL. 2016. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106/Cosio\\_PAF?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106/Cosio_PAF?sequence=1&isAllowed=y)
- Dailey, R. (2012). Comportamiento organizacional. Reino Unido: Heriot-Watt University. Edinburgh
- Davis, K., y Newstrom, J. (2003). “Comportamiento humano en el trabajo”. Editorial McGraw-Hill. México
- Dent, E. y Goldberg, S. (1999). Resistencia al cambio: Una perspectiva limitada. Estados Unidos: The Journal of Applied Behavioral Science.
- Escudero J. Delfín, L. Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. Revista Ciencia administrativa, No. 1 Año 2014
- García, A. Alamo, F, y García Barba, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa 14 (2011) 231–246
- González, K. (2015). Trabajo en equipo y satisfacción laboral. Obtenido en <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf>
- Gonzalés, V. (2008). *La innovación en los equipos de trabajo*. Papeles del Psicólogo, 2008. Vol. 29(1), pp. 32-40 <http://www.cop.es/papeles>
- Griffin, W y Moorhead, G. (2010). Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones 9na edición. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, Fernández y Baptista. (29 de Enero de 2010). CCL: Turismo receptivo en el Perú crecería 6% en 2015. Recuperado, de <http://peru21.pe/economia/ccl-turismo-receptivo-creceria-6-2015-2210593>

- Hernandez, J Gallarzo, M y Espinoza, J. (2011). Desarrollo organizacional. México: Editorial PEARSON.
- Innovarium. (22 de 12 de 2019). Innovación tecnológico en el ahorro del entendimiento, competitividad y sociedad Red, 2003. Obtenido de <http://www.innovarium.com/Innovacion/innovacion%20tecnologica.htm>
- Jaramillo, R. (2012). Manual de trabajo de equipo. Subsecretaría de administración y finanzas , departa de capacitación y desarrollo de habilidades. Obtenido de <http://dgh.salud.gob. /Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). Administración una perspectiva global. México: l McGraw-Hill, Edición XIII.
- Kooter, J. (1995). El modelo de cambio de 8 pasos de Kotter. Obtenido de <https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/el-modelo-de-cambio-de-kotter.pdf>
- Ledlow, S. (2005). Técnicas del trabajo en equipo. Obtenido de <http://www.emagister.com/trabajo-equipo-cursos-317362.htm>
- López, E. (2004). Causas de la resistencia al cambio en las organizaciones. Obtenido de <http://oreon.dgbiblio.unam.mx>
- López, G., Restrepo, E., y López, M. (2013). La gerencia en cambio de contextos de globalización. Revistas de ciencias sociales, 6-27. Scientia et Technica Año XVIII, Vol. 18, No 1, Abril de 2013. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701
- López - Salazar A. (2010). *La proactividad empresarial como elemento de competitividad*. Ra Ximhai Vol. 6. Número 2, mayo - agosto 2010.
- Lorenzo, J. (2000). Barreras en los procesos de cambio en las organizaciones. España: Editorial ACEDE, II Edición.

- Maldonado, J. (2017). Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional. Obtenido de file:///C:/Users/pc/Downloads/ COMPORTAMIENTO \_DESARROLLO\_Y\_CAMBIO\_ORGAN.pdf
- Maldonado, J. (2019). El cambio organizacional: Obtenido de [www.academia.edu/39954917/EL\\_CAMBIO\\_ORGANIZACIONAL](http://www.academia.edu/39954917/EL_CAMBIO_ORGANIZACIONAL)
- Mendez, D. (2015). Resistencia al cambio organizacional, el reto para los líderes actuales en entidades públicas en Colombia. Obtenido en <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Y?sequence=2>
- Molina, E. Pacheco, L. Sandoval C. y Tegtmeier, N. (2009) liderazgo y trabajo en equipo en Organizaciones empresariales turísticas en La ciudad de Valdivia.
- Newstrom, J y Davis. L. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- Miranda, J. (2016). Resistencia al cambio de los socios del mercado nuevo universo del distrito de Santa Anita, 2016. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22338/Miranda\\_NJA/equence/1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22338/Miranda_NJA/equence/1&isAllowed=y)
- OIT (2014). *La cooperación en el lugar de trabajo La base del éxito empresarial* Manual de formación para gerentes y trabajadores. : OIT/ Programa SCORE Perú, 2014. 88 p.
- 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. [http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1009/TM167\\_Ortega\\_Machaca\\_MS%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1009/TM167_Ortega_Machaca_MS%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Peña, F (2017). *Delegación de funciones*. Consultoria, CESVIMAP 79. Dirigir personas: fondo y forma. Juan Luis Urcola Tellería / Esic Editorial  
www.degerencia.com www.gestiopolis.com www.revistacesvimap.com
- Peña, E y Prado I. (2018). Consistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del gobierno regional de ayacucho, 2016. Obtenido de [http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1433/MAESTRO%20-%20Prado%20Fern%  
c3%a1ndez%2c%20Ruth%20Indira.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1433/MAESTRO%20-%20Prado%20Fern%c3%a1ndez%2c%20Ruth%20Indira.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Quispe, O. (2018). Resistencia al cambio y la calidad de servicio en la UGEL N° 03, Lima 2017. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe /bitstream/handle/20.500.12692/16372/Quispe/GO./sequence/1&isAowed/y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16372/Quispe/GO./sequence/1&isAowed/y)
- Robbins, S. (2001). *Comportamiento organizacional 10 Edición*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizaciona*. México: Prentice Hall, X Edición.
- Robbins, S. y judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México Pearson Educación.
- Supo, J. (2012). *Metodologías de investigar para las ciencias de la salud*. Obtenido de <http://ld.cu/ortoedia/2017/12/Metodolog-C3%ADa-de-la- inv e stigaci%C3%B3n.pdf>
- Surdo, E, (1997). “La magia de trabajar en equipo”. Editorial S & A, Madrid ( España). Pág. 28
- Toro, L. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Obtenido en [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream / handle/10654/13939/LUZ%20Y?sequence=2](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Y?sequence=2)
- Vargas, A. (2012). *Influencia de la motivación en los equipos de trabajo para el desarrollo de la empresa inversiones y servicios PRANEZ EIRL*. Obtenido

de [http://dsace.unitru.edu./bitstream/handle/UNITRU/4438/vargas\\_arace\\_li.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dsace.unitru.edu./bitstream/handle/UNITRU/4438/vargas_arace_li.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

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.