

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Actitud ante el cambio organizacional en los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de
restaurantes Roky's del distrito de Lince, periodo 2018

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por:

Autora: Bachiller Diana Carolina Chávez Calderón

Lima – Perú

2019

Dedicatoria:

*A mis padres, quienes son mi más importante apoyo,
espero con ansias que puedan leer el presente estudio.*

Agradecimiento:

*A mi madre por motivarme continuamente
a ser la mejor versión de mí misma cada día.*

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega según la Directiva N°003-FPs y TS-2018, me dirijo a ustedes a fin de presentar mi trabajo de investigación titulado “*Actitud ante el cambio organizacional en los trabajadores de ‘Lince 2’ de la cadena de restaurantes Roky's del distrito de Lince, periodo 2018*”, bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE LA CARRERA DE PSICOLOGÍA para obtener el título profesional de licenciatura.

Por tanto, espero este trabajo de investigación sea aprobado.

Atentamente.

Diana Carolina Chávez Calderón

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
CAPÍTULO I: Planteamiento del problema	
1.1. Descripción de la realidad problemática	14
1.2. Formulación del problema	16
1.2.1. Problema general	16
1.2.2. Problemas específicos	17
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos	18
1.4. Justificación e importancia	18
CAPÍTULO II: Marco teórico conceptual	
2.1. Antecedentes del problema	20
2.1.1. Antecedentes internacionales	20
2.1.2. Antecedentes nacionales	23
2.2. Base teórica	25
2.2.1. El Cambio Organizacional	25
2.2.2. Importancia del Cambio Organizacional	27
2.2.3. Agentes del Cambio Organizacional	28
2.2.4. Tipos de Cambio Organizacional	29
2.2.5. Actitudes ante el Cambio Organizacional	29
2.2.6. Dimensiones de las Actitudes ante el Cambio Organizacional	31
2.3. Definiciones conceptuales	32

CAPÍTULO III: Metodología

3.1. Tipo de investigación	34
3.2. Diseño de investigación	35
3.3. Población y muestra	35
3.4. Identificación de las variables y Operacionalización	36
3.5. Técnicas e instrumentos de evaluación	38

CAPÍTULO IV: Presentación, procesamiento y análisis de resultados

4.1. Presentación de resultados generales	40
4.2. Presentación de resultados específicos	42
4.3. Procesamiento de los resultados	45
4.4. Discusión de los resultados	46
4.5. Conclusiones	47
4.6 Recomendaciones	48

CAPÍTULO V: Programa de intervención

5.1. Denominación del programa	50
5.1.1 Objetivo general	50
5.1.2 Objetivos específicos	50
5.2. Justificación del programa	50
5.3. Establecimiento de objetivos	53
5.4. Sector al que se dirige	69
5.5. Establecimiento de problemas/metás	69
5.6. Metodología de la intervención	73
5.7. Instrumentos a utilizar	77
5.8. Cronograma	78
5.9. Tabla de Actividades	79
5.10.Referencias Bibliográficas	80

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

Anexo 2. Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional

Anexo 3. Carta de aceptación

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Operacionalización	37
Tabla 2. Escala de Calificación del Cuestionario	38
Tabla 3. Baremo de interpretación de la variable	39
Tabla 4. Datos sociodemográficos de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s , según el sexo	40
Tabla 5. Datos sociodemográficos de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s , según la edad	41
Tabla 6. Nivel de actitud ante el cambio organizacional de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s, según la dimensión Actitud de Cinismo	42
Tabla 7. Nivel de actitud ante el cambio organizacional de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s , según la dimensión Actitud Temor	43
Tabla 8. Nivel de actitud ante el cambio organizacional de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s, según la dimensión Aceptación al cambio	44
Tabla 9. Nivel de actitud ante el cambio organizacional de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El Umbral de la sensibilidad al cambio	31
Figura 2. Diseño de la Investigación no experimental	35
Figura 3. Datos sociodemográficos de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s, según el sexo	40
Tabla 4. Datos sociodemográficos de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s , según edad	41
Tabla 5. Nivel de actitud ante el cambio organizacional de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s , según la dimensión Actitud de Cinismo	42
Tabla 6. Nivel de actitud ante el cambio organizacional de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s, según la dimensión Actitud Temor	43
Tabla 7. Nivel de actitud ante el cambio organizacional de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s, según la dimensión Aceptación al cambio	44
Tabla 8. Nivel de actitud ante el cambio organizacional de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince	45

RESUMEN

El objetivo general del presente estudio es determinar el nivel de actitud ante el cambio organizacional que presentan los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince, periodo 2018. Esta investigación se caracteriza por ser de tipo descriptiva, de nivel básica y con un enfoque cuantitativo. Su diseño es no experimental, de corte transversal.

Tanto la población como la muestra está conformada por 30 trabajadores correspondientes a “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s. La técnica empleada fue la encuesta y el instrumento utilizado fue la Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional.

Se concluye que la actitud aceptación al cambio que presentan los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s es de nivel alto en el 63%, debido a que los trabajadores perciben que la mayoría de las consecuencias de éstos cambios los benefician tanto a nivel personal como profesional.

Palabras Claves: Cambio Organizacional, actitud, temor, aceptación, cinismo.

ABSTRACT

The main objective of this study is to determine the level of attitude to organizational change that is presented in workers of “Lince 2” of restaurant chain Roky’s in Lince distrit. This research is characterized by being a descriptive research of basic level and with a quantitative approach. Its design is non-experimental and cross-sectional.

As the universe of the population as the sample consist of 30 workers or empleyees who correspond to “Lince 2” of restaurant chain Roky’s. The technique applied was the survey and the instrument used was “Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional”.

To conclude, the level of attitude change acceptance presented in the workers of “Lince 2” of the restaurant chain Roky’s is high by 63% due to employees perceive that most consequences of these changes benefit them as personally as professionally.

Key words: Organizational change, attitude, fear, acceptance, cynicism.

INTRODUCCIÓN

La actitud en los trabajadores indica qué tan a gusto se sienten laborando dentro de una organización, mientras más actitudes positivas presenten más fortalecerá el compromiso que éstos tengan con la organización. Este tipo de actitudes suelen ser estables, sin embargo, algunos factores nuevos podrían alterar dichas actitudes transformándolas en positivas o negativas. Esto dependerá de cómo el trabajador perciba estos nuevos factores, los cuales serán parte de un proceso denominado “cambio organizacional”.

El cambio organizacional suele ser un proceso desarrollado por las empresas que están en busca de mejoras a fin de adecuarse a las nuevas exigencias y mantenerse o liderar el mercado de su respectivo rubro. Existen algunos trabajadores que no reciben de manera abierta a las medidas correspondientes al cambio, generando resistencia u oposición al mismo; por otro lado, también existen aquellos empleados que no presentan ninguna dificultad con estas medidas y que, por el contrario, facilitan que el cambio se efectúe adaptándose al nuevo escenario laboral.

Es importante, para las organizaciones, que el personal mantenga una aceptación al cambio debido a que el capital humano juega una pieza fundamental en su producción e ingresos económicos. Sin la voluntad necesaria ni la apertura mental de los colaboradores para iniciar una transformación en favor de una mejor organización en la empresa para la que pertenecen, no existirá buenos resultados.

Entonces se entiende que las organizaciones están expuestas a una problemática real y la tarea no están en sólo implementar cambios en sus diferentes subsistemas sino también en cómo lograr que los trabajadores se adecúen. El Perú, no es ajeno a este contexto, cada vez más empresas que tuvieron un origen peruano desaparecieron o fueron entregadas a ejecutivos extranjeros que han tenido la capacidad de mantenerse en el negocio, debido a que las ideas innovadoras y transformación realizada dieron resultados positivos.

En razón a lo expuesto, se considera necesario investigar la “Actitud ante el cambio organizacional en los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky's del distrito de Lince, periodo 2018”, por ser un tema presente en cada momento de la vida laboral, ya que las cosas se van modernizando y cambiando constantemente.

La tesista.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Para que una organización se mantenga vigente y competitiva en el mercado, ésta se debe adaptar a las nuevas exigencias que llegan con cada tendencia innovadora. En una encuesta aplicada en Perú y dirigida a ejecutivos de empresas que están atravesando por cambios organizacionales, Jáuregui (2016) sustenta que el 80% afirma que no se desarrollan estrategias de comunicación con los trabajadores para ayudarlos respecto al sentido del cambio; asimismo, el 61% de los ejecutivos encuestados consideran que no se incluye al personal en la implementación del cambio.

Los resultados señalados se deben a que las organizaciones en nuestro país están enfocadas en cómo va afectar el cambio en sus procesos, reglamentos, estrategias, tecnología o incluso ingresos, sin embargo, no toman en cuenta las consecuencias de estos mismos cambios en el talento humano (trabajadores), ignoran cómo se sienten o si están preparados; estas consecuencias podrían ser tanto positivas como negativas para la organización.

Lo anteriormente señalado suele ser el contexto de organizaciones que sólo están orientadas en generar productividad e ingresos analizando de modo individual algunos aspectos que forman parte de la empresa, mas no realizan un análisis holístico considerando todos los aspectos que implica como las actitudes en los trabajadores, las cuales no deben ser consideradas como un tema aparte e irrelevante.

Este tipo de organizaciones ignoran que los trabajadores pueden convertirse en piezas claves para lograr las nuevas metas y objetivos alineados a la organización.

En el peor de los casos tal vez solo se estén implementando variaciones de manera reactiva, más no adaptativa, de manera impuesta por el entorno, por lo que no se llegará a ningún lado, a pesar de todo el esfuerzo que se despliegue en el intento. (Jáuregui, 2016, pág.57)

En tal sentido, la Corporación Roky's está en la búsqueda de la innovación y mejora a fin de seguir brindando calidad en sus productos y servicios, es por ello que se está generando cambios de la mano de nuevos gestores de mandos altos. Estos cambios se perciben no sólo en las áreas administrativas, Rodizio, Viena, Scencia, Villapan, Mixercon o LimaQ, empresas que forman parte de esta corporación sino también en una de las unidades de negocio más destacadas de la corporación: Roky's.

Cada cambio que esté próximo a efectuarse dentro de la Corporación Roky's está siendo informado mediante correos electrónicos y la comunicación directa con los administradores de cada restaurante, mas no se ha identificado cómo se sienten los colaboradores al respecto y cómo actuarán ante el proceso de innovación que se está llevando a cabo.

De este modo, la Corporación no se ha percatado que el desconocimiento de las actitudes de cada trabajador trae consecuencias que podrían influir en la productividad de la organización.

Algunos trabajadores manifiestan que acogerse a las nuevas tendencias es arriesgarse demasiado considerando el reconocimiento que tiene cada una de sus unidades de negocio dentro del mercado laboral y posiblemente sí, esto altere el clima organizacional dado que nuevos colaboradores se sumarán al equipo; sin embargo, no sabremos si esto será positivo o negativo hasta que se concrete.

Asimismo, hay trabajadores que comparten el temor a ser despedidos debido a este proceso de innovación y mejora, el cual podría abarcar cambios en los perfiles de cada puesto o reducción de personal.

Por otro lado, también existen trabajadores optimistas que confían que éstos cambios van a hacerlos crecer a ellos como profesionales y, evidentemente, a la corporación.

En razón a lo expuesto, se considera necesario investigar “Actitud ante el cambio organizacional en los trabajadores del restaurante Roky's del distrito de Lince”, por ser un tema presente en cada momento de la vida laboral, ya que las cosas se van modernizando y cambiando constantemente.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el nivel de actitud ante el cambio organizacional en los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky's del distrito de Lince, periodo 2018?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cuál es el nivel de actitud ante el cambio organizacional, según la dimensión actitud cinismo, que presentan trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince, periodo 2018?

¿Cuál es el nivel de actitud ante el cambio organizacional, según la dimensión actitud temor, que presentan los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince, periodo 2018?

¿Cuál es el nivel de actitud ante el cambio organizacional, según la dimensión actitud aceptación, que presentan los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince, periodo 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar el nivel de actitud ante el cambio organizacional que presentan los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince, periodo 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de actitud ante el cambio organizacional, según la dimensión actitud cinismo, que presentan los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince, periodo 2018.
- Identificar el nivel de actitud ante el cambio organizacional, según la dimensión actitud temor, que presentan los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince, periodo 2018.
- Identificar el nivel de actitud ante el cambio organizacional, según la dimensión actitud aceptación, que presentan los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince, periodo 2018.

1.4. Justificación e importancia

De acuerdo a la problemática descrita en el presente estudio, se presentan tres actitudes principales: el miedo, cinismo y aceptación al cambio. La medición de estas actitudes nos va a ayudar a determinar y conocer qué posición toman los obreros ante los actuales cambios dentro de la organización a fin de prevenir posibles consecuencias desfavorables tales como: pérdida de compromiso organizacional, mal clima laboral, desmotivación laboral, bajo desempeño laboral, renuncias o rotación de personal.

Ahí radica la importancia de identificar la actitud ante el cambio organizacional en los trabajadores de “Lince 2” de Roky's: El poder analizar los factores de riesgo que

no sólo podrían afectar a la corporación sino también a los colaboradores, los cuales deberán ser respaldados por la organización ya que ellos aportan sus conocimientos y experiencia todos los días para que la cadena de restaurantes Roky's continúe dando alimentos y servicios de calidad.

En cuanto a su justificación, se puede describir los siguientes aspectos:

En el aspecto teórico, se puede identificar una recopilación de diferentes teorías y autores relacionados que destacan actitudes como “la resistencia u oposición”. Cabe detallar que no existen muchos aportes sobre actitud ante el cambio organizacional en Latinoamérica, así que el presente estudio podría administrarse como fuente de futuros estudios sobre el tema.

En el aspecto práctico, los resultados de esta investigación permitirán diagnosticar la realidad de los colaboradores de dicha empresa, contribuyendo a la mejora de las actitudes presentadas por los colaboradores a través de programas de intervención psicológica.

En el aspecto metodológico, esta investigación presenta una estructura metodológica, instrumentos, técnicas estadísticas y otros aspectos propios de un trabajo de investigación científica, que servirá de guía u orientación metodológica para otros investigadores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Problema

Existen algunos estudios relacionados al presente tema de investigación en empresas correspondientes a diferentes rubros debido a que es un contexto que cualquier organización podría presentar. Estas investigaciones han sido realizadas tanto a nivel internacional como nacional.

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C. y Gonzáles, C (2018) realizaron el estudio de investigación titulado “*Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros*”, en el cual plantearon, como objetivo general, analizar la relación entre la actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. El diseño de dicha investigación fue transversal y la muestra estaba conformada por 251 trabajadores a quienes se le aplicó los instrumentos: “Escala de Actitudes hacia el Cambio” (EAC), “Encuesta Sociodemográfica” y “Escala de Resistencia al Cambio” (ERC). Los resultados indicaron que la puntuación más alta está en la dimensión actitud de aceptación al cambio y la más baja se encuentra en la dimensión actitud de cinismo.

Rubiano, M. y Forero C. (2016) realizaron una investigación titulada “*Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia*”, el que tuvo como propósito principal determinar la relación entre la calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional, además de contar con el diseño transversal y de tipo correlacional. La muestra que estuvo constituida por 100 funcionarios de diversas empresas de Bogotá se sometieron a los instrumentos de Medición del Cambio Organizacional, por otra parte, el instrumento de Calidad de Vida percibida en las organizaciones. Los resultados revelaron que existe una correlación significativa entre todas las dimensiones del cambio organizacional, excepto resistencia al cambio, y de calidad de vida.

Souza, P., y Teixeira, M. (2016) desarrollaron la investigación titulada “*Resistencia al Cambio factor restrictivo a la organización Desarrollo-Caso de estudio en un laboratorio de análisis clínicos*”, en la cual plantearon como objetivo analizar si la resistencia al cambio organizacional afecta el desarrollo del laboratorio de análisis clínicos. En la investigación descriptiva de diseño transversal, se aplicó un cuestionario dirigido a 11 trabajadores; por otra parte, se realizó una entrevista con el Jefe del laboratorio. En conclusión, los trabajadores han admitido que optaron por la resistencia ante el cambio.

Bellon,L., Suástegui, A., y Quiroz,J. (2015) en su investigación denominada “*Efecto de la Incertidumbre en un proceso de Cambio Organizacional en empresas comerciales de la ZMG*” que tiene como objetivo analizar los factores y efectos relacionados a la incertidumbre que intervienen en un proceso de implantación de un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la Zona Metropolitana de

Guadalajara. En dicha investigación de diseño transversal y tipo correlacional, utilizaron el método analítico y diseñaron un cuestionario aplicado a 78 trabajadores correspondientes a 78 distintas empresas comerciales: micro (19), pequeñas (28) y medianas (31). Obteniendo como principal resultado que sí existe relación entre la incertidumbre y la resistencia al cambio, la ignorancia, la desconfianza, conflictos, competitividad destructiva y un clima de sospecha. Asimismo, los autores indican en la conclusión que los factores adaptación y anticiparse al futuro estimulan al cambio organizacional.

Burbano, D. (2014) en su investigación titulada “*Cambio Organizacional y Calidad de Vida Laboral en servidores públicos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional*”, planteó como objetivo determinar la relación entre cambio organizacional y calidad de vida laboral en servidores públicos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional, desarrollándolo bajo el diseño transversal de tipo correlacional y con el apoyo de dos instrumentos: Cuestionario de Calidad de Vida Laboral y el Instrumento de Adaptación Organizacional, el cual se agrupa en 4 dimensiones (preparación para el cambio, asimilación al cambio, aceptación del cambio y compromiso con el cambio). Estos instrumentos se aplicaron a una muestra de 35 servidores públicos y se obtuvo como conclusión que los funcionarios no perciben que la calidad laboral se vea afectada a partir del proceso de cambio organizacional.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Moreno, A. (2018) realizó la investigación denominada “*Relación entre las Actitudes y la Resistencia al Cambio Organizacional en Servidores Civiles de un Ministerio*”. Planteó como objetivo general establecer la relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional, en los servidores civiles de un Ministerio, en el periodo de noviembre de 2017. La investigación fue transversal y de tipo correlacional, se aplicaron 3 instrumentos: Escala de actitudes ante el cambio” (EAC), la Escala de resistencia al cambio y un cuestionario para identificar los datos sociodemográficos. Los instrumentos fueron aplicados a una muestra de 198 servidores civiles de un Ministerio. Concluyendo que el 43% obtuvo como resultado Actitudes de Temor ante el cambio organizacional.

Zanabria, E. (2018) desarrolló la investigación denominada “*Relación entre Clima Organizacional y Actitud hacia el cambio del personal que labora en la Institución Educativa N° 40048 Antonio José De Sucre - Yanahuara - Arequipa 2017*”, proponiendo como objetivo general determinar la relación entre clima organizacional y actitud hacia el cambio del personal que labora en la institución educativa N° 40048 Antonio José de Sucre – Yanahuara- Arequipa 2017. La investigación se caracterizó por ser de diseño transversal y tipo correlacional, participaron 71 personas, a quienes se le aplicaron los instrumentos Escala del clima organizacional (relaciones interpersonales, cohesión de grupo, calidad de vida laboral, motivación, y políticas y reglamentos) y el Instrumento para medir Actitud hacia el Cambio (superación y responsabilidad, actitud y apertura, disposición al cambio, competitividad, resistencia al cambio, valentía y visión de

cambio). En conclusión, el nivel alto se demostró en el 73% de la muestra en el indicador “superación y responsabilidad” y el 49%, en el indicador “visión de cambio”; cabe detallar que estos indicadores corresponden a la variable Actitud hacia el cambio organizacional.

Miñano, R. (2018) realizó un estudio de investigación titulado *“Estilos de liderazgo del director y actitud ante el cambio organizacional en la institución educativa ‘César Vallejo’ de Santiago de Chuco, 2017”*, el cual tiene como objetivo analizar la relación entre estilos de liderazgo del director y actitud ante el cambio organizacional en la I.E. “César Vallejo” de Santiago de Chuco, 2017 contando con el diseño transversal de tipo correlacional y una muestra de 45 docentes. Los instrumentos utilizados son el cuestionario de Estilos de Liderazgo Directivo y la Escala de Actitudes ante el cambio organizacional(EAC). Los resultados indican que, en las actitudes ante el cambio, destaca el nivel de las actitudes de oposición por cinismo y de oposición por temor es alto. En conclusión, respecto a los resultados de la Escala de Actitudes ante el cambio organizacional, el 93% de la muestra obtuvo un nivel alto en la Actitud de Cinismo y el 82%, Actitud de Temor también en un nivel alto.

Ortega, M. (2015), en su investigación titulada *“La Resistencia al Cambio y su influencia en el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” –Tacna, en el año 2013”*, propuso como objetivo determinar la influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna. La investigación fue de diseño transversal, con una muestra de 64 participantes y aplicaron los

instrumentos: Cuestionario de resistencia al cambio (EAC) y Cuestionario de autoevaluación del desempeño laboral. Se concluye que el nivel alto de resistencia se encontró en el 61,5% del personal de la Alta Dirección, en el 66,7% del personal del Órgano de Apoyo y en el 66,7% del personal de los Órganos de Línea.

Saravia, E. (2015), en su investigación titulada “*Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos de Lima*”, planteó como objetivo identificar las actitudes predominantes en el grupo de estudio. El estudio es transversal y de tipo descriptivo. Asimismo, la muestra estuvo conformada por 23 ejecutivos de la ciudad de Lima, a los cuales se les aplicaron La Escala de Actitudes ante el Cambio (EAC), como instrumento de recolección de datos. En la conclusión, se señala que predomina la actitud de aceptación al cambio organizacional entre los ejecutivos evaluados.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. El Cambio Organizacional

Existen diversas definiciones del Cambio Organizacional, una de las más recientes es de Porret (como se citó en Salgado et al., 2018), quien considera que el Cambio Organizacional es la transformación que se puede observar dentro del sistema organizacional.

Aguilar, Pereyra y Miguel (2003) conciben el Cambio Organizacional como la capacidad para adaptarse, por parte de las organizaciones, ante las transformaciones de su ambiente interno o externo mediante el aprendizaje; asimismo, la definen como un

conjunto de alteraciones que afectan la estructura de cada organización generando un nuevo comportamiento organizacional. Los autores indican algunos ejemplos de cambio organizacional, tales como: cambiar personal, aplicar los nuevos procedimientos de trabajo, modificar las instalaciones, incorporar nuevas herramientas, maquinaria e instrumentos de trabajo. (tecnología), reducción de personal, etc.

Sumado a ello, Acosta (como se citó en Moreno, 2018), el cambio puede verse afectado desde la perspectiva de la organización como un todo y la perspectiva de las áreas y procesos que corresponden a la organización. Cabe detallar, que el autor considera crucial visualizar los efectos en cada subsistema de la organización.

Quirant y Ortega (2006) señalan que el cambio es un proceso continuo, interactivo y lento que involucra varios factores, no es un evento determinado que se da en un sólo espacio y tiempo.

Por otro lado, Chiavenato (2004) coincide en que este cambio se puede llevar a cabo paulatinamente y de manera constante, sin embargo, señala que también puede ser rápida e impactante.

Por esta última afirmación, se entiende de que el cambio no sólo es un proceso y puede llevarse a cabo de la noche a la mañana siendo cualquier tipo de acontecimiento inusual en la organización como el cambio de horario en la jornada laboral, por ejemplo, lo cual traería consecuencias a todo nivel desde los

procedimientos que involucran al cliente interno y externo hasta las actitudes de los colaboradores.

2.2.2. Importancia del Cambio Organizacional

Jáuregui (2016) indica “a las organizaciones modernas, la gestión del cambio representa un desafío de supervivencia, porque del éxito o el fracaso de este proceso dependerá su sostenibilidad a largo plazo” (p.57). El mundo se transforma y con ella se requiere nuevas condiciones para sobrevivir y competir, entonces, las organizaciones necesitan cambiar constantemente (reformas, mejoras, adaptaciones, regímenes, etc), éstas se deterioran por falta de capacidad para renovarse (Chiavenato, 2004).

Chiavenato (2004) nomina las siguientes situaciones en las que el cambio es necesario en una organización:

- Cambios en el tamaño de la organización debido al crecimiento, consolidación o reducción.
- Cambio en operaciones, productos, servicios, clientela o proveedores.
- Cambios de personas clave que pueden modificar los objetivos, los intereses y las habilidades de la organización.
- Dificultad para alcanzar objetivos, aprovechar oportunidades o innovar.
- Incapacidad para ejecutar tareas y operaciones en forma oportuna.
- La centralización crea sobrecarga laboral en los directivos.
- Los costos de operación son muy alto y/o el presupuesto es muy bajo.
- Problemas éticos y morales.
- Los altos mandos afectan la agilidad, el trabajo libre y el control estratégico.

- La planeación se vuelve una carga y pierde relación con los gerentes y equipos.
- Falta de innovación debido a controles y vigilancia muy estrictos.
- Se aplican las mismas soluciones en diversas situaciones.
- Dificultad para establecer relaciones entre áreas de la organización y resolver los conflictos unidos.
- Duplicidad de actividades o puestos.
- Subutilización de recursos materiales y financieros.
- Aumento de quejas de los clientes y los asociados de la organización.

2.2.3. Agentes de Cambio Organizacional

Quirant y Ortega (2006) afirman que el agente de cambio es quien tiene la función de apoyar a los trabajadores en el proceso de cambio a fin de alinearlos a los nuevos valores que establece la organización. y adaptarse fácilmente evitando actitudes negativas. El agente puede ser un colaborador de la organización como también puede ser una persona que no pertenezca a la organización.

Gutierrez (2011) señala que los agentes externos son como trabajadores temporales debido a que éstos estarán involucrados sólo hasta que culmine el proceso de cambio, en cambio, el agente interno es alguien que ya forma parte de la organización y tiene conocimiento del motivo del cambio o la problemática en su ámbito laboral.

De acuerdo con Gonzáles (como se citó en Gairín y Muñoz, 2008), el agente de cambio puede caracterizarse por: tener una visión clara de lo que es / será y las funciones que implica su papel, visión de un futuro positivo para la organización,

compromiso e implicancia en el desarrollo de una cultura emprendedora, motivación y apoyo a los trabajadores, etc.

2.2.4. Tipos de Cambio Organizacional

Quirant y Ortega (2006) mencionan 3 tipos básicos de cambio organizacional:

- Cambio Evolutivo: el cambio es lento y moderado, por ello, el status quo se altera ligeramente.
- Cambio Revolucionario: en este tipo de cambios, suelen generarse resistencia en las personas involucradas debido a que el status quo se transforma de manera rápida e intensa.
- Cambio Sistemático: el status quo se transforma continuamente, pero sin prisa, de manera más cautelosa para analizar cada etapa de la misma y corrigiendo sus errores oportunamente. Es más beneficioso porque prepara a las personas involucradas a adaptarse al Cambio Organizacional.

Los autores señalan que poner en práctica algunos de estos tipos cambios organizacionales, varía en cada organización según las condiciones y contextos de las mismas.

2.2.5. Actitudes ante el Cambio Organizacional

Entre las más recientes definiciones de “Actitud”, se encuentran lo planteado por Cacioppo, Petty y Crites (como se citó en Moreno, 2018) quienes consideran la

actitud como percepción general, evaluativa y duradera sobre algo o alguien.

En cuanto a las actitudes ante el cambio organizacional, Tamayo, Gutiérrez y Martínez (como se citó en Miñano, 2018) indican que éstas son manifestaciones que se generan gracias al pensamiento, sentimiento y predisposición que los trabajadores tienen cuando presencian una situación nueva, la cual es implementado por su organización.

Chiavenato (2004) señala que no todos los cambios afectan por igual a las personas. Cada quien tiene un umbral de sensibilidad al cambio. En un determinado nivel, el cambio es común en los ambientes organizacionales y puede pasar sin previo aviso. Estos cambios leves pueden observarse en los objetivos organizacionales, en las relaciones de autoridad, en los métodos de trabajo y de operación, en las relaciones interpersonales, en el ambiente laboral y otros factores propios de la organización, pasando desapercibido; sin embargo, sólo llama la atención y genera preocupación, aflicción y ansiedad, (sobre todo al desconocer su causa y efecto) cuando el cambio es fuerte o sobrepasa el umbral de sensibilidad. La explicación gráfica se muestra en la Figura 1.

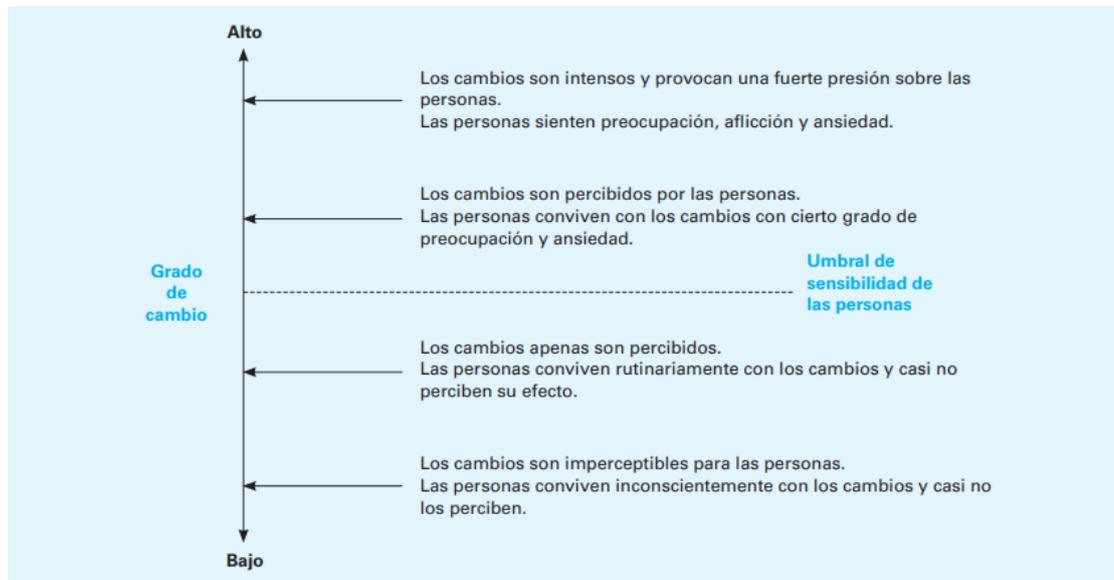


Figura 1. El Umbral de la Sensibilidad al Cambio

García, Rojas y Díaz (2011) concluyen que cuando el trabajador se muestra positivo ante un cambio, puede que mantenga esta actitud por largo periodo logrando así facilitar la predisposición al cambio; por otro lado, si el trabajador se presenta con actitud negativa, puede generar la resistencia y adoptar otras conductas conflictivas.

2.2.6. Dimensiones de las Actitudes ante el Cambio Organizacional

El presente estudio se alinea a las dimensiones de las actitudes ante el cambio organizacional según la clasificación de que se realizó en la validación del instrumento “Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional”. Por ello, Rabelo et. al. (2004) concluyeron que existen 3 actitudes:

- Actitud Cinismo: cuando se piensa que el cambio no se pone en acción, sus objetivos no se concretan en plazo indicado y que los trabajadores fingen que están de acuerdo con el cambio, pero no permiten que se

implementen. Para ellos, los cambios ocurren sólo al nivel del discurso y los cambios de comportamiento son lentos y que los procesos de cambio no están planificados.

- **Actitud Temor:** describe el temor a la pérdida de la posición en un cierto nivel organizacional y salario, la incertidumbre producida por una nueva manera de trabajar, a la pérdida de control de la competencia, y por último a los malentendidos, fantasías y presiones generadas por los procesos de cambio.
- **Actitud Adaptación:** describe los beneficios del cambio como la renovación e innovación de la organización, la necesidad de conocer sobre el nuevo contexto organizacional causando que el trabajador se involucre más, las oportunidades para el crecimiento personal y para el desarrollo de su carrera profesional y, finalmente, el compromiso de los colaboradores con la organización, etc.

2.3. Definiciones conceptuales

- **Adaptabilidad:** capacidad para modificar la conducta a fin de lograr un objetivo común o solucionar problemas ante un ambiente nuevo o alterado.
- **Análisis Holístico:** considerar factores o datos de diversos subsistemas o áreas para presentar una visión universal del problema.
- **Colaborador:** sinónimo de trabajador.
- **Escala:** instrumento que mide variables no cognitivas (actitudes, intereses, etc.)

- **Implementar:** llevar a cabo algo que no se haya aplicado anteriormente como medidas, procesos, procedimientos, etc.

- **Organización:** sistema que comprende los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, los cuales logran determinados objetivos de manera coordinada y regulada por un conjunto de normas.

- **Procedimiento:** constituida por pasos que producen la realización de una acción.

- **Procesos:** sigue uno o varios procedimientos, se constituye por etapas.

- **Resistencia:** oposición al cambio debido al miedo por salir del status quo.

- **Status quo:** estado intacto que no cambia en un momento.

- **Umbral:** percepción de sensibilidad al cambio que de acuerdo al nivel que se encuentre, las personas cambiarán su actitud y respuesta.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

3.1. Tipo de la investigación

La presente investigación se caracteriza por ser de tipo básica simple debido a que tiene como finalidad recolectar datos que informen la realidad, en este caso, del Restaurante Roky's del distrito de Lince. Según Alvitres (como se citó en Tam, Vera y Oliveros, 2008) define la investigación básica, pura o sustantiva cuando se pretende una descripción, explicación o predicción.

La investigación es de tipo descriptiva porque explica las actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de "Lince 2" de la cadena de Restaurantes Roky's del distrito de Lince. Tamayo (2003) señala que este tipo de investigación "comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos". (p.46)

La investigación según el enfoque es cuantitativa debido a que la variable se puede medir mediante una escala, la cual contiene valores y dimensiones. "Cuando las investigaciones son de corte cuantitativo, las variables se desprenden de la hipótesis y su operacionalización permite la prueba, para lo cual se apoya en procesos estadísticos". (Tamayo, 2003, p. 165)

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de investigación es no experimental porque no se ha manipulado las variables y según la temporalización el diseño de investigación es transversal debido a que el levantamiento de la información se realizó en un sólo momento.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que, en un estudio no experimental, el investigador no crea las situaciones ni las provoca, sólo observa las que ya existen; asimismo, las variables independientes y sus efectos ya se manifestaron, por ello, el investigador no puede alterarlas o manipularlas.

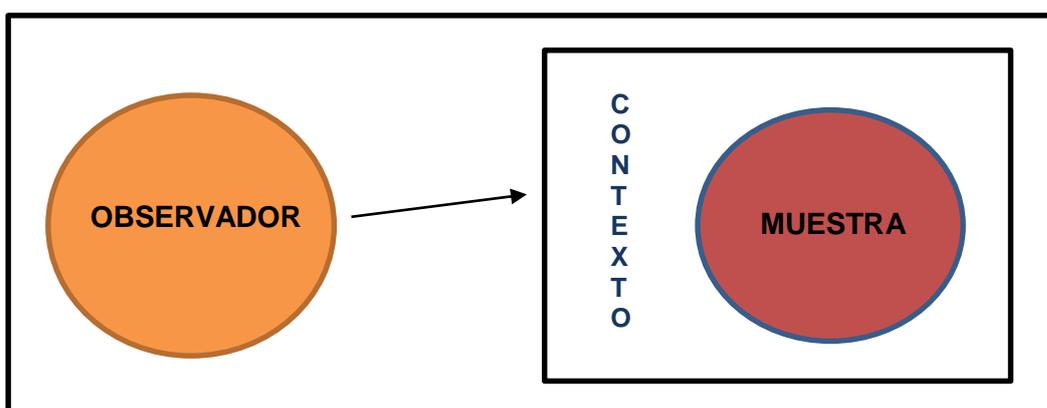


Figura 2. Diseño de Investigación no experimental.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población de estudio está constituida por 30 trabajadores de “Lince 2” correspondiente a la cadena de restaurantes Roky’s en el distrito de Lince.

3.3.2. Muestra

La muestra es censal, es decir, está conformada por 30 trabajadores de “Lince 2” correspondiente a la cadena de restaurantes Roky’s en el distrito de Lince.

Criterios de inclusión de los participantes:

- Trabajadores del área de salón, horno, cocina, delivery, caja y bar
- Trabajadores únicamente que correspondan al restaurante Lince 2 de Roky’s.

Criterios de exclusión de los participantes:

- Permanencia menor a 3 meses.
- Personal administrativo.
- Personal jerárquico (Jefes de Servicio).

3.4. Identificación de la variable y su Operacionalización

La variable actitud ante el cambio organizacional se define como la posición y comportamiento ante un contexto laboral nuevo o modificado. Es el cómo el colaborador responde ante dichas situaciones, en su mayoría, establecidas por la empresa.

La variable de estudio es la actitud ante el cambio organizacional, la misma que está constituida por 3 dimensiones: cinismo, temor y aceptación del cambio.

Tabla 1. *Matriz de Operacionalización.*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INDICE	INSTRUMENTO
ACTITUD ANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Tamayo, Gutiérrez y Martínez (como se citó en Miñano, 2017) indican que son manifestaciones producto del pensamiento, sentimiento y predisposición de cada trabajador tiene al momento de enfrentarse a algo nuevo establecido por la institución.	Rabelo, Ros y Torres (2004) señalan “las actitudes ayudan a las personas a tomar conciencia de las nuevas facetas del ambiente, uniendo cada nuevo ítem a un conjunto de creencias que transmiten valor y dirigen el comportamiento”.(p.12) Las tres factores presentados son: Actitud de cinismo y Actitud de temor, que son actitudes negativas y la Actitud de aceptación, la que se considera positiva.	Actitudes de cinismo	Adaptabilidad Participación e Integración	Del 1 al 10		
			Actitudes de temor	Comunicación Trabajo en Equipo Aceptación Conocimiento de la Organización Cultura de Cambio Gestión del Cambio	Del 11 al 19	- Totalmente en Desacuerdo (1) - En desacuerdo (2) - Indeciso (3) - En acuerdo (4) - Totalmente de acuerdo (5)	Escala de actitud ante el cambio organizacional
			Actitudes de Aceptación	Proyección y Desarrollo del Cambio	Del 20 al 28		

3.5. Técnicas e instrumentos de evaluación

La técnica empleada es la encuesta y el instrumento utilizado fue la “Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional”, que tiene como finalidad identificar qué actitud tienen los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s. Este instrumento está conformado por 28 ítems, medidos en la escala de Likert. Asimismo, dicho instrumento se detalla a continuación:

FICHA TÉCNICA: Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional

- **Autor:** Rabelo, Ros y Torres (2004)
- **Adaptado por:** Roger Santiago Miñano Príncipe (2018)
- **Forma de Administración:** Individual
- **Ámbito de Aplicación:** Restaurante “Lince 2” de Roky’s.
- **Duración:** 20 minutos (aprox.)
- **Descripción del cuestionario:** El instrumento consta de 28 ítems que son de tipo cerrado con 5 alternativas en escala de Likert. Las preguntas son cerradas, con un lenguaje claro y sencillo; además, dicha mide 3 dimensiones.
- **Calificación:** Las respuestas se califican en valores que van del 1 al 5, en las que se deben escoger las alternativas como se indica.

Tabla 2. *Escala de Calificación del Cuestionario*

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	En acuerdo	Totalmente de acuerdo

- **Baremo:** El baremo tiene como fin interpretar los resultados, conformado por rangos con puntajes, que permitirán identificar las actitudes medidas en el instrumento.

Tabla 3. *Baremo de interpretación de la variable*

Categorías	Cinismo	Temor	Aceptación	Total
Bajo	10 – 22	9-19	9-19	28-63
Moderado	23-36	20-32	20-32	64-102
Alto	37-50	33-45	33-45	103-140

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.2. Presentación de resultados de datos generales

Tabla 4. Datos sociodemográficos de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince según el sexo.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	9	30
Masculino	21	70
Total	30	100

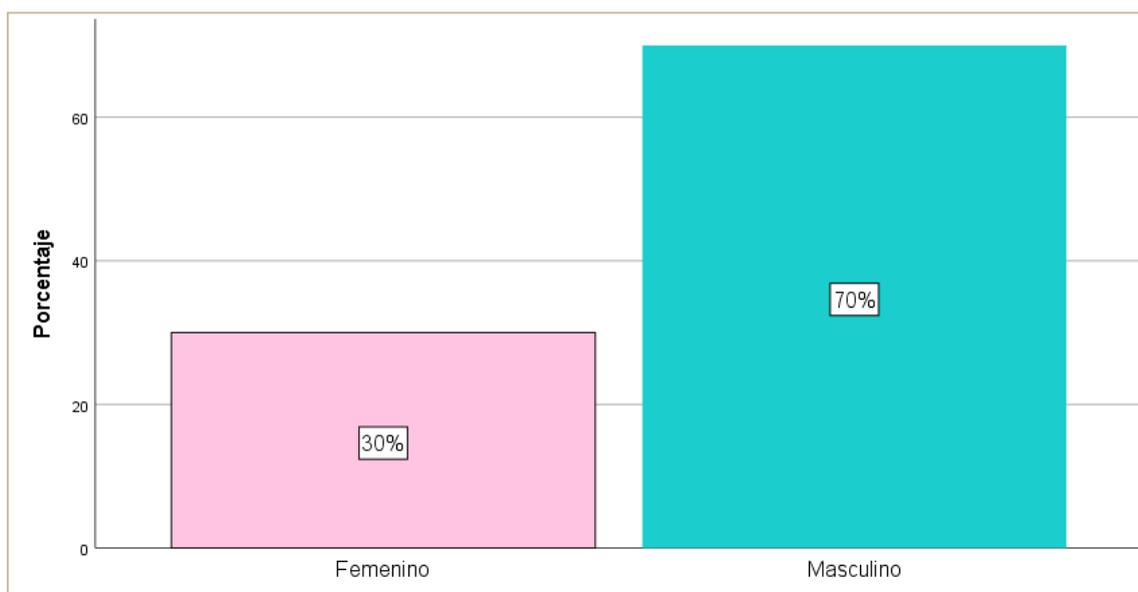


Figura 3. Datos sociodemográficos de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince según el sexo.

Interpretación: Los resultados obtenidos muestran que los trabajadores del sexo masculino que participaron en la presente investigación corresponden al 70% (21), mientras que del sexo femenino fue el 30% (9).

Tabla 5. Datos sociodemográficos de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince según la edad.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-24	8	27
25-30	15	50
30-35	7	23
Total	30	100

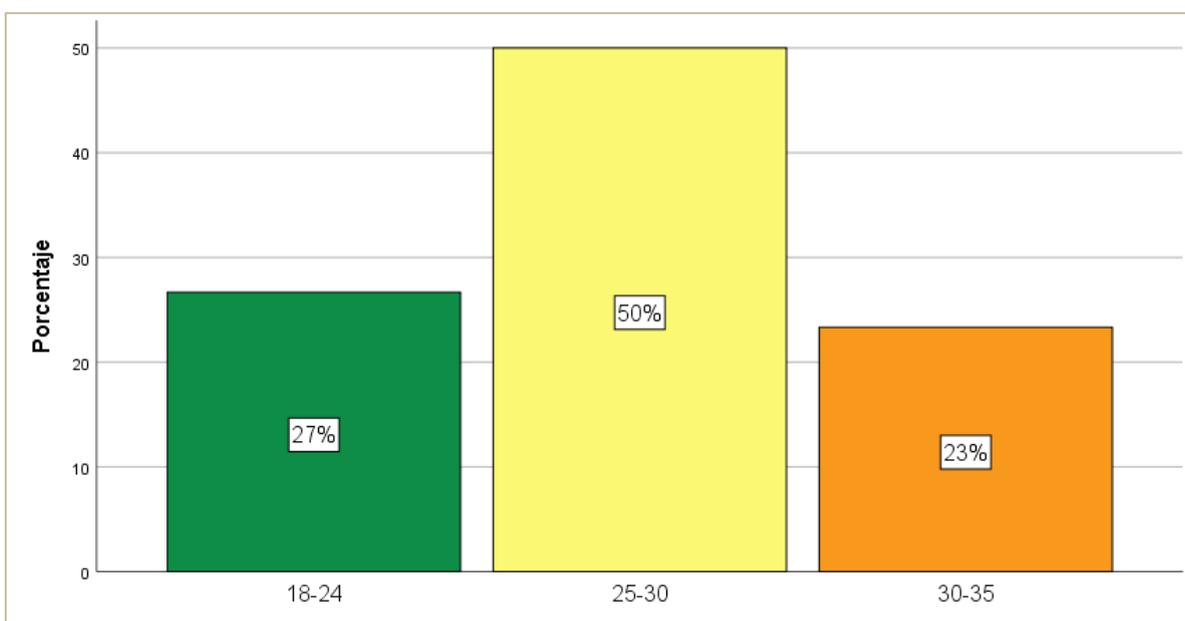


Figura 4. Datos sociodemográficos de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince según la edad.

Interpretación: Los resultados obtenidos señalan que la mayor parte de los trabajadores, representados en un 50%, tienen entre 25 y 30 años; además, aquellos que tienen entre 18 y 24 años corresponden al 27%, mientras que los colaboradores que tienen entre 30 y 35 forman una cantidad menor siendo el 23% de los participantes.

4.1. Presentación de resultados de datos específicos

Tabla 6. Nivel de actitud ante el cambio organizacional de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s, según la dimensión actitud de cinismo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	10
Moderado	19	63
Alto	8	27
Total	30	100

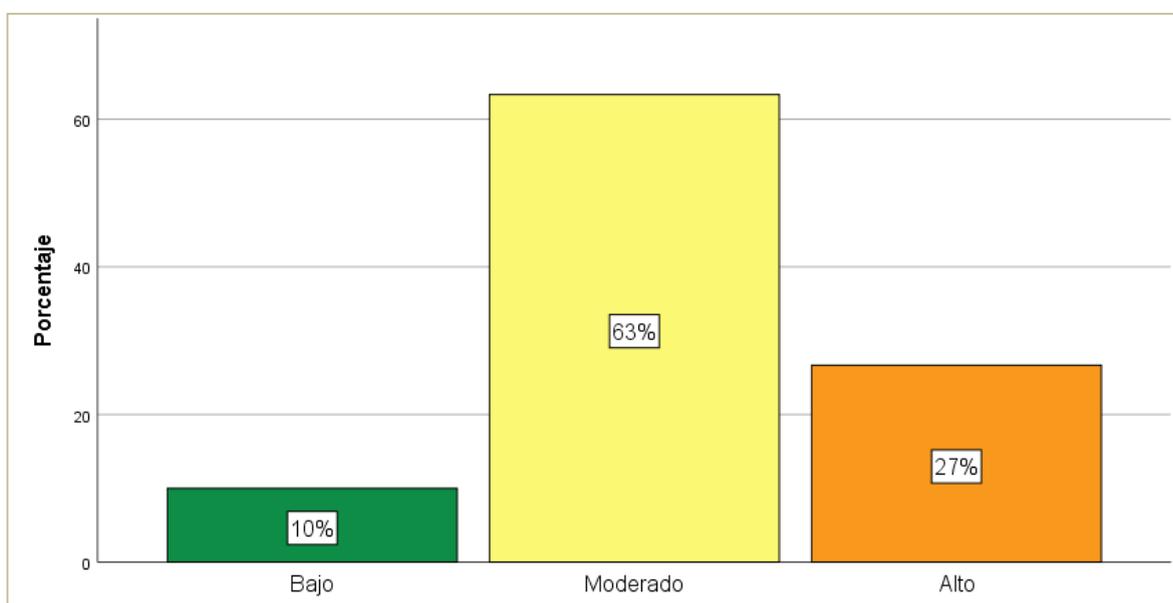


Figura 5. Nivel de actitud ante el cambio organizacional de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s, según la dimensión actitud de cinismo

Interpretación: Según los resultados de la dimensión actitud de cinismo, se indica que el 63% (19) de los trabajadores presentan en dicha dimensión un nivel moderado y el 27% (8) un nivel alto y el 10% (3) restante obtuvo el nivel bajo.

Tabla 7. Nivel de actitud ante el cambio organizacional de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s, según la dimensión actitud temor

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	3
Moderado	19	63
Alto	10	33
Total	30	100

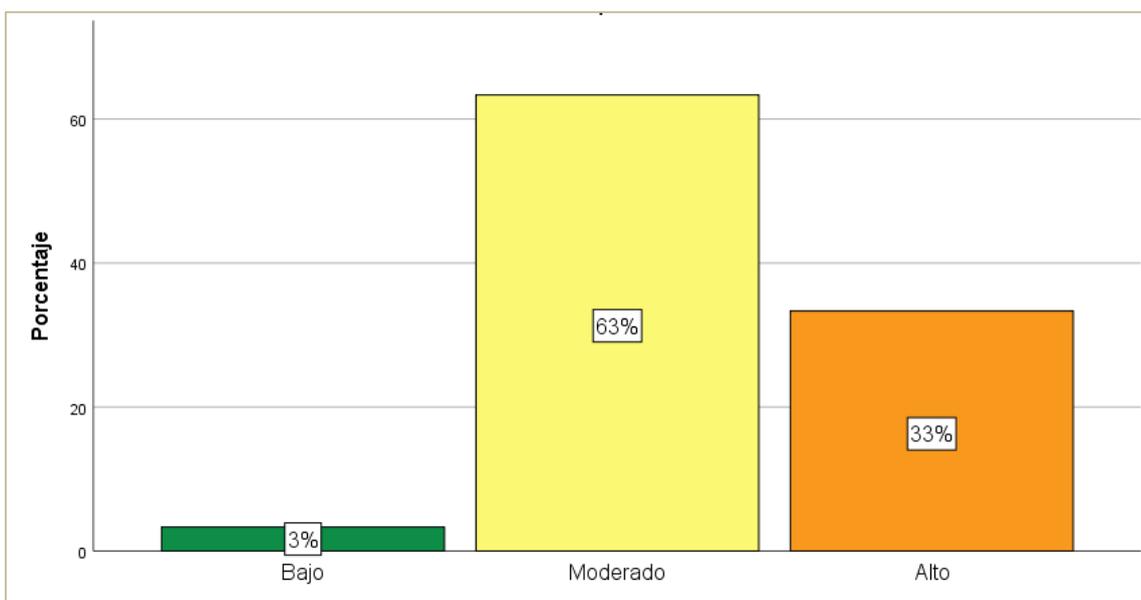


Figura 6. Nivel de actitud ante el cambio organizacional de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s, según la dimensión actitud temor

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión actitud temor, la mayoría de los trabajadores, la cual se representa en un 63% (19), demuestra tener el nivel moderado; por otra parte, el 33% (10) alcanzó el nivel alto y el 3% (1), el nivel bajo.

Tabla 8. Nivel de actitud ante el cambio organizacional de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s, según la dimensión actitud de aceptación al cambio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Moderado	11	37
Alto	19	63
Total	30	100

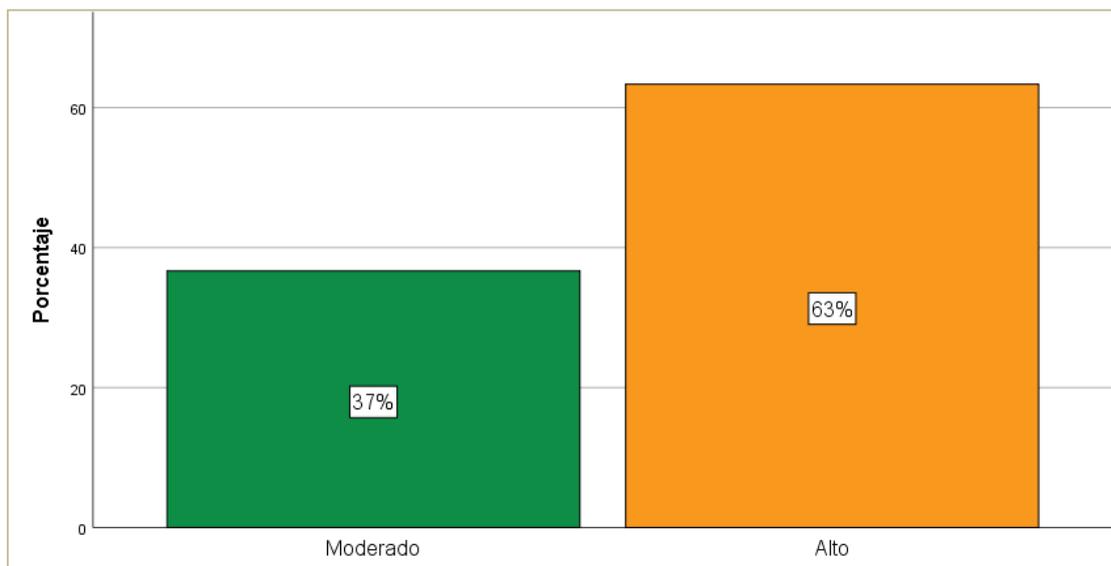


Figura 7. Nivel de actitud ante el cambio organizacional de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s, según la dimensión actitud de aceptación al cambio

Interpretación: Conforme a los resultados obtenidos en la dimensión actitud de aceptación al cambio, la mayoría de trabajadores obtuvieron en un 63% (19) en el nivel alto, mientras que el 37% (11) restante, en el nivel moderado.

Tabla 9. Nivel de Actitud ante el cambio organizacional de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Moderado	21	70
Alto	9	30
Total	30	100

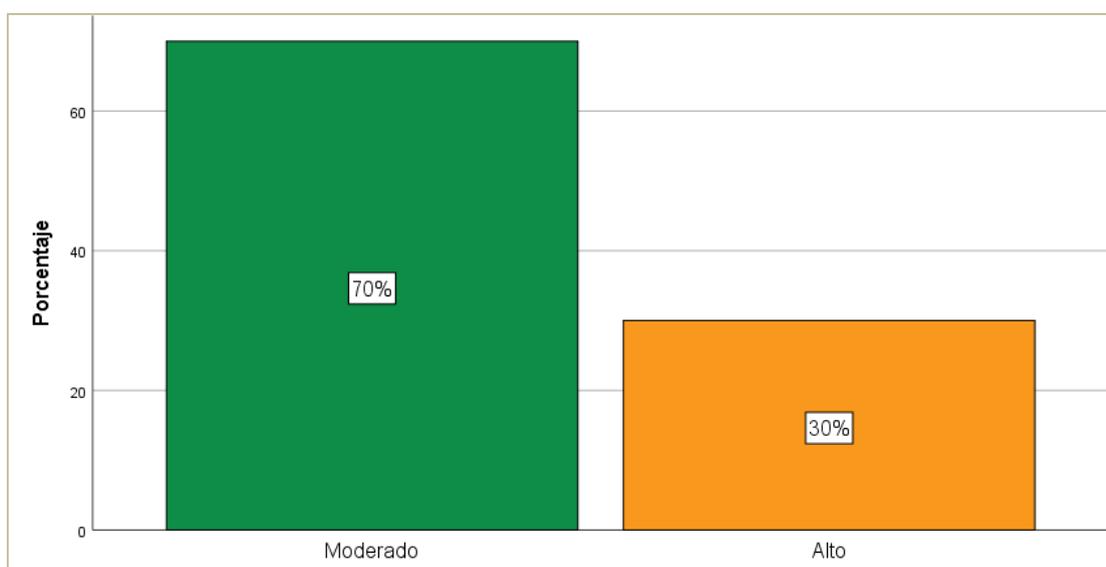


Figura 8. Nivel de Actitud ante el cambio organizacional de los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince

Interpretación: Los resultados obtenidos en la variable actitud ante el cambio organizacional, indican en los trabajadores se percibe en el 70% (21) a nivel moderado y el 30% (9) alcanzó el nivel alto.

4.3. Procesamiento de los resultados

Después de aplicar la “Escala de Actitudes ante el cambio organizacional” a los trabajadores, se efectuó la digitación de la información recolectada en una base de datos mediante Excel, siendo posicionadas de acuerdo a sus respectivos ítems y dimensiones; asimismo, se le asignó un valor a cada respuesta, a las cuales se realizó una sumatoria de todos los valores localizando así el rango según el baremo del instrumento.

Estos valores fueron colocados en el Programa SPSS 22, en el que procesamos la información mediante la función análisis de los estadísticos descriptivos para obtener las tablas y figuras presentadas.

4.4. Discusión de los resultados

A continuación, se define el contraste y coincidencia de los resultados obtenidos con las teorías y resultados de estudios realizados por otros autores, los cuales comparten variables relacionadas y son considerados como antecedentes en la presente investigación.

Se obtuvo los niveles de las actitudes ante el cambio organizacional, en conceptos generales, como se indica: 63% en el nivel moderado, 27% en el nivel alto y 10% en el nivel bajo. Dichos resultados difieren con lo identificado por Moreno (2018), quien señaló que el 26,3%, de la muestra se expresó en un nivel alto

En cuanto a la dimensión actitud de cinismo, se identificó que el 63% de los trabajadores se encuentran en el nivel moderado indicando que esta actitud está presente en la mayoría de los trabajadores, pero en un nivel no tan elevado; esto discrepa con los resultados de Miñano (2018) quien señaló que el 93% de los trabajadores obtuvo el nivel

alto en la misma dimensión, es decir, dicho porcentaje de participantes finge estar de acuerdo con el cambio que se ejecuta en la organización en la que laboran pero en realidad no están de acuerdo.

En relación a la dimensión actitud temor, se describe que la mayoría de los trabajadores, representados en un 63% se posicionan en el nivel moderado discrepando con los resultados hallado por Miñano (2018) quien argumenta que el 82% de su muestra alcanzó el nivel alto. Si bien es cierto que existe la preocupación por diversas razones de que el cambio se efectúe, esto no tiene como consecuencia una oposición absoluta en los participantes de ambas investigaciones.

Con relación a lo obtenido en la dimensión actitud de aceptación al cambio, el 63% de los trabajadores, alcanzó el nivel alto; esto se relaciona con los resultados de Saravia (2015) los cuales indican que dicha dimensión también predomina en los evaluados del estudio realizado por dicho autor. En ambos casos, los trabajadores toman más en cuenta los beneficios de los cambios en su organización que las posibles consecuencias negativas.

Asimismo, se destaca que se encontraron similitudes entre los resultados de la presente investigación y otros estudios relacionados, teniendo en cuenta que generalmente se han descrito aquellos que se realizaron en Perú, se precisa solicitar más investigaciones con la misma variable en cada rubro.

4.5. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se establece las siguientes conclusiones.

- El nivel de actitud ante el cambio organizacional en los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s es moderado en el 70%, debido a que los trabajadores muestran predisposición al cambio considerando que existen tanto beneficios como algún impacto negativo en el proceso de cambio.
- Se identificó que la mayoría de trabajadores, representados en un 63%, alcanzaron el nivel moderado en la dimensión cinismo y esto se debe a que no existe una oposición absoluta, pero en el fondo no están de acuerdo con el cambio organizacional.
- En cuanto a la dimensión actitud de temor, es percibido por el 63% en el nivel moderado debido a que los trabajadores experimentan el miedo cuando piensan que los cambios afectarían su estabilidad laboral o diversos factores.
- En la dimensión actitud de aceptación al cambio, el 63% de los trabajadores presentan un nivel alto, debido a que priorizan los beneficios que trae consigo un cambio en la empresa.

4.6. Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones señaladas, se brindan recomendaciones a fin de favorecer la actitud ante el cambio organizacional y el desempeño de los trabajadores.

- El área de recursos humanos de la corporación Roky’s debe comunicar a los trabajadores de “Lince 2” más detalles de los cambios que se implementan en la organización tanto beneficios como efectos negativos.

- El jefe de la sede Roky's – Lince 2, debe implementar programas de intervención a fin de desmitificar cualquier temor o falta de confianza que tengan los trabajadores frente a un posible cambio.
- Los trabajadores deben opinar libremente y manifestar su posición frente a los cambios por realizar en la institución, sin tratar de disfrazar sus verdaderos sentimientos.
- La corporación Roky's debe fortalecer las actitudes de aceptación al cambio para facilitar el desarrollo de innovación y reestructuración

CAPITULO V

PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

5.1. Denominación del programa

Taller: Adaptación a los cambios organizacionales aplicado a los trabajadores de Roky's.

5.1.1. Objetivo general

Reforzar la adaptación a los cambios organizacionales en los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s.

5.1.2. Objetivos específicos

- Incrementar los canales de comunicación.
- Identificar los cambios y sus efectos positivos.
- Potenciar el compromiso organizacional.

5.2. Justificación del programa

La adaptación es fundamental para el proceso de cambio organizacional; sin embargo, al no desarrollar esta capacidad, la organización y el colaborador se ven afectados por las consecuencias. Se detalla que cuando no se cuenta con

adaptabilidad, se hace referencia a la “resistencia”.

López (como se citó en Escudero, Delfín, Arano, 2014) define la resistencia al cambio como un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten este cambio. Por otro lado, Böhrz (como se citó en López, Restrepo y López, 2013) indica que se debe prever las consecuencias de las reacciones ante el cambio a fin de evitarlas o reducirlas ya que quienes trabajan como agentes de cambio han señalado que siempre se reportarán manifestaciones de resistencia.

Si no se conoce las conductas asociadas a la resistencia al cambio, no se podrá ver lo que obstaculiza el éxito del cambio organizacional; ya sea un alto o bajo índice de personas que reaccionen de manera negativa, es importante identificarlas a tiempo a fin de no perjudicar el proceso de cambio y evitar que estas reacciones se presenten cada vez en más empleados, como producto de opiniones influenciables.

Pacheco (2012) afirma que, si las personas conservan la ‘parálisis paradigmática’, que significa la falta de predisposición para adoptar una nueva percepción por no acomodarse a los paradigmas, ante un proceso de cambio, esto tendrá consecuencias negativas a nivel funcional de la empresa en un contexto competitivo. A algunos trabajadores les cuesta entender que los cambios están aconteciendo y se resisten a ellos porque no están relacionados al modelo organizacional convencional, los cuales han ido conociendo a lo largo de su experiencia laboral, esto podría perjudicar a la empresa ya que otras van un paso (o más) adelante, llevando ventaja en su desarrollo y beneficiando los productos o servicios.

Saavedra (2017) detalla algunas causas que justifican la resistencia al cambio:

- Miedo a lo desconocido:

Algunas personas presentan desconfianza para salir de su zona de confort e intentar realizar las tareas, seguir procesos o utilizar recursos diferentes a lo que estaban acostumbrados porque podría resultar perjudicial para la empresa.

- Falta de Información - Desinformación:

Cuando las autoridades no informan a los colaboradores sobre los detalles de cada cambio resolviendo preguntas y quejas.

- Factores Históricos:

Cuando el trabajador ya cuenta con una amplia experiencia en la empresa debido a su antigüedad, entonces tiene la confianza para expresar su oposición sobre los cambios propuestos y cree que está en su derecho de no acatar a dichos cambios.

- Amenazas al status:

El trabajador invirtió su tiempo y empeño para adaptarse, pero al modificar todo aquello, el empleado podría pasar a un status menos favorable.

- Amenazas a los expertos o al poder:

La modificación en los roles o estructura podrían afectar a los altos mandos.

- Amenazas al pago y otros beneficios:

Los trabajadores creen perder todo aquello que han conseguido como beneficio y el no recibir el pago a tiempo o la reducción del salario.

Asimismo, se destacan otras causas como clima de baja confianza organizativa, miedo al fracaso y resistencia a experimentar, poca flexibilidad organizativa, aumento o disminución de las responsabilidades laborales y temor a no aprender las nuevas destrezas requeridas.

Cada persona muestra la resistencia debido a diversos factores ya que se rigen por la percepción, hábitos y personalidad, algunos pueden presentar varias de las razones descritas anteriormente o sólo una. La mayoría está asociada a que perciben que sea muy probable que las consecuencias de la implementación del cambio resulten negativas.

5.3. Establecimiento de Objetivos

❖ Sesión 1:

- Nombre: Sensibilización y concientización de cambios organizacionales

- Objetivo: Conocer los cambios organizacionales, sus beneficios y los compañeros.
- Recursos:
 - Recursos Humanos: un facilitador por grupo
 - Recursos Materiales: Plumones, hojas bond y pizarra.
 - Recursos Tecnológicos: ecran, laptop, y proyector.
 - Recursos de Infraestructura: salón de la tienda ambientado sólo con sillas.
- Tiempo: 45 min.
- Actividad:

Dinámica (20 min)

- Se les pide a los participantes que se pongan de pie, retirados de su silla y de la mesa, en una posición cómoda. Luego, se les solicita cerrar los ojos; comunicándoles que deben estar relajados y sacar todo pensamiento negativo, con los brazos al lado del cuerpo. El instructor les pide respirar profundamente y soltar el aire lentamente para lograr el estado de descanso. Naturalmente, en este momento se puede seguir hablando dándoles indicaciones para que logren relajarse.
- Al estar todos relajados, se les pide que crucen los brazos y se mantengan así un momento con los ojos cerrados a fin de verse a sí mismos, cómo están los brazos, las manos, los dedos, sus hombros, etc.
- Se les vuelve a pedir que dejen sus brazos a los costados del cuerpo y comienza nuevamente el instructor, todo el proceso de relajación.

- Acto seguido, se solicita cruzar los brazos pero al revés ayudando al que le cueste trabajo realizar esta acción.
- Se les invita a comentar cada experiencia, en donde poco a poco, se identificará diversos modelos de resistencia al cambio, poniendo mucho énfasis en los hábitos y costumbres personales.
- El instructor los impulsa a analizar cómo puede aplicar lo aprendido en su vida.
- Luego, se explicará de forma dinámica el contexto de la organización.

Dinámica “El Bingo” (20 min.)

- Se distribuyen tarjetas u hojas de “bingo” ya preparadas (véase la muestra); luego, los participantes recorrerán el salón hasta que encuentren una persona cuya descripción coincida con las características que se indica en la tarjeta.
 - Esta otra persona, después, pone su nombre en el espacio correspondiente.
- Evaluación: se aplicará un cuestionario al final de la sesión.

❖ Sesión 2:

- Nombre: Motivación
- Objetivo: Fomentar la motivación dentro de la empresa.
- Recursos:
 - Recursos Humanos: un facilitador por grupo
 - Recursos Materiales: Plumones, hojas bond y pizarra.
 - Recursos Tecnológicos: parlantes y laptop.

- Recursos de Infraestructura: salón de la tienda ambientado con sillas y mesas.

- Tiempo: 45 min.

- Actividad:

Dinámica “¿Qué me aporta la empresa?”

Los participantes se dividirán en dos grupos de cinco personas, los cuales tendrán 15 minutos para identificar los aspectos positivos de trabajar dentro de la organización y tres características principales de la empresa. Luego, se les brindará 15 minutos más para realizar un comercial en el que deberán explicar a los demás por qué la empresa es un lugar ideal para trabajar.

- Evaluación: se aplicará un cuestionario al final de la sesión.

❖ Sesión 3:

- Nombre: Satisfacción Laboral

- Objetivo: Analizar del grado de satisfacción de los participantes respecto a sus puestos de trabajo.

- Recursos:

- Recursos Humanos: un facilitador por grupo
- Recursos Materiales: Billetes simulados de 100 soles, Una hoja de ítems a subastar para cada participante, Tarjetas pequeñas y Un martillo de subasta.
- Recursos Tecnológicos: ninguno.

- Recursos de Infraestructura: salón de la tienda ambientado con sillas y mesas.

- Tiempo: 50 min.

- Actividad:

Dinámica “La Subasta”

El facilitador preparará de antemano una lista de beneficios laborales posibles relevantes para los participantes (máx. 2 beneficios por persona) y repartirá una copia con los beneficios enumerados.

Cada beneficio será escrito en una tarjeta indicando que la misma certifica la propiedad del mismo. El formador anunciará que se rematarán por separado los distintos beneficios cediéndolos al mejor postor.

Las ofertas se harán de cien en cien y los participantes deberán planificar sus compras para adquirir los beneficios que consideren más importantes para su desarrollo en el trabajo.

Cuando la subasta se dé por concluida, el facilitador mediará un debate en el que se plantearán las siguientes preguntas:

* ¿Cuáles son los beneficios que cada uno se propuso comprar y por qué?

* ¿Quién debió cambiar su plan original y cuáles fueron sus elecciones alternativas?

* ¿Qué sintieron los participantes durante el remate a nivel personal (incertidumbre,

temores, presión, etc.)?)

* ¿Qué moraleja podemos sacar del juego respecto a nuestra vida laboral real?

Beneficios propuestos:

- * Un aumento salarial del 200 por ciento
- * Reconocimiento de nuestro trabajo por la Dirección General de la empresa
- * Una cuota mayor de días de enfermedad disponibles
- * Un mes más de vacaciones por año
- * Estudios universitarios pagados por la empresa
- * Jubilación anticipada con excelentes condiciones
- * Un año sabático
- * Coche y chófer de la empresa
- * Nombramiento como Vicedirector de la empresa
- * Una oficina individual amplia y con vista panorámica
- * Reconocimiento y afecto de parte de nuestros colegas
- * Horario de trabajo flexible
- * Baño privado
- * Un ordenador moderno
- * Reubicación geográfica
- * Párking privado
- * Un descanso (siesta) de una hora después de la comida
- * Un refrigerador en la oficina

- * Asistencia a dos congresos en el exterior por año
- * Bibliografía profesional gratuita e ilimitada
- * Guardería infantil dentro de la empresa
- * Secretaria personal
- * Una hora pagada de gimnasio por día durante el horario de trabajo
- * Máquina de café expreso en nuestra habitación
- * Ser designado "empleado del año" en la empresa
- * Cambio de puesto de trabajo
- * Elección de nuestro jefe directo
- * Transformarnos en el jefe de nuestro jefe

- Evaluación: se aplicará un cuestionario al final de la sesión.

❖ Sesión 4:

- Nombre: Trabajo en Equipo
- Objetivo: Analizar el proceso y características de la colaboración grupal.
- Recursos:
 - Recursos Humanos: un facilitador por grupo
 - Recursos Materiales: Una sombrilla para cada pareja de participantes y diez pelotas de goma, tenis o ping pong por cada una de las parejas.
 - Recursos Tecnológicos: ninguno.
 - Recursos de Infraestructura: salón de la tienda ambientado con sillas y mesas.

- Tiempo: 45 min.

- Actividad:

Dinámica “El Paraguas”

- A cada pareja, el instructor les distribuye una sombrilla y las diez pelotas; entonces deben abrir la sombrilla y colocar el mango hacia arriba.
- Las parejas deberán verse frente a frente dentro de una distancia de 3 a 5 mt. Uno de ellos sostendrá la sombrilla y el otro arrojará las diez pelotas.
- El objetivo es rebotar la pelota en el piso y que caiga luego dentro de la sombrilla a fin de que permanezca en ella, no podrán echarla directamente a la sombrilla y la pelota debe rebotar una vez.
- El instructor indica que los participantes que tendrán quince oportunidades y por cada pelota que se caiga en la sombrilla, obtendrán un punto.
(Dependiendo de cuántos participantes haya y cuánto tiempo desee seguir jugando, el Instructor podrá otorgar más oportunidades)
- Al final se cuentan los puntos obtenidos y se premian a los ganadores.

- El instructor los impulsa a analizar el trabajo en equipo y cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

- Evaluación: se aplicará un cuestionario al final de la sesión.

❖ Sesión 5:

- Nombre: Tolerancia a la frustración.
- Objetivo: Reforzar la Tolerancia a la frustración.
- Recursos:
 - Recursos Humanos: un facilitador por grupo
 - Recursos Materiales: hojas bond, plumones, tijeras y cinta adhesiva.
 - Recursos Tecnológicos: ninguno.
 - Recursos de Infraestructura: salón de la tienda ambientado con sillas y mesas.
- Tiempo: 45 min.
- Actividad:

Dinámica “La Torre”

Conforman un equipo de construcción (tres equipos) que trabaja para la empresa GYM. Entre sus principales clientes se encuentra la empresa ROKY’S con la cuál vienen tratando de llegar a un acuerdo de negociación desde hace 2 años. Finalmente,

ROKY'S ha accedido en abrir negociaciones con GYM y pedirles que lleven a cabo “La construcción de una torre”. No obstante, esta torre no es cualquier torre ordinaria que puedes encontrar en la ciudad. Esta debe tener criterios muy específicos para llegar a ser la torre más innovadora de la Ciudad de Lima. El de construcción tienen exactamente los siguientes tiempos:

DISEÑO: 05 min

EJECUCIÓN: 30 min

VENTA: 2 min, por grupo

Las instrucciones cambiarán conforme lo siguiente:

Después de 05 min: tiene una ventana en el 2do piso, tres en el tercero y dos en el cuarto piso.

Después de 15: tendrá un jardín en el último piso.

Después de 10 min: el edificio tiene 5 lados.

Al finalizar la construcción de la torre deben elegir a tres representantes de equipo para salir al frente y hacer la venta de la torre.

- Explica por qué tu torre es la mejor
- Explica que características hacen que tu torre sea la más innovadora

- Evaluación: se aplicará un cuestionario al final de la sesión.

❖ Sesión 6:

- Nombre: Comunicación asertiva
- Objetivo: Desarrollar habilidades para conversar asertivamente en grupo.
- Recursos:
 - Recursos Humanos: un facilitador por grupo
 - Recursos Materiales: Tarjetas de cartulina y lápices.
 - Recursos Tecnológicos: ninguno.
 - Recursos de Infraestructura: salón de la tienda ambientado con sillas y mesas.
- Tiempo: 50 min.
- Actividad:

Dinámica

- I. Antes de la reunión, el instructor prepara una tarjeta de 3' x 5' para cada participante, cada una con un asunto de la Lista de Temas para el Círculo de Conversación escrito en ella.
- II. El instructor explica los objetivos de la dinámica y da una breve plática sobre las habilidades para conversar en grupo.
- III. El instructor distribuye una Hoja de las Habilidades para el Círculo de Conversación, un lápiz y una tarjeta con tema o asunto a cada participante.

IV. El instructor crea pequeños grupos (7 a 10 personas aprox.) y les explica que durante los siguientes veinte minutos lo siguiente:

- Conversarán con los participantes de su equipo sólo sobre el tema escrito en la tarjeta.
- Cada participante pondrá en práctica las habilidades enumeradas en la Hoja de Habilidades por lo menos una vez durante la conversación.
- Mantendrán grupos de siete a diez participantes durante toda la duración de la actividad; en caso de que uno o dos miembros de un grupo se acoplan a otro, uno o dos miembros de ése mismo grupo deben pasar al grupo que acaba de ser abandonado interrumpiendo su conversación.

V. El instructor contesta cualquier pregunta y supervisa la dinámica.

VI. Luego el instructor le pide a los participantes formar grupos de cuatro o cinco miembros para discutir sobre las siguientes preguntas:

- ¿Cuál de las habilidades de la conversación practicó? ¿Cuál fue la más fácil? ¿Cuál fue la más difícil?
- ¿Cuáles palabras o formas de actuar descubrieron, que puedan hacer más eficaz las habilidades para conversar?

VII. El instructor les pide que hagan un resumen y compartan los resultados de la discusión del paso VI y presenten los resultados.

- Evaluación: se aplicará un cuestionario al final de la sesión.

❖ Sesión 7:

- Nombre: Integración
- Objetivo: Experimentar la importancia de la integración.
- Recursos:
 - Recursos Humanos: un facilitador por grupo
 - Recursos Materiales: Botellas de gaseosa, vasos y galletas.
 - Recursos Tecnológicos: ninguno.
 - Recursos de Infraestructura: salón de la tienda ambientado con sillas y mesas.
- Tiempo: 45 min.
- Actividad:

Dinámica

- El instructor forma pequeños grupos de cinco o seis personas, alejándolos ligeramente entre un grupo y otro.
- A continuación, el facilitador orienta cada grupo en el sentido de excluir a un miembro, basado en criterios fijados y aceptados por el grupo. Cada

grupo tendrá veinte minutos para determinar estos criterios. Cuando cada grupo haya excluido a un miembro, éstos irán juntos a un lugar determinado de la sala.

- Cuando los miembros excluidos se encuentren sentados en aquel el lugar seleccionado, el animador invita a los demás miembros de cada grupo a tomar sus refrescos y su pastel, ignorando a los excluidos.
- Después de diez minutos, se forman nuevamente los grupos, con los excluidos ausentes, cada grupo designa un representante para explicar los criterios que excluyeron a sus compañeros. Luego el grupo de los excluidos se ubica en el centro de la sala.
- Cada miembro excluido comentará las razones por la cual fue excluido, si la considera justificada, cómo se siente en relación al grupo que los excluyó y los otros miembros que también fueron excluidos.
- El instructor solicita a los representantes de cada grupo explicar los criterios para excluir al miembro y por qué él sintió que en la persona excluida el criterio fue correcto.
- A continuación, los miembros excluidos retornarán a sus grupos de origen, y se sigue con la tarea comentando satisfactoriamente las fases iniciales del ejercicio.
- Se forma, a continuación, el grupo mayor para el plenario, y el animador presenta comentarios acerca del ejercicio realizado, recalando los aspectos sociales de la identidad social, las características de la interacción entre

personas estigmatizadas y personas normales, y las características de interacción entre personas estigmatizadas.

- Evaluación: se aplicará un cuestionario al final de la sesión.

❖ Sesión 8:

- Nombre: Clima Laboral
- Objetivo: Procurar un clima de confianza y refuerzo positivo, para elevar la autoestima dentro de un grupo pequeño.
- Recursos:
 - Recursos Humanos: un facilitador por grupo
 - Recursos Materiales: lápices para los participantes, hojas bond y papelógrafo.
 - Recursos Tecnológicos: ninguno.
 - Recursos de Infraestructura: salón de la tienda ambientado con sillas y mesas.
- Tiempo: 45 min.
- Actividad:

Dinámica “Retroalimentación positiva”

- I. El instructor distribuye lápices y papel. Cada participante recibe papel suficiente, para escribir un mensaje a cada uno de los otros participantes del grupo.
- II. El facilitador hace una afirmación como “a veces goza uno más con un regalo pequeño que

con uno grande. Sin embargo, solemos preocuparnos tanto por no entregar detalles grandes hacia los demás que a veces ignoramos los pequeños detalles que significan mucho.

- III. Los participantes escribirán un mensaje a cada uno sus compañeros del grupo, estos mensajes deberán hacer sentir bien o positivos a los demás al recibirlo.

 - IV. El instructor recomienda diversas formas de brindar retroalimentación positiva a fin de que cada participante identifique el medio de expresión con la que más se sienta cómodo. Aquí algunos ejemplos:
 - Es importante ser específicos, Digan: “Me gusta como sonríes a los que van llegando” en vez de “Me gusta tu actitud”.
 - Escribir un mensaje especial y diferente para cada persona y no genérico.
 - Incluir a todos los participantes, incluso si no los conocen bien.
 - Hacer sentir a cada uno lo que es importante o lo notable de su comportamiento dentro del grupo, por qué le gustaría conocerlo mejor o por qué está contento de estar con él en el grupo.
 - Elaborar un mensaje personal usando el nombre de la otra persona, tuteándolo y utilizando palabras como “Me gusta” o “Siento”.
 - Dígale a cada persona qué es lo que lo hace a usted un poco más feliz. (El instructor puede distribuir las indicaciones o escribirlas en el papelógrafo).
- Evaluación: se aplicará un cuestionario al final de la sesión.

5.4. Sector al que se dirige

Este taller está dirigido a los 30 trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s, el cual está compuesto por personal correspondiente a los siguientes puestos:

- Mozos / Azafatas
- Horneros y Ayudantes de horno
- Cocineros y Ayudantes de cocina
- Barman y Ayudantes de Barman
- Operarios de Limpieza
- Cajera
- Delivery

Se realizarán 3 grupos de 10 trabajadores a fin de no perjudicar la operación en tienda.

5.5. Establecimiento de conductas problema/metapas

Hellriegel y Slocum (como se citó en Saavedra, 2017) sustentan que las conductas problemas de la no adaptación o resistencia al cambio organizacional pueden presentarse de diversas maneras: abierta y encubierta.

La resistencia abierta suele ser más fácil de intervenir o tratar porque las manifestaciones se dan en un solo instante y el mensaje es directo tales como las quejas, retraso de trabajo, huelgas, etc. Por otro lado, las manifestaciones de la

resistencia encubierta suelen ser más difíciles de reconocer debido a su sutileza; por ejemplo, pérdida de compromiso organizacional, desmotivación, mayor número de errores, ausentismo por descanso médico injustificado, etc.

Estas conductas son las más complicadas porque con el paso del tiempo da lugar a que se manifiesten conductas conflictivas más intensas y aparentemente inesperadas, esto se debería a que el trabajador haya reprimido su verdadero sentir ante el cambio y ya no pueda seguir haciéndolo, emitiendo una respuesta que podría parecer fuera de proporción.

Un directivo o jefe podría presentar dificultades para identificar la resistencia encubierta, puesto que el empleado no comunica su malestar respecto a las modificaciones en la organización; es por ello que se recomienda que el jefe inmediato desarrolle una relación con el trabajador en la que exista la confianza y la comunicación fluida entre ambas partes. Sólo así, se podrá identificar si el trabajador presenta tendencia a no adaptarse al cambio y mostrar el interés por su punto de vista.

López (como se citó en Escudero, Delfín y Arano, 2014) añade más conductas problema abiertas:

- El cuestionamiento quisquilloso de los detalles del proyecto de cambio.
- El cuestionamiento del porqué cambiar.
- Burlarse de la iniciativa de cambio.

- Someter la aprobación del proyecto de cambio a múltiples instancias.
- Manifestar abiertamente la falta de interés en los proyectos de cambio.
- Postergar el estudio del proyecto para cuando se disponga de tiempo.
- Citar nostálgicamente el pasado.
- Nominar sólo las consecuencias negativas que traerá el cambio.
- No cooperar.
- Adoptar una actitud legalista y cerrada.
- No valorar o no reconocer el trabajo realizado por los agentes de cambio.
- Culpar al proyecto de cambio como causante de todas las complicaciones que surjan dentro del contexto.

Las conductas nominadas anteriormente son más específicas, pero ayudarán a identificar con facilidad la resistencia debido a que son más frecuentes en un ambiente laboral que atraviesa por el proceso de cambio.

Chiavenato (2004) manifiesta que estos tipos de conductas problema son comunes en personas que han pasado la mayor parte de su vida laboral en organizaciones que operan de la misma manera durante años y son cerradas a ideas innovadoras. Cabe detallar que estos trabajadores presentarán dificultades a nivel profesional, no sólo las empresas estarían direccionadas al fracaso, también los trabajadores tendrán obstáculos en su desarrollo profesional (puestos de altos mandos o de remuneración más alta).

Por otro lado, Rubiano, Rojas y Díaz (2011) señalan que “cuando los empleados poseen una fuerte y positiva actitud hacia el cambio, es probable que se comporte

de manera persistente, de tal forma que así apoyen y faciliten la iniciativa de cambio que se están aplicando”. (p.132)

Si los trabajadores presentan actitudes positivas de forma estable, por ende, conductas favorables a los cambios, se logrará la adaptabilidad y la participación activa de los empleados; entonces, se busca desarrollar conductas positivas tales como:

- Reconocer los beneficios del cambio organizacional.
- Aplicar la mejora continua en la calidad de trabajo.
- Gestionar buen clima laboral.
- Aportar con nuevos cambios.
- Fomentar actitudes positivas a sus compañeros.

Molina-Sabando, Briones-Véliz, Arteaga-Coello (2016) considera que el cambio organizacional es uno de los factores que define un buen o mal comportamiento organizacional; es por ello que las conductas metas del cambio organizacional tienen como resultado un buen comportamiento organizacional, el cual se orienta por dos fundamentos importantes:

- Adaptabilidad al medio laboral y social: Se necesita alto nivel de motivación y compromiso organizacional.

- Respeto hacia las normas y reglamentos establecido: se precisa evitar conductas conflictivas o no relacionadas a las normas o reglamentos de la empresa.

Siguiendo estos fundamentos no sólo se observarán conductas meta que beneficien el cambio organizaciones, sino también otros factores del comportamiento organizacional como: la cultura organizacional y el clima organizacional.

Pérez (2016) sustenta que el comportamiento del trabajador debe estar alineado a lo que establece la organización; para ello, es importante contar con un código de conducta organizacional, en el que se identifique qué comportamientos están permitidos por la organización mediante Principios Corporativos, Valores Corporativos, Ética Empresarial, Normas de Comportamiento, y Reglas de la Organización.

Se considera crucial contar con este tipo de documentación que puede favorecer incluso en contextos poco frecuente como el proceso del cambio organizacional.

5.6. Metodología de la Intervención

Se utilizará la metodología del taller, Reyes (como se citó en Gilimas y Díaz, 2014) define “el taller como una realidad integradora, compleja, reflexiva, en que se unen la teoría y la práctica como fuerza motriz del proceso pedagógico” (p.71); asimismo, Careaga, Sica, Cirillo y Da Luz (2006) añaden que es una forma de enseñar y aprender mediante la práctica.

Se dice que el taller es una metodología en la que predomina la práctica a fin de facilitar la retención de los conocimientos adquiridos, es una manera más dinámica y eficiente de aprender y enseñar.

Ander-Egg (como se citó en USAID, OEA y Fundación Trust for the Americas, 2011) destaca 11 características principales del taller:

- Las actividades se centran en un aspecto específico que se desarrolla intensivamente.
- Se parte de la práctica como fuente de conocimiento: “aprender haciendo”.
- Se analiza los errores para aprender.
- La evaluación se lleva a cabo conjuntamente entre facilitadores y participantes.
- Los participantes brindan su aporte personal, creativo y crítico, por lo cual, crean su propia experiencia y no aprenden sólo recibiendo información.
- Es un equipo de trabajo y no hay maestro que enseñe y alumnos que aprenden. Es el equipo que, a través de la reflexión y el trabajo, el interaprendizaje, produce su propio conocimiento: “va aprendiendo a conocer”.
- Se desarrolla con colaboración entre los participantes reduciendo la competitividad entre sí para alcanzar un objetivo de forma grupal
- La persona facilitadora brinda a los participantes la realización de sus tareas mediante una relación basada en el diálogo.
- El facilitador es responsable del grupo y lo dirige hacia el logro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

- La relación facilitador-participante es horizontal realizando tareas a través de la co-gestión y dejando de lado la postura del docente paternalista y el alumno que sólo recibe información mas no practica ni participa.

USAID, OEA y Fundación Trust for the Americas (2011) plantean 5 tipos de talleres, los cuales pueden variar o combinarse entre sí:

- Taller de Sensibilización:

Para familiarizar al grupo con una problemática determinada; por ejemplo, maltrato infantil, el acoso sexual, la violencia intrafamiliar, los jóvenes en riesgo, la participación de niñas y niños en los medios de comunicación, etc.

- Taller de Información:

Para enriquecer el conocimiento que tienen las personas sobre un tema ofreciendo información; por ejemplo, explicar los derechos humanos, los impuestos de ciudadanos, etc.

- Taller de Capacitación:

Tiene como objetivo principal preparar a los participantes para que éstos dominen alguna técnica específica, un quehacer, habilidad o destreza, a través de actividades que los permitan practicar o participar activamente. Entre los temas más comunes de capacitación, se encuentra la comunicación efectiva, liderazgo, etc.

- Taller de Reflexión:

Se ejecutan con la finalidad de lograr un cambio en la actitud, creencias o forma de ver la vida por medio reestructuración cognitiva, el pensamiento o el análisis.

Existen muchos tipos de talleres, planteados por diversos autores, sin embargo, todos coinciden que las técnicas de enseñanzas son dinámicas a fin de contar con una participación activa de los asistentes.

Careaga, Sica, Cirillo y Da Luz (2006) señalan que el facilitador se desenvuelve en condiciones técnicas, emocionales, grupales y comunicacionales a fin de alcanzar el aprendizaje y la reflexión, además debe reconocer las necesidades de los participantes, incluso antes de que ellos lo soliciten, y responderlos con el cuidado de que requiera la situación. Por otro lado, el participante actúa elaborando, reflexiona a partir de su experiencia y de otros e interactúa con los demás.

Entonces, el facilitador promueve el aprendizaje grupal, pero reconoce las necesidades, características de cada uno de los participantes y lo que se quiere lograr para orientar el taller de una forma determinada. Además, el participante aprende de manera conjunta con sus compañeros realizando actividades que lo llevan a la reflexión y práctica.

Este taller constará de 3 grupos, en los que estarán conformados por 10 colaboradores a fin de no perjudicar la operación del restaurante; asimismo, cada grupo tendrá un sólo facilitador, por grupo, durante las 8 sesiones para que la relación entre facilitador-participante sea estable.

Este taller estará compuesto por ocho sesiones: Sensibilización y concientización de cambios organizacionales, Motivación, Satisfacción Laboral, Trabajo en Equipo, Tolerancia a la frustración, Comunicación Asertiva, Integración y Clima Laboral. Cada sesión tiene una duración entre 45 a 60 minutos.

Los recursos empleados son: recursos humanos (tres facilitadores), recursos materiales (lápices, hojas bond, plumones, tijeras, etc.), recursos tecnológicos (ecran, laptop y proyector) y recursos de infraestructura (salón ambientado con mesas y sillas).

5.7. Instrumentos a utilizar

- Recursos humanos: se contarán con 3 facilitadores.
- Recursos tecnológicos: un ecran, proyector, laptop.
- Recursos materiales: pizarra, plumones, pizarra, hojas bond, tarjetas y tijeras.
- Recursos de Infraestructura: salón ambientado con mesas y sillas.

5.8. Cronograma

SESION - GRUPO	1/04/2019	2/04/2019	3/04/2019	4/04/2019	5/04/2019	6/04/2019	7/04/2019	8/04/2019	9/04/2019	10/04/2019	11/04/2019	12/04/2019	13/04/2019	14/04/2019	15/04/2019	16/04/2019	17/04/2019	18/04/2019	19/04/2019
1 - PRIMER GRUPO	■																		
1 - SEGUNDO GRUPO																			
1 - TERCER GRUPO																			
2 - PRIMER GRUPO			■																
2 - SEGUNDO GRUPO																			
2 - TERCER GRUPO				■															
3 - PRIMER GRUPO					■														
3 - SEGUNDO GRUPO																			
3 - TERCER GRUPO						■													
4 - PRIMER GRUPO								■											
4 - SEGUNDO GRUPO																			
4 - TERCER GRUPO									■										
5 - PRIMER GRUPO										■									
5 - SEGUNDO GRUPO																			
5 - TERCER GRUPO											■								
6 - PRIMER GRUPO												■							
6 - SEGUNDO GRUPO																			
6 - TERCER GRUPO													■						
7 - PRIMER GRUPO															■				
7 - SEGUNDO GRUPO																			
7 - TERCER GRUPO																■			
8 - PRIMER GRUPO																		■	
8 - SEGUNDO GRUPO																			
8 - TERCER GRUPO																			■
9 - PRIMER GRUPO																			
9 - SEGUNDO GRUPO																			
9 - TERCER GRUPO																			■

5.9. Tabla de Actividades

SESION	NOMBRE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
1	Sensibilización y concientización de cambios organizacionales	Conocer los cambios organizacionales, sus beneficios y los compañeros.	Dinámica	<ul style="list-style-type: none"> o Recursos Humanos: un facilitador por grupo o Recursos Materiales: Plumones, hojas bond y pizarra. o Recursos Tecnológicos: ecran, laptop, y proyector. o Recursos de Infraestructura: salón de la tienda ambientado sólo con sillas. 	45 min.
			Dinámica "El Bingo"		
2	Motivación	Fomentar la motivación dentro de la empresa.	Dinámica "¿Qué me aporta la empresa?"	<ul style="list-style-type: none"> o Recursos Humanos: un facilitador por grupo o Recursos Materiales: Plumones, hojas bond y pizarra. o Recursos Tecnológicos: parlantes y laptop. o Recursos de Infraestructura: salón de la tienda ambientado con sillas y mesas. 	45 min.
3	Satisfacción Laboral	Analizar del grado de satisfacción de los participantes respecto a sus puestos de trabajo.	Dinámica "La Subasta"	<ul style="list-style-type: none"> o Recursos Humanos: un facilitador por grupo o Recursos Materiales: Billetes simulados de 100 soles, Una hoja de ítems a subastar para cada participante, Tarjetas pequeñas y Un martillo de subasta. o Recursos Tecnológicos: ninguno. o Recursos de Infraestructura: salón de la tienda ambientado con sillas y mesas. 	50 min.
4	Trabajo en Equipo	Analizar el proceso y características de la colaboración grupal.	Dinámica "El Paraguas"	<ul style="list-style-type: none"> o Recursos Humanos: un facilitador por grupo o Recursos Materiales: Una sombrilla para cada pareja de participantes y diez pelotas de goma, tenis o ping pong por cada una de las parejas. o Recursos Tecnológicos: ninguno. o Recursos de Infraestructura: salón de la tienda ambientado con sillas y mesas. 	45 min.
5	Tolerancia a la frustración	Reforzar la Tolerancia a la frustración	Dinámica "La Torre"	<ul style="list-style-type: none"> o Recursos Humanos: un facilitador por grupo o Recursos Materiales: hojas bond, plumones, tijeras y cinta adhesiva. o Recursos Tecnológicos: ninguno. o Recursos de Infraestructura: salón de la tienda ambientado con sillas y mesas. 	45 min.
6	Comunicación asertiva	Desarrollar habilidades para conversar asertivamente en grupo.	Dinámica	<ul style="list-style-type: none"> o Recursos Humanos: un facilitador por grupo o Recursos Materiales: Tarjetas de cartulina y lápices. o Recursos Tecnológicos: ninguno. o Recursos de Infraestructura: salón de la tienda ambientado con sillas y mesas. 	50 min.
7	Integración	Experimentar la importancia de la integración.	Dinámica	<ul style="list-style-type: none"> o Recursos Humanos: un facilitador por grupo o Recursos Materiales: Botellas de gaseosa, vasos y galletas. o Recursos Tecnológicos: ninguno. o Recursos de Infraestructura: salón de la tienda ambientado con sillas y mesas. 	45 min.
8	Clima Laboral	Procurar un clima de confianza y refuerzo positivo, para elevar la autoestima dentro de un grupo pequeño.	Dinámica "Retroalimentación positiva"	<ul style="list-style-type: none"> o Recursos Humanos: un facilitador por grupo o Recursos Materiales: lápices para los participantes y hojas bond. o Recursos Tecnológicos: ninguno. o Recursos de Infraestructura: salón de la tienda ambientado con sillas y mesas. 	45 min.

5.10. Referencias Bibliográficas

- Aguilar, M., Pereyra, L., y Miguel, R. (26 de octubre de 2003). *Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional*. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/clima-cultura-desarrollo-y-cambio-organizacional/>
- Bellon, L., Suástegui, A., y Quiroz, J. (2015). Efecto de la Incertidumbre en un proceso de Cambio Organizacional en empresas comerciales de la ZMG. *RIICO 2015*, s/v (9), 20-35. Recuperado de http://www.cucea.udg.mx/sites/default/files/documentos/adjuntos_pagina/efecto_de_la_incertidumbre_en_un_proceso_de_cambio_organizacional_en_empresas_comerciales_de_la_zmg.pdf
- Burbano, D. (2014). *Cambio Organizacional y Calidad de Vida Laboral en servidores públicos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional* (tesis de pregrado). Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, Colombia. Recuperado de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/90281.pdf>
- Careaga, A., Sica, R., Cirillo, A. y Da Luz, S. (2006). Aportes para diseñar e implementar un taller. *2das Jornadas de Experiencias educativas en DPMC*. 1(1), 5. Recuperado de http://www.dem.fmed.edu.uy/Unidad%20Psicopedagogica/Documentos/Fundamentacion_talleres.pdf
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México, México: Editorial McGraw-Hill.
- Escudero, J., Delfín, L., y Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*. 1 (1), 6. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>.
- Ferrel O., Hirt, G. Ramos, L., Adrianséns, M., y Flores, M. (Ed.) (2003). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México, México: Editorial McGraw-Hill.
- Gairín, J. y Muñoz, J. (2008). El agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones. *Enseñanza*, 26, 187-206. Recuperado de https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/69667/1/El_agente_de_cambio_en_el_desarrollo_de_.pdf
- García, M., y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá - Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90. DOI: 10.14718/ACP.2016.19.1.5
- García, M., Rojas, M., y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7 (1), 132-139. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67922583009>
- Gilimas, A. y Díaz, L. (2014). Fundamentación de talleres para las relaciones interdisciplinarias para la superación de los docentes de la educación superior. *Pedagogía Universitaria*, 19 (1), 71. Recuperado de http://cvi.mes.edu.cu/peduniv/index.php/peduniv/article/viewFile/606/pdf_27
- Gutiérrez, K. (8 de noviembre de 2011). *El papel del agente de cambio en las organizaciones desde la deconstrucción*. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/papel-agente-cambio-organizaciones-deconstruccion/>

- Hernández, H, Fernández C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. Recuperado de http://data.over-blog-kiwi.com/0/27/01/47/201304/ob_195288_metodologia-de-la-investigacion-sampieri-hernande.pdf
- Jáuregui, K. (2016, noviembre). Gestión del cambio: la receta peruana. *Aptitus*, s/v (55), 56-57.
- Miñano R. (2018). *Estilos de liderazgo del director y actitud ante el cambio organizacional en la institución educativa “César Vallejo” de Santiago de Chuco, 2017* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Santiago de Chuco, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11760/mi%C3%B1ano_pr.pdf?sequence=1
- Molina-Sabando, L., Briones-Véliz, I. y Arteaga-Coello, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*. 2(8), 501-503. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802885.pdf>
- Moreno, A. (2018). *Relación entre las Actitudes y la Resistencia al Cambio Organizacional en Servidores Civiles de un Ministerio* (tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2722>
- Ortega, M. (2015). *La Resistencia al Cambio y su influencia en el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de “Alto de la Alianza” –Tacna, en el año 2013* (tesis de maestría). Universidad Jorge Basadre Grohmann , Tacna, Perú.
- Pacheco, P. (2012). *Gestión del cambio organizacional y resistencia al cambio. Un enfoque Hermenéutico*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-cambio-organizacional-resistencia-cambio-enfoque-hermeneutico/>
- Pérez, M. (2016). La Conducta Organizacional ¿Es necesario instaurar el código de conducta organizacional?. *Reg. Directorio y Catálogo Latindex*. 10(1), 22.
- Quirant, A. y Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para logara el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 1(18), 50-62. Recuperado de <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20IV/Tecnolog%C3%ADa%20de%20la%20Informaci%C3%B3n%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20para%20los%20Sistemas%20Administrativos%20Empresariales/La-importancia-del-factor-humano-para-lograr-el-cambio.pdf>
- Rabelo, E., Ros, M., y Torres, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 12-17. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317996002>
- Rubiano, M. y Forero C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90. DOI: 10.14718/ACP.2016.19.1.5
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., y Gonzáles, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-125. doi: 10.18800/psico.201801.004
- Saravia, E. (2015). Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos de Lima. *Journal of Business*, 7(1): 20-31.

- Saavedra, L. (2017), Propuesta de modelo para mitigar la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición (tesis de maestría). Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9605/SaavedraLiliana2017.pdf?sequence=1>
- Souza, P., y Teixeira, M. (2016). Resistencia al cambio factor restrictivo a la organización desarrollo-caso de estudio en un laboratorio de análisis clínicos. *Multidisciplinario journal científico Núcleo do conhecimento*. 8, 107-143. Recuperado de <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/factor-de-resistencia-restrictivas-para-el-cambio-y-desarrollo-organizacional>
- Tam, J., Vera, G., y Oliveros, R. (2008). Tipos, Métodos y estrategias de investigación científica. *Revista de la Escuela de Post Grado*, s/v(5), 145. Recuperado de http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj_modela_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación*. Recuperado de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20-%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica.pdf>
- USAID, OEA y Fundación Trust for the Americas (2011). *Manual para jóvenes facilitadores*. Recuperado de <http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=fbwjJWFL2QM%3D>.
- Zanabria, E. (2018). *Relación entre Clima Organizacional y Actitud hacia el cambio del personal que labora en la Institución Educativa N° 40048 Antonio José De Sucre - Yanahuara - Arequipa 2017* (tesis de maestría). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6686/EDMzabuey.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Consistencia

Problema General	Objetivo General	Metodología
¿Cuál es el nivel de actitud ante el cambio organizacional en los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince, periodo 2018?	Determinar el nivel de actitud ante el cambio organizacional que presentan los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince, periodo 2018.	La investigación es de tipo descriptivo, transversal y de diseño No experimental con un enfoque cuantitativo.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Población y muestra
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el nivel de actitud ante el cambio organizacional, según la dimensión actitud cinismo, que presentan trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince, periodo 2018? - ¿Cuál es el nivel de actitud ante el cambio organizacional, según la dimensión actitud temor, que presentan los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince, periodo 2018? - ¿Cuál es el nivel de actitud ante el cambio organizacional, según la dimensión actitud aceptación, que presentan los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince, periodo 2018?¿ 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el nivel de actitud ante el cambio organizacional, según la dimensión actitud cinismo, que presentan los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince, periodo 2018. - Identificar el nivel de actitud ante el cambio organizacional, según la dimensión actitud temor, que presentan los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince, periodo 2018. - Identificar el nivel de actitud ante el cambio organizacional, según la dimensión actitud aceptación, que presentan los trabajadores de “Lince 2” de la cadena de restaurantes Roky’s del distrito de Lince, periodo 2018. 	<p>La población de estudio está constituida por 30 trabajadores de “Lince 2” correspondiente a la cadena de restaurantes Roky’s en el distrito de Lince. N = 30 trabajadores</p> <p>La muestra es censal, es decir, está conformada por 30 trabajadores de “Lince 2” correspondiente a la cadena de restaurantes Roky’s en el distrito de Lince..</p>

ANEXO 2: ESCALA DE ACTITUDES ANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Agradeceremos tu apoyo, marcando las respuestas a las siguientes afirmaciones.

INSTRUCCIONES:

Marque con una "X" el recuadro que considere conveniente, respecto a los 28 ítems, teniendo en cuenta los valores de la tabla siguiente:

	1 Totalmente en Desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indeciso	4 En Acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
N°	PREGUNTA				
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					

N°	PREGUNTA	1	2	3	4	5
22	El cambio genera oportunidades para los trabajadores que sepan aprovecharse de él.					
23	El cambio conlleva la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo.					
24	Los cambios en esta organización son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores.					
25	Los trabajadores se dan cuenta de que la mayoría de sus compañeros de trabajo apoyan los cambios de la organización.					
26	Las personas más implicadas son las más favorables al cambio.					
27	Los trabajadores creen que pueden realizar cambios en el ambiente organizacional					
28	Las personas aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden ganar en él.					

GRACIAS POR TU APOYO.



Universidad Inca Garcilaso de la Vega

Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 03 de diciembre del 2018

Carta N° 2766-2018-DFPTS

Señorita
EDITH CORAL SILVA
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
INVERSIONES TOMÁS VALLE S.A.C.
Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento a la señorita **Diana Carolina CHÁVEZ CALDERÓN**, estudiante de la Carrera Profesional de Psicología de nuestra Facultad, identificada con código 05-0025998 quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Institución que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, bajo la Modalidad de Suficiencia Profesional.

Agradezco la atención a la presente carta y renuevo mis cordiales saludos.

Atentamente,



Dr. RAMIRO GÓMEZ SALÁS
Decano (e)
Facultad de Psicología y Trabajo Social

RGS/orh
Id. 996275



FACULTAD DE
PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL