

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-

“MAYRA GUTIÉRREZ”

**PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR RESILIENCIA
LABORAL EN EL PERSONAL OPERATIVO ANTE EL CAMBIO DE LÍDER
COMO ESTRATEGIA DE MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD**

ARACELI ESTEFANÍA MENDOZA ESPINA

LIDIA LISSETH TEPAZ FRANCO

GUATEMALA, OCTUBRE 2024

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-

“MAYRA GUTIÉRREZ”

**PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR RESILIENCIA
LABORAL EN EL PERSONAL OPERATIVO ANTE EL CAMBIO DE LÍDER COMO
ESTRATEGIA DE MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE

CONSEJO DIRECTIVO

DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

ARACELI ESTEFANÍA MENDOZA ESPINA

LIDIA LISSETH TEPAZ FRANCO

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE

PSICÓLOGAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADAS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CONSEJO DIRECTIVO

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina

DIRECTOR

M. Sc. Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

SECRETARIA

M.A. Karla Amparo Carrera Vela

M. Sc. José Mariano González Barrios

REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
24 de julio de 1974

Cc. Archivo

CIEPS. 082-2024

UG. 337-2024

CODIPs. 2831-2024

ORDEN DE IMPRESIÓN INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

11 de septiembre de 2024

Estudiante

Araceli Estefanía Mendoza Espina

Lidia Lisseth Tepaz Franco

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto DÉCIMO PRIMERO (11°)** del **Acta CINCUENTA - DOS MIL VEINTICUATRO (50-2024)** de sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre 2024, que copiado literalmente dice:

“DÉCIMO PRIMERO: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado:

PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR RESILIENCIA LABORAL EN EL PERSONAL OPERATIVO ANTE EL CAMBIO DE LÍDER COMO ESTRATEGIA DE MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD

de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Araceli Estefanía Mendoza Espina

Registro Académico 201315657

CUI: 2657-23000-0101

Lidia Lisseth Tepaz Franco

Registro Académico 201704211

CUI: 2165-86038-0103

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por **M.A. Maira Lupercia Gualim López de Solórzano** y revisado por **Licenciada Reyna Aracely Corado Recinos**.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de Graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis con fines de Graduación Profesional”.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

M. Sc. Julia Alicia Ramírez Orizábal de León
SECRETARIA



/Bky

UG-337-2024

Guatemala, 2 de septiembre 2024
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
CONSEJO DIRECTIVO

Señores
Miembros del Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
Presente



Señores miembros:

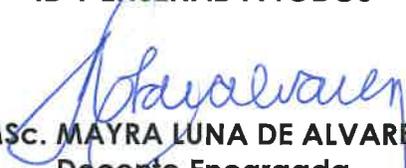
Hora: _____ Reg.: _____ Firma: _____

Deseándoles éxitos al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3º.) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, las estudiantes, **ARACELI ESTEFANÍA MENDOZA ESPINA, Carné No. 2657-23000-0101; Registro Académico No. 2013-15657 y Expediente de Graduación No. L-50-2022-I-EPS y LIDIA LISSETH TEPAZ FRANCO, Carné 2165-86038-0103, Registro Académico 2017-04211 y Expediente de Graduación L-47-2022-I-EPS, han completado los siguientes requisitos de Graduación:**

- 10 créditos Académicos del área de Desarrollo profesional
- 10 créditos Académicos por Trabajo de Graduación
- 115 créditos Académicos por haber aprobado el Ejercicio Profesional Supervisado.

Por lo antes expuesto, en base al **Artículo 53 del Normativo General de Graduación**, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación **"PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR RESILIENCIA LABORAL EN EL PERSONAL OPERATIVO ANTE EL CAMBIO DE LÍDER COMO ESTRATEGIA DE MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD"** aprobado por la Coordinación del Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs- el 28 de septiembre de 2023.
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


MSc. MAYRA LUNA DE ALVAREZ
Docente Encargada
UNIDAD DE GRADUACIÓN



CC. Archivo

Adjunto expediente impreso y digital. Informe Final de Investigación

/ML



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas



CIEPs. 082-2023

REG. 082-2023

INFORME FINAL

Guatemala, 28 de septiembre de 2023

Señores

Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Reyna Aracely Corado Recinos** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR RESILIENCIA LABORAL EN EL PERSONAL OPERATIVO ANTE EL CAMBIO DE LÍDER COMO ESTRATEGÍA DE MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD”.

ESTUDIANTES:

Araceli Estefanía Mendoza Espina
Lidia Lisseth Tepaz Franco

DPL No.

2657230000101
2165860380103

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 28 de septiembre de 2023 por el Coordinador del Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs-. Se recibieron documentos originales completos el 28 de septiembre de 2023, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Marco Antonio de Jesús García Enriquez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.
“Mayra Gutiérrez”



c. archivo



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas

CIEPs. 082-2023
REG. 082-2023



Guatemala, 28 de septiembre de 2023

Licenciado Marco Antonio de Jesús García Enríquez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

“PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR RESILIENCIA LABORAL EN EL PERSONAL OPERATIVO ANTE EL CAMBIO DE LÍDER COMO ESTRATEGÍA DE MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD”.

ESTUDIANTES:

Araceli Estefanía Mendoza Espina
Lidia Lisseth Tepaz Franco

DPL. No.

2657230000101
2165860380103

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 28 de septiembre de 2023, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Reyna Aracely Corado
DOCENTE REVISOR

c. archivo



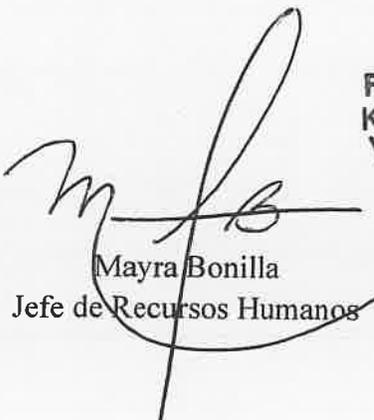
Guatemala, 19 de enero 2023

A QUIEN INTERESE:

Por este medio confirmo que las señoritas Araceli Estefanía Mendoza Espina con número de CUI 2657 23000 0101 y Lidia Liseth Tepaz Franco con número de CUI 2165 86038 0103, tesistas de la Licenciatura en Psicología, realizaron su investigación de tesis titulada "Propuesta de un plan de acción para desarrollar resiliencia laboral en el personal operativo ante el cambio de líder como estrategia de mejora en la productividad", dicha investigación se llevó a cabo en el departamento de Riego y Fumigación del uno de octubre de 2022 al 15 de enero de 2023, ejecutando el proyecto de: "Plan de acción para desarrollar resiliencia".

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



Mayra Bonilla
Jefe de Recursos Humanos

FIDES GUATEMALA, S.A.
Km 42,5 Aldea el Jocotillo,
Villa Canales, Guatemala



USAC
TRICENTENARIA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Guatemala, 31 de agosto del 2023

Licenciado
Marco Antonio García
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs.-
“Mayra Gutiérrez”

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del **informe final** de investigación titulado “Propuesta de un plan de acción para desarrollar resiliencia laboral en el personal operativo ante el cambio de líder como estrategia de mejora en la productividad”, de la Licenciatura en Psicología, realizado por las estudiantes:

ARACELI ESTEFANÍA MENDOZA ESPINA carné No. 201315657
LIDIA LISSETH TEPAZ FRANCO carné No. 201704211

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,


M.A. Mayra Gualim de Solórzano
Orientadora Vocacional y Laboral – Psicóloga
Colegiado Activo No. 739
ASESORA DE CONTENIDO



PADRINOS

Por Araceli Estefanía Mendoza Espina

M. A. Maira Gualim de Solórzano

Orientadora Vocacional y Laboral – Psicóloga

Colegiado no. 739

Por Lidia Lisseth Tepaz Franco

Vilma Yesenia Higueros Cosajay

Licenciada en Psicología

Colegiado 4,681

DEDICATORIA

Por Araceli Estefanía Mendoza Espina

A DIOS

Por darme la oportunidad de llegar a este triunfo.

A MIS PADRES

por su apoyo incondicional en toda mi vida, los quiero y que Dios los bendiga.

DEDICATORIA

Por Lidia Lisseth Tepaz Franco

A DIOS

Por ser mi guía y luz en todo momento, gracias Dios por haberme dado entendimiento para superar las adversidades presentadas a lo largo de mi formación.

A MIS PADRES Y HERMANOS (AS)

Por ser mi sustento y refugio seguro.

A MI NOVIO

Por estar conmigo en los buenos, malos y peores momentos.

AGRADECIMIENTOS

Por Araceli Estefanía Mendoza Espina

A DIOS

Por permitirme llegar hasta acá,

A MIS PADRES

por su apoyo incondicional y enseñanzas a lo largo de mi vida

A MI AMIGA LIDIA TEPAZ

Por ser mi compañera de tesis y mejor amiga

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

por su apoyo en esta etapa final de mi carrera académica.

Les agradezco a todos su cariño y apoyo, Dios los bendiga

AGRADECIMIENTOS

Por Lidia Lisseth Tepaz Franco

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Por ser mi casa de estudio y contribuir grandemente en mi formación.

A LA M.A. MAIRA GUALIM Y LICDA. VILMA HIGUEROS

Por su apoyo inigualable a lo largo de los 5 años y por ser un ejemplo de profesionales ejemplares.

A MI FAMILIA

Gracias por el apoyo brindando y creer en mí aun cuando yo no creía que podía lograrlo.

A MI NOVIO

Gracias por el apoyo infinito y siempre acompañarme en cada uno de mis retos.

A MI AMIGA ARACELI MENDOZA Y DEMÁS AMISTADES

Gracias por soportarme en este largo recorrido y llenarme de sus conocimientos.

Tabla de contenido

Resumen	1
Prólogo	2
Capítulo I	3
1. Planteamiento del problema y marco teórico.....	3
1.1. Planteamiento inicial del problema	3
1.2. Objetivos.....	4
1.2.1. Objetivo General.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos.....	4
1.3. Marco Teórico	4
1.3.1. Liderazgo	4
a. Concepto de Liderazgo	4
b. Tipos de líderes:	5
c. Cambio de Líder	6
1.3.2. Factores Psicosociales.....	8
1.3.3. Factores Personales.....	10
1.3.4. Estrés en el trabajo	12
a. Causas que pueden generar estrés.....	13
b. Fases del Estrés.....	14
c. Consecuencias del estrés.....	14

d. ¿Cómo se puede combatir el estrés?	15
1.3.5. Resiliencia.....	16
a. Concepto de Resiliencia.....	16
b. Resiliencia en las organizaciones.....	16
c. Crisis	18
d. Modelos de resiliencia en la gestión	18
1.3.6. Desarrollo Organizacional (DO).....	19
a. Concepto de Desarrollo Organizacional	19
b. Naturaleza del cambio planeado	21
c. Modelo del Cambio Planeado.....	21
1. El modelo de cambio de Kurt Lewin	21
2. Modelo de planeación	22
3. Modelo de investigación-acción.....	24
d. La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio	25
e. Las transiciones organizacionales.....	26
f. Las transiciones personales.....	26
g. El mito de la resistencia al cambio	27
1.3.7. Productividad	28
a. Concepto de productividad	28
1.3.8. Objetivos de desarrollo sostenible	29

1.3.9. Mejora continua	31
1.3.10. Concepto de calidad.....	31
a. Sistemas de gestión de calidad.....	32
b. ISO 9001:2015	32
1.3.11. Estrategia.....	33
a. Estrategia y competitividad.....	33
b. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	34
1. Amenaza de entrada	35
2. El poder de los proveedores	36
3. El poder de los compradores	36
4. Amenaza de los sustitutos	37
5. La rivalidad entre competidores existentes	37
1.4. Consideraciones éticas.....	38
Capítulo II.....	39
2. Técnicas e Instrumentos	39
2.1. Enfoque, modelo y nivel de investigación.....	39
2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
2.2.1. Técnicas	40
2.2.2. Técnicas de recolección de datos	40
2.2.3. Técnicas de análisis de datos	41

2.2.4. Instrumentos.....	41
2.2.5. Operacionalización de objetivos, categorías / variables	42
Capítulo III.....	44
3. Presentación, interpretación y análisis de los resultados.....	44
3.1. Características del lugar y de la muestra	44
3.1.1. Características del lugar	44
3.1.2. Características de la Muestra.....	45
3.2. Presentación e interpretación de resultados.....	46
3.2.1. Gráficos de la variable “sentido de pertenencia”	46
3.2.2. Gráficos de la variable “apertura al cambio”	48
3.2.3. Gráficos de la variable “exigencias en el trabajo”	50
3.2.4. Gráficos de la variable “jefatura”	56
3.3. Análisis general	59
4. Conclusiones y recomendaciones.....	61
4.1. Conclusiones.....	61
4.2. Recomendaciones	62
5. Referencias	63
5.1. Bibliografías	63
5.2. Egrafías	64

Resumen

El trabajo de investigación titulado: “Propuesta de un plan de acción para desarrollar resiliencia laboral en el personal operativo ante el cambio de líder como estrategia de mejora en la productividad”, elaborado para fines de graduación de la Licenciatura en Psicología, cuyo propósito principal fue el diseño de un plan de acción que mejore la productividad a través de estrategias prácticas para el desarrollo de la resiliencia laboral, así como la identificación de las principales causas que afectan la productividad.

En la presente investigación se utilizó el enfoque mixto con diseño exploratorio-descriptivo, la población seleccionada fueron 50 colaboradores del departamento de Riego y Fumigación de la empresa Dümmen Orange, S.A. que oscilan entre las edades de 18 a 50 años. Se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual contenía preguntas abiertas y cerradas que permitió la obtención de datos verídicos de forma amplia. Posterior a la revisión y análisis de los datos, se determinó que en la población seleccionada existe una disminución del rendimiento debido al constante cambio del líder, lo que ha generado en los operarios una crisis negativa, a su vez, ha ocasionado que la mayoría de los colaboradores muestren resistencia al cambio por miedo a la incertidumbre que éste les genera. Para concluir se puede decir que, el cambio de líder afecta considerablemente a la organización y a todos sus colaboradores, las personas pueden ser afectadas emocional y psicológicamente, pues al no sentirse apoyadas pueden llegar a sufrir ansiedad y angustia en el entorno laboral.

Prólogo

Para poder fomentar un buen ambiente laboral, es sumamente importante que los líderes tengan buena comunicación con todo el equipo de trabajo para que puedan trabajar de forma unida y, por ende, tener un excelente desempeño en la productividad.

La información obtenida en esta investigación fue de gran utilidad para definir si el liderazgo que actualmente se ejecuta en la empresa Dümme Orange es idóneo. Se buscó proporcionar datos concretos, válidos y que ayuden a: la empresa a fomentar un liderazgo sano, ayudar a los colaboradores del departamento de Riego y Fumigación para que su desempeño sea mejor día a día para que la empresa siga teniendo éxito en la ejecución del proceso de riego y fumigación.

Parte de la experiencia obtenida en la presente investigación, fue encontrarse con personal operativo, escuchar sus opiniones acerca de su trabajo y percibir las emociones de cada persona que participaron en dicha investigación. Las principales ventajas se dieron al percibir el apoyo de todos los colaboradores y el interés que mostraron a lo largo de la investigación, así mismo, la buena actitud que los involucrados brindaron en todo momento.

Por su parte, algunas de las limitantes que se encontraron a lo largo de la investigación, fue la dificultad de algunos participantes para poder reservar el tiempo y responder la encuesta utilizada, puesto que algunos tenían bajo su cargo, ciertas actividades que se tenían que realizar en días determinados. El resultado de esta investigación fue un plan de acción para desarrollar resiliencia laboral en el personal operativo ante el cambio de líder como estrategia de mejora en la productividad. Agradecemos a las autoridades de Dümme Orange por abrirnos las puertas de su empresa, así como a los colaboradores que nos apoyaron en la ejecución de la presente investigación-

Capítulo I

1. Planteamiento del problema y marco teórico

1.1. Planteamiento inicial del problema

Dentro de la empresa Dümme Orange, S. A. se detectó que los operarios del departamento de Riego y Fumigación muestran un comportamiento atípico cuando se asigna un nuevo líder, ante esta situación se pudo percibir una alteración en la productividad del área, dichos colaboradores oscilan entre las edades de 18 a 50 años, siendo en su totalidad de género masculino, que viven en áreas aledañas a la aldea El Jocotillo, del municipio de Villa Canales del departamento de Guatemala.

Por lo que se realizó una investigación con enfoque mixto y diseño exploratorio-descriptivo, en donde se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos para poder obtener información de los siguientes indicadores: liderazgo, resiliencia, desarrollo organizacional, productividad y estrategias para lograr la resiliencia; respondiendo respectivamente a la preguntas: ¿Cómo afecta el cambio de líder en la productividad de los operarios?, ¿Cómo fortalecer la resiliencia en los operarios?, ¿Cómo lograr un cambio exitoso en los operarios?, ¿Cómo lograr la productividad en operarios mediante la resiliencia laboral?, ¿Qué estrategias se pueden utilizar para desarrollar la resiliencia laboral?. Esta investigación fue realizada bajo la teoría cognitivo conductual y se consideraron elementos como los sentimientos, las emociones y conductas que afectan en el ámbito laboral a los colaboradores. Según la teoría cognitivo conductual, se creó un plan de acción de estímulos positivos para fortalecer el ámbito afectado.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un plan de acción que mejore la productividad a través de estrategias prácticas para el desarrollo de la resiliencia laboral.

1.2.2. Objetivos Específicos

1.2.2.1. Identificar las principales consecuencias que afectan la productividad.

1.2.2.2. Elaborar un plan de acción que desarrolle resiliencia laboral.

1.2.2.3. Plantear el plan de acción para su aplicación dentro de la empresa

1.3. Marco Teórico

1.3.1. Liderazgo

a. Concepto de Liderazgo

Las organizaciones necesitan múltiples recursos para poder tener un óptimo funcionamiento y alcanzar los objetivos propuestos, entre ellos podemos encontrar recursos financieros, humanos, intangibles y materiales. El recurso humano es un factor clave, ya que de ello depende el éxito o fracaso del negocio.

Tomando en cuenta que todas las áreas de las empresas cuentan con personas que poseen diferentes competencias profesionales y técnicas, resulta una tarea compleja que todos vayan hacia una misma dirección o que tengan el mismo grado de motivación, por ello, es sumamente importante que sean dirigidos por un líder, quien les ayudará a desarrollar diversas habilidades y los impulsará al crecimiento profesional.

Para lograr que una empresa sobreviva ante las diversas adversidades que puedan surgir en el mercado laboral, es sumamente importante que exista el liderazgo y que se tenga claro a qué hace referencia dicho término. Según el diccionario de la Real Academia Española “Líder”

proviene del inglés Leader (guía), es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientador.

También, el “Liderazgo es la actitud que mueve a la iniciativa de un individuo para cambiar el estado de cosas que deben ser cambiadas” (Taddei, 2017, p. 6).

Por su parte, Bennis, Warren y Burt Nanus (2017) afirman que el liderazgo es el conjunto de habilidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos comunes. (p.4)

Tras las definiciones mencionadas, se puede inferir que el liderazgo abarca aspectos como: habilidades intrínsecas y extrínsecas, influencia y motivación en los demás; así mismo, éste transforma a personas y grupos. Además, el liderazgo exige creatividad, debido a que un buen líder será capaz de innovar para poder transformar todos aquellos aspectos que se consideran que no se pueden cambiar, desarrollar y/o mejorar. El líder desarrollará estrategias para poder aumentar la productividad empresarial, mejorará los procesos y ayudará a potenciar la imagen corporativa de las organizaciones. Es importante mencionar que, existen diferentes tipos de líderes que, aunque poseen características similares, ejercen de diferente forma el liderazgo.

b. Tipos de líderes:

- Líder espontáneo: Ante una determinada situación o problema asume con rapidez el mando de las acciones a realizar.
- Líder tradicional: Obtiene el poder por poseer un cargo o pertenecer a un grupo de poder establecido. El liderazgo puede ser heredado a un miembro, posea o no las habilidades para poder dirigir.
- Líder autoritario: Las decisiones se toman sin pedir consejos a otras personas ni dar

explicaciones sobre sus actos.

- Líder democrático: Antes de tomar algún tipo de decisión, realiza consultas al resto del grupo y plantea los problemas aceptando opiniones y consejos.
- Líder liberal: Da apertura para que los demás miembros puedan decidir, esto con el fin de ayudar a cada integrante a desarrollar y/o fortalecer sus habilidades.
- Líder carismático: Son personas que por su forma de ser influyen en los demás. Por lo general, provocan inspiración y confianza.

c. Cambio de Líder

“El jefe ideal es aquel que alcanza las metas y mantiene un buen clima empresarial.” (Oxer, 2003, p. 77). Ser líder es una tarea compleja, pues implica diversos aspectos, desde ser guía de su equipo hasta tener la capacidad de tomar decisiones que causan impacto significativo para la empresa.

Sin embargo, ¿qué pasa si el líder desea dejar la empresa? Como ya se ha mencionado, el líder es fundamental para el éxito de toda organización, ya que guiará y persuadirá grandemente a todo el equipo, por lo que su ausencia puede provocar una alteración en el estado de ánimo de las personas a las que ha influido, pero también puede provocar que éstas dejen de realizar el trabajo de la misma forma de la que eventualmente lo realizan, dicho cambio puede ser positivo o negativo.

Cuando un líder decide retirarse de la empresa, su equipo se enfrenta a un período de duelo en el que corren el riesgo de sentirse desorientados, sufren un enorme vacío el cual es difícil de superar, incluso, hay quienes desean acompañarlo a su nuevo destino, esto pasa cuando:

- El líder impulsa el talento de su equipo,
- El líder confía en su equipo y,

- El líder no solo se preocupa en su desempeño, sino que motiva y ayuda a su equipo al desarrollo personal y profesional.

Cuando un líder posee el cariño y apoyo incondicional de su equipo y decide partir de la empresa, existe una gran posibilidad de reacción negativa del equipo ante el nuevo mando: poco interés en el trabajo, se niegan a ser dirigidos, bajo rendimiento, poca confianza en su nuevo líder, pequeñas rebeliones, entre otras reacciones.

Sin lugar a duda, hay una gran resistencia al cambio, la cual se manifiesta de diversas maneras:

- Pérdida de control: El equipo tiende a pensar que ha perdido el control sobre su entorno, pues todo cambio interfiere en la autonomía de las personas.

- Incertidumbre: Las personas necesitan saber qué va a suceder ante los diversos cambios; la incertidumbre representa para muchos una gran confrontación, un gran desafío que genera miedo y ansiedades; si la empresa no capacita a su personal para poder recibir los cambios de forma positiva, esto puede ser un verdadero problema, ya que la empresa puede quedarse estancada ante el más mínimo cambio.

- Nostalgia: Cambiar significa que las cosas lucirán y serán diferentes; por lo general, las personas tienden a acostumbrarse al entorno de su trabajo, a las personas con quienes se relaciona día a día y, cuando ocurre un cambio, viene consigo un tiempo de duelo y nostalgia; muchas veces, dicho sentimiento puede ser negativo para la productividad en el trabajo.

- Inseguridad: Cuando existen cambios en las empresas, las personas pueden sentirse preocupados acerca de sus capacidades para afrontar dichos cambios. Existen sentimientos de nervios e inseguridad por el resultado que obtendrán al realizar el trabajo considerando los cambios.

La reacción que tenga el equipo de trabajo ante el cambio de líder dependerá de la forma en el que el equipo perciba al líder actual (bueno o malo). Por ejemplo, si el líder ha inspirado a sus colaboradores, ha trabajado junto con ellos, los ha escuchado y apoyado en el entorno laboral, los colaboradores no desearán verlo partir.

Por el contrario, si ha sido un jefe que se ha dedicado únicamente a alcanzar logros personales e individuales, si ha sido autoritario y ha mostrado poco interés en el bienestar de sus empleados, enfocándose exclusivamente a cumplir los objetivos establecidos, es muy probable que su equipo sienta felicidad por su retiro.

1.3.2. Factores Psicosociales

Fernández García (2013) manifiesta que “los factores psicosociales son aquellas condiciones presentes en el trabajo, relacionados con la organización, el contenido y la realización del trabajo que pueden afectar tanto el bienestar y la salud (física, psíquica o social) de los trabajadores como el desarrollo del trabajo, así como a la productividad empresarial.” (p. 15)

Autores como Martínez (1994), Almentero, Padilla y Castaño (2003) han indicado que la interacción entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización influyen en la salud, estado anímico y rendimiento de las personas.

Por su parte, la Organización Mundial de la Salud -OMS- elaboró un modelo para impulsar la creación de entornos de trabajo saludables, en el que se detallan cuatro planos clave que influyen en el mismo, los cuales son:

- Ambiente físico de trabajo,
- Ambiente psicosocial del trabajo,
- Los recursos personales de salud y,
- Participación de la empresa en la comunidad.

Hoy en día, las empresas se enfrentan a múltiples riesgos psicosociales que pueden alterar la productividad de los colaboradores y de la empresa en sí. Ante los diversos cambios, es natural que surjan algunos riesgos psicosociales en los trabajadores, Ricardo Fernández (2013) menciona los siguientes:

- Estructura Jerárquica: Sin lugar a duda, es importante la posición que cada persona ocupa dentro de la organización, la forma en que se haya distribuido el poder y la toma de decisiones.

Si la empresa se encuentra liderada por personas que ayudan al equipo al desarrollo, que los motive e impulse a lograr las metas establecidas, la empresa estará encaminada al éxito.

- Relaciones con los superiores: Es sumamente importante que los superiores aumenten la autoestima de sus trabajadores, ya que esto ayudará a que las personas puedan expresar los problemas del trabajo y de esa manera crear estrategias para mejorarlos.

- Exceso de exigencias psicológicas: Se da cuando los líderes obligan a su equipo a realizar el trabajo de forma rápida e irregular y que exigen que las personas no omitan opiniones propias, no tomen decisiones difíciles ni emitan juicios al respecto de su trabajo, es decir, se trata de obligar a las personas a esconder sus sentimientos y únicamente se encarguen de ejecutar las tareas asignadas. Dicho fenómeno surge principalmente cuando el tipo de liderazgo que se practica es el autoritario.

- Falta de influencia y de desarrollo: Se trata de evitar que las personas se muestren autónomas en la forma de realizar el trabajo, no se permite adaptar el horario a las necesidades familiares, tampoco se permite decidir cuándo se hace un descanso. La falta de influencia puede suceder cuando en el grupo existe un nuevo miembro en el equipo o bien, un nuevo líder; cuando alguien se está integrando al grupo, por lo general, desconoce muchos códigos que se manejan en el equipo y esto puede provocar que haya sesgo en la comunicación.

- Falta de apoyo y de calidad de liderazgo: Ocurre cuando las personas deben trabajar de forma aislada, no existe apoyo de los superiores o compañeros en la realización del trabajo. Los líderes no dan información adecuada, las tareas no se organizan apropiadamente y tampoco el tiempo de realización es el indicado.

- Tratos inadecuados: Cuando existen faltas de respeto, se dan cambios de puestos o servicios contra la voluntad propia, el trato es injusto, no se reconoce el trabajo, el salario es muy bajo o no se encuentra acorde al trabajo que se realiza.

Ante los factores psicosociales mencionados, es obligación de toda organización el ofrecer a las personas un sitio seguro de trabajo, que les permita la realización profesional; también, es responsabilidad de los líderes el crear estrategias para realizar los procesos resguardando el bienestar físico y mental de los miembros de su equipo, según Ricardo Fernández éstas pueden ser:

- Adaptar el trabajo a la persona,
- Planificar y organizar el trabajo,
- Mantener una comunicación activa y constante entre el equipo y,
- Priorizar los buenos tratos entre las personas.

1.3.3. Factores Personales

La Organización Mundial de la Salud -OMS- indica que el entorno psicosocial de trabajo impacta positiva o negativamente en el bienestar físico y mental de las personas. Dichos factores también se denominan “factores estresantes del lugar de trabajo” y pueden provocar estrés emocional en los colaboradores.

Cuando se habla de factores personales, se hace referencia a todos aquellos factores que configuran el espacio laboral e influyen directamente en el bienestar o malestar de los empleados. Algunos factores personales que afectan el desempeño en los empleados son:

- Falta de compromiso: Para Alvarez de Mon (2001) el concepto de “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad o membresía, por el cual, el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita.

Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor, la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo.

Con ello, se puede afirmar que el compromiso es una fuerza que impulsa a las personas a lograr algún cometido dentro de la organización, dicha fuerza se forma gracias a que las personas se identifican con la empresa. Si un colaborador no se encuentra apasionado ni entusiasmado en lo que hace, difícilmente podrá comprometerse y cumplir las metas establecidas.

- Falta de interés: Es un fenómeno normal en el mundo laboral, el cual ocurre de manera gradual y puede ser causado por varios factores. Un trabajador desinteresado por su trabajo no querrá hacer las diferentes tareas asignadas ni se esforzará por cumplir los objetivos establecidos.

- Personalidad: Se trata de la forma de actuar de las personas ante diversas situaciones. Martín Socorro Olivares en Psicología del trabajo (2009), expresa que cuando dicho comportamiento está motivado hacia el logro de ciertas metas y existe algún percance para realizarlo, se genera una frustración en las personas.

Es normal que en las organizaciones unas personas sobresalgan más que otras, tengan mayores triunfos y superen de mejor forma todas las adversidades del ámbito laboral, esto se debe a diferentes factores: la autoexigencia, las metas propias establecidas, nivel académico, personalidad, disciplina, entre otros aspectos. Sin duda alguna, la personalidad influye en el

logro de los objetivos, ya que, como indica Socorro, cuando la personalidad está orientada al alcance de las metas, las personas se vuelven estrategas en la búsqueda de su propio éxito y suelen tomar mejores decisiones. Sin embargo, el que una persona tenga éxito o no dentro de una organización, indica que existen personalidades que se adaptan mejor a ciertos puestos de trabajo.

1.3.4. Estrés en el trabajo

La Organización Internacional de Trabajo menciona que “el estrés es la respuesta física y emocional a un daño causado por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades percibidos de un individuo para hacer frente a esas exigencias.” (OIT, 2006, p. 2).

También, “es el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuales debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento.” (Fernández García, 2013, p. 90).

Así mismo, el estrés puede proporcionar reacciones positivas en las personas al ejecutar las tareas, pues provoca cierta adrenalina que las impulsa a trabajar de manera motivada, aumentando su rendimiento, genera un estado anímico activo y positivo; sin embargo, cuando la presión es demasiada, al punto de sobre pasar la capacidad de afrontamiento que poseen las personas, el estrés puede causar cansancio, desánimo, irritación y hasta puede generar graves problemas de salud que necesitarán atención médica como: alergias, mala digestión, alteraciones en el sistema nervioso, exceso o pérdida del apetito, sueño en exceso o insomnio, entre otros problemas.

Como se ha mencionado anteriormente, el estrés en el ámbito laboral es generado por una sobrecarga de tareas y/o actividades; sin embargo, existen otros factores que pueden provocarlo.

a. Causas que pueden generar estrés

- El trabajo monótono o repetitivo puede generar en la persona aburrimiento, ese mismo aburrimiento provoca estrés debido a que la persona necesita nuevas emociones.
- El estrés puede iniciar gracias a los cambios inesperados que surgen en las empresas, éstos toman de sorpresa a sus colaboradores, generando en ellos mucha incertidumbre y, en algunos casos, desacuerdos.
- Uno de esos cambios puede ser cuando se incorpora un nuevo líder al equipo de trabajo, pues la incertidumbre en la nueva forma de convivencia puede impactar grandemente el estado emocional de los miembros del equipo. También, puede manifestarse al implementar nuevos procesos en las áreas de trabajo.
- José María Peiró (2001) indica que existen factores que generan estrés que son intrínsecos al trabajo, tal como la condición física de los colaboradores, problemas en el entorno familiar, problemas emocionales, entre otros. Cuando una persona no se encuentra bien en alguna de las esferas de la vida, puede tener inconvenientes en la forma en que se desempeña en el trabajo, lo mejor en dichos casos es la ayuda profesional.
- Por su parte, el estrés relacionado al desarrollo de la carrera o profesión de los individuos surge cuando existe incongruencia entre la preparación de las personas y el puesto ocupado en la organización. Al no contar con el conocimiento, habilidades y aptitudes que el puesto exige, muy difícilmente se podrá tener éxito en el ámbito laboral, pues al desconocer qué hacer y cómo hacerlo, las personas pueden llegar a caer en una crisis de ansiedad y de baja autoestima, esto puede traer inseguridades al momento de presentarse cualquier oportunidad laboral.
- El ambiente físico del lugar de trabajo es un factor detonante del estrés, pues el hecho de

estar en un lugar con poca iluminación y/o ventilación, con constantes ruidos, con humedad o bien, con el equipo inadecuado, genera una limitante en la persona para poder desempeñar efectivamente el trabajo.

b. Fases del Estrés

Hans Selye señala que el estrés se produce en tres fases:

- Reacción de alarma: Es cuando la persona se siente en peligro y se activa el hipotálamo y la hipófisis, entonces se inicia la adrenalina.
- Estado de resistencia: La persona se niega a aceptar el peligro y logra generar un equilibrio entre sus emociones y la situación en la que se encuentra. Si se tiene la capacidad de resistir de forma prolongada, no hay problema, caso contrario, pasa a la siguiente fase.
- Fase de agotamiento: Existe un deterioro ocasionado por la resistencia que en algún momento determinado se generó, aquí se puede llegar a tener una pérdida significativa de las capacidades fisiológicas y se producen múltiples enfermedades.

c. Consecuencias del estrés

Siguiendo con lo indicado por el Dr. Hans Selye, el estrés puede manifestarse de diversas formas:

- El sistema nervioso central es el primero que detecta el estrés, el cual responde dando órdenes al resto del organismo por lo que inicia a liberar hormonas y químicos determinados. Cuando el estrés se vuelve crónico, liberará de forma continua estas hormonas y químicos, lo que puede perjudicar a diversos órganos.
- El estrés provoca que se disminuya el valor de endorfinas, lo que causará que aumente la sensación de dolor.
- Cuando el cerebro detecta situaciones de estrés inicia a liberar catecolaminas y

glucocorticoides; cuando existe una liberación excesiva de dichas sustancias, las personas pueden presentar alteraciones cardíacas, inmunológicas o digestivas.

d. ¿Cómo se puede combatir el estrés?

Lo primero que se debe hacer para poder combatir el estrés, es encontrar su causa, luego encontrar una serie de acciones que sean posibles de realizar, como:

- Comer sano, se debe evitar comer en exceso o por simple ansiedad; aunque muchas veces el estrés genera apetito excesivo, se debe tener autocontrol y detectar si verdaderamente es hambre lo que se siente.

- Dormir suficientes horas para recuperar las fuerzas que se pierden en el diario vivir.

- Practicar actividades físicas, con ello se ayudará a liberar toxinas y causará una sensación de bienestar.

- Practicar técnicas de relajación como yoga y mindfulness.

- Evitar consumir bebidas alcohólicas o drogas alucinógenas, ya que causan ansiedad y demás problemas secundarios.

- Es sumamente importante contar con un círculo de apoyo para poder expresar las emociones negativas y sentirse querido, dicho círculo pueden ser personas queridas como la familia y amigos.

- Es importante tener un tiempo de descanso y muy necesario poder desconectarse del trabajo cuando se está en casa.

- Cuando es un caso complejo de estrés, es necesario que se consulte con un especialista para que pueda recomendar un tratamiento acorde a la situación de la persona.

1.3.5. Resiliencia

a. Concepto de Resiliencia

Gustavo Tapia (2015) indica que el término resiliencia tomado de la física, es la capacidad que tienen los materiales de volver a su forma cuando son forzados a deformarse. Las ciencias sociales han encontrado en este término una metáfora adecuada para referirse a la capacidad humana de enfrentar, sobreponerse y de ser fortalecido e incluso transformado por las experiencias de adversidad. (p. 2)

Cabe mencionar que, la resiliencia es una capacidad innata del ser humano (aunque también puede ser desarrollada con mucha disciplina, fuerza y determinación), dicha capacidad ayuda a enfrentar con éxito situaciones amenazantes para la vida, la salud y el equilibrio emocional. Además, evita que el ser humano se paralice ante emociones negativas y apresura al cerebro a buscar soluciones.

De acuerdo con Ortunio y Guevara (2016), “la resiliencia se encuentra relacionada con la confianza, el optimismo y el autorreconocimiento de las competencias y capacidades que poseen las personas para mantener equilibrio y serenidad en el manejo de las circunstancias conflictivas” (Citado por Gutiérrez 2019).

b. Resiliencia en las organizaciones

Hoy en día, el éxito o fracaso de las organizaciones depende de la capacidad que éstas posean para sobrellevar las adversidades internas y externas que se presentan en el mundo de los negocios. Por ello, es sumamente importante que las empresas desarrollen la resiliencia, ya que esto ayudará no solo a sobrellevar las adversidades que se presenten, sino que también permitirá anticiparse a las mismas, que logren prepararse para los inconvenientes, que se adapten fácilmente a todas aquellas circunstancias atípicas que puedan ponerla en riesgo y lograr estar

mejor que antes que ocurrieran las adversidades; por ende, ayudará a que la organización logre sobrevivir por muchos años.

Así mismo, para que una empresa logre ser resiliente, necesita desarrollar y/o formar a personas resilientes, fieles y que estén comprometidas a enfrentar las dificultades junto con la organización.

Para lograr desarrollar la resiliencia dentro de la organización es necesario:

- Hacer que las personas se sientan parte de la organización, esto se puede lograr al escuchar las opiniones de cada uno, realizar actividades que permitan la convivencia, reconocer los logros (pequeños y grandes) y valorar el trabajo.
- Al ser una empresa justa con las personas en su trato y remuneración salarial, las personas se sentirán verdaderamente motivadas y felices, lo que evitará que volteen a ver otras opciones de trabajo.
- Hablar sobre los cambios anticipadamente, esto evitará que las personas se sientan abrumadas y tengan reacciones negativas ante cualquier cambio que se realice dentro de la organización.
- Respetar el tiempo libre de las personas, es decir, evitar realizar llamadas o hacer reuniones fuera del horario laboral, es importante que se tenga claro los horarios de ingreso y de salida de todo el personal para evitar que trabajen más del tiempo estipulado.
- Tener una buena comunicación entre jefes y pares ayudará a evitar cualquier tipo de problemas en la ejecución del trabajo, además ayudará a tener claridad de lo que se debe o no hacer en cada uno de los puestos.
- El ofrecer oportunidad de desarrollo favorecerá al desempeño del colaborador y, a su vez,

se sentirá feliz y valorado en la organización; por lo que es una buena medida para retener por sí mismo al personal. Además, desarrollará la capacidad para solucionar conflictos.

c. Crisis

Cuando se habla de “crisis” se hace referencia a una situación difícil, por ello Tapia (2015) indica que dicho término proviene del griego “Krisis” que significa “decisión” derivaba del “krino”, dicho verbo era utilizado por los griegos para contar los unos a los otros que iban a “separar” algo. Por lo que se puede decir que, hace referencia al momento en que se produce un cambio muy marcado en algo.

Así mismo, la crisis desencadena una serie de problemas, dificultades, riesgos, inestabilidad en todos los sentidos (financiera, emocional, laboral, entre otras) por lo que los seres humanos lo asocian como algo negativo que se debe evitar a toda costa. Sin embargo, hoy en día se puede decir que la crisis también puede verse de forma positiva, ya que ayuda a agilizar las ideas, a innovar, a pensar rápidamente, a decidir activamente, por ende y como se ha mencionado anteriormente, a través de la crisis las personas logran desarrollar resiliencia. Es decir, si una persona no se encuentra en un estado estresante o en desequilibrio, difícilmente podrá desarrollar nuevas capacidades ante los problemas.

d. Modelos de resiliencia en la gestión

Tapia (2015), establece que se trata de definir los procesos y las prácticas relacionadas por el cual una organización diseña, desarrolla e implementa las estrategias de control para la protección y la conservación del valor, los procesos de negocios relacionados y los activos asociados. Así mismo, muestra que existen tres modelos de resiliencia en la gestión, los cuales son:

- Modelo resiliencia gestión: Se trata de integrar las actividades de la seguridad,

continuidad del negocio y los aspectos sobre información para la gestión de operaciones. Es una forma para hacer operativa la resistencia de un proceso repetible, predecible, manejable y mejorable en el que una organización tienen un nivel significativo de control activo y directo.

- **Gobernanza y Riesgo:** Este modelo consiste en poner en práctica diversas situaciones con la finalidad de conocer las debilidades y fortalezas de la organización. El conocer y comprender los factores que pueden desencadenar una crisis, ayudará a que la organización tenga conciencia de los recursos disponibles internos y externos que posee para salir victoriosa ante cualquier situación.

- **Estrategias innovativas:** La forma de accionar que tienen las organizaciones ante las crisis dependerá de la capacidad que posean las personas para responder y resolver adecuadamente los conflictos; por ello, es de vital importancia que la empresa cuente con personas seguras, que estén dispuestas a innovar y que posean conocimientos de diversas ramas de la organización. Cabe mencionar que, el trabajo en equipo es esencial para la resolución de conflictos, por lo que el liderazgo y la comunicación efectiva, juegan un papel importante en este modelo.

1.3.6. Desarrollo Organizacional (DO)

a. Concepto de Desarrollo Organizacional

Primeramente, antes de adentrarse en este tema tan complejo, es sumamente importante definir qué es el desarrollo Organizacional, por ello, varios autores lo han definido como:

Guzmán (2013) indica que es el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa. (p. 6)

“Es la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa” (T. Harris, 2013, p. 6).

“Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento” (R. Beckhard, 2013, p. 6).

Según las definiciones indicadas anteriormente por los diversos autores, se puede decir que, al hablar de desarrollo organizacional, se hace referencia a cambios, los cuales deben ser debidamente planeados y enfocados al mejoramiento de la organización.

El cambio significa pasar de un estado a otro totalmente diferente, en dicha transición puede haber conflictos emocionales que generarán angustia y desequilibrio. Es por ello, que los cambios no se pueden realizar improvisadamente o al azar, se debe de seguir una estructura, además, el desarrollo organizacional -DO- se respalda de diversos medios para lograrlos: 1. Reuniones de confrontación, 2. Consultoría de procesos, 3. Administración del estrés, entre otros.

Idalberto Chiavenato (2011) indica que existen diversos modelos para lograr cambios dentro de una empresa, los cuales poseen una serie de pasos a seguir para lograr los cambios en los procesos, en la cultura y en el comportamiento de las personas. Aunque dichos modelos poseen etapas diferentes, todos tienen como objetivo principal lograr el cambio esperado y ansiado por las organizaciones.

b. Naturaleza del cambio planeado

El desarrollo organizacional se puede asociar al cambio planeado, un cambio es (dentro del contexto organizacional) la redefinición de creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.

Al hablar de la realización de un cambio dentro de una organización se debe de tener una estrategia para realizarlo, no se debe de realizar de forma imprevista porque esto puede alterar a los colaboradores y propiciar una resistencia al mismo, por eso, existen diferentes modelos que la mayoría de veces son utilizados por consultores que buscan: resolver problemas actuales, adaptarse a cambios o impulsar nuevos cambios; para realizar estos cambios existen diferentes modelos que se pueden aplicar, algunos de ellos son: el cambio planeado de Kurt Lewin, Faria Mello entre otros.

c. Modelo del Cambio Planeado

1. El modelo de cambio de Kurt Lewin

Este modelo se enfoca en la modificación de las fuerzas que mantienen el status quo (sistema estable). Kurt Lewin define estas fuerzas como:

- Fuerzas impulsadoras: son las que generan el cambio o ayudan a que se realice el mismo.
- Fuerzas restrictivas: son las que se oponen al cambio y que desean mantener las cosas como están.

Cuando estas fuerzas están en equilibrio se llega a un estado de estancamiento por lo que Lewin proponía que las fuerzas impulsadoras se incrementaran, de esta forma se podría crear un cambio.

Lewin indica tres etapas en su teoría, también conocida como: “Modelo de Raíz cuadrada”, las cuales, son las siguientes:

- Descongelamiento: En esta etapa el personal es introducido a un proceso de desaprendizaje y adquisición de un nuevo aprendizaje enfocado a obtención de resultados.
- Proceso de cambio o movimiento: En esta etapa se presenta los cambios que se realizarán en la empresa, se “moviliza” al personal al nuevo lugar o nuevo estado dentro de la empresa; se aplican técnicas, previamente estudiadas y analizadas para el personal, que desarrollen valores, actitudes, hábitos y comportamientos en los colaboradores que los lleve a aceptar y apropiarse del cambio.
- Recongelamiento: En esta etapa el cambio o el nuevo método que se aplica es tomado como parte normal de los procesos de la empresa.

Lewin sostenía que este método se podía emplear si se cumplían los siguientes aspectos:

- Se determina el problema,
- Se identifica su situación actual,
- Se identifica la meta por alcanzar,
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él y
- Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

2. Modelo de planeación

Este modelo fue desarrollado, modificado y perfeccionado por Lippitt, Watson y Westley, el cual, trata de definir las etapas del cambio planeado. Éste indica que toda la información debe de ser compartida entre la organización y el agente de cambio, esto para entender de mejor forma la

organización, con la condición de que esta información se convierta en planes de acción para la empresa.

Así mismo, consta de siete pasos para poder efectuarlo:

- Exploración: En este paso la organización y el agente de cambio exploran juntos la organización, en otras palabras se desarrolla la necesidad de un cambio.
- Entrada: Se establece una relación de cambio, se desarrolla un contrato con las expectativas que se esperan de ambas partes.
- Diagnóstico: Es la identificación de metas específicas de mejoramiento, en este paso el agente de cambio o consultor trata de comprender el sistema de la empresa y las áreas del problema.
- Planeación: Identificación de pasos para la acción, posible resistencia al cambio y motivación hacia el personal.
- Acción: Ejecutar el plan de acción, aplicando las estrategias previamente establecidas.
- Estabilización y evaluación: Evaluación para determinar el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior, en este paso la organización se está adaptando al nuevo cambio o procesos establecidos; en esta etapa se busca que los miembros de la organización adquieran el compromiso con las nuevas normas.
- Terminación: En este paso se deja de realizar los procesos antiguos, dejando establecidos los nuevos procesos, también se establecen persona que estarán supervisando el cumplimiento de los mismos y velando de dar apoyo a los miembros que no se hayan adaptado del todo a los cambios, este último paso es para que no se dependa del agente de cambio sino que la empresa pueda resolver por su cuenta los problemas que se presentan en el área donde se aplicó el cambio.

Este modelo busca que el cambio se vuelva parte de la cultura organizacional y que el cambio es responsabilidad de toda la organización.

3. Modelo de investigación-acción

Este modelo fue considerado por French como un modelo de amplia aplicabilidad, ya que, a diferencia de otros, este modelo lo define como proceso cíclico, el cual, debe de tener colaboración entre los miembros de la organización y los agentes de cambio o consultores a cargo del caso. Una de las ventajas de este modelo es que se analizan los resultados en busca de mejoras, de esta forma se vuelve cíclico. Los pasos o etapas que indica este modelo son las siguientes (Montufar, 2013, p. 33):

- Percepción del problema por parte de la organización,
- Consultas con agentes de cambio o expertos en desarrollo organizacional,
- Recopilación de datos y diagnóstico inicial por el consultor,
- Retroalimentación al grupo clave de la empresa (administradores),
- Diagnóstico conjunto del o los problemas
- Planeación y acción conjunta (objetivos del programa de DO y medios para lograr los objetivos) (aplicación de intervenciones),
- Acción,
- Recopilación de datos después de la acción,
- Retroalimentación al grupo de clientes por el consultor,
- Rediagnóstico y planeación de la acción entre el cliente (los administradores) y el consultor,
- Nueva acción,
- Nueva recopilación de datos como resultado de la acción y

- Rediagnóstico de la situación.

Estos tres modelos presentados, son los modelos clásicos del Desarrollo organizacional, indiferentemente de la cantidad de pasos que tenga cada uno de los modelos, al final, los tres siempre establecen tres etapas importantes para realizar el cambio planeado.

- d. La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio

Los cambios son necesarios, cuando un sistema no se adapta al ambiente se extingue, algo que parece ser cierto, es que lo único que permanece constante es el cambio, ante esta suposición se debe de tomar en cuenta que el factor humano es importante dentro de la organización porque es el recurso indispensable para poder llevar a cabo los diferentes procesos organizacionales, ante esto Espinosa Medina en su libro “Desarrollo Organizacional” (2011) describe puntos que no se deben de olvidar ante un proceso de cambio:

- El personal necesita tiempo para ajustarse, comprender y comprometerse con el cambio.
- Son necesarios muchos pasos para preparar al personal para el cambio y ayudarlo a enfrentarse a él.
- Es necesario consultar e informar de los pequeños logros que se van consiguiendo y de los problemas que van surgiendo en el proceso de cambio e involucrar al personal para que aporte soluciones.
- Cuanto más claros seamos con los empleados, mejor.
- Algunas veces, el proceso de cambio lleva consigo la negociación, sobre todo con aquellas personas que se oponen a él. Es necesario que de esa negociación salgan beneficiadas ambas partes.

e. Las transiciones organizacionales

Las transiciones organizacionales son situaciones que sufren las empresas cada cierto tiempo, donde se busca la mejora de procesos dentro de la empresa, sin embargo, estos cambios deben de realizarse con ayuda de un profesional o experto en el tema, si se da de forma repentina el recurso humano puede ser afectado por estos cambios, y al final, el cambio que se realizaría para beneficio de la organización y para los colaboradores, termina creando un problema grande que puede provocar pérdidas y hasta la extinción de la misma, por este motivo, es necesario que ante un cambio dentro de la empresa se realice primero un diagnóstico para encontrar el problema y se elabore un plan de acción para aplicar las técnicas necesarias ante la implementación de nuevas estrategias.

f. Las transiciones personales

Transición según la Real Académica Española -RAE- es definido como: “la acción y el efecto de pasar de un modo de ser o estar a otro distinto” da a entender que es el cambio de un lugar a otro.

William Bridges en su libro *¿Cómo manejar las transiciones?* (2004) habla de la diferencia entre cambio y transición, siendo la primera la alteración de las circunstancias y la segunda, el proceso psicológico que lleva a la aceptación, incluyendo el cambio de conductas, hábitos, comportamientos y estructuras mentales.

Bridges explica un modelo en cuanto a la transición, siendo este el siguiente:

- Fin de la etapa: en ésta los líderes deben de ayudar a los empleados a dejar lo conocido y aceptar y abrazar el cambio; esta fase está compuesta por varios sentimientos negativos, por lo cual, esta etapa es muy importante porque se debe de cerrar un ciclo para iniciar otro.
- Zona neutral: Esta zona es vista como un puente entre lo viejo y lo nuevo, en este puente

hay diversas emociones creando confusión entre los miembros del equipo, algunos mostraran aceptación y otros, inseguridad al cambio.

- Nuevo comienzo: en esta etapa los miembros del equipo aceptan por completo el cambio y en ocasiones, se sienten motivados para realizar los procesos, por otro lado, existirán personas que aún tendrán inseguridad, en estos casos, los líderes deberán de explicar nuevamente el propósito del cambio para demostrar los beneficios de este.

g. El mito de la resistencia al cambio

Los cambios son buenos para que la empresa no se extinga, sin embargo, cuando se habla de cambios se debe de mencionar que el recurso humano es el que debe de hacer este cambio, la resistencia al cambio no es la resistencia al cambio en sí, sino que es el miedo a lo desconocido.

El ser humano es curioso por naturaleza, es un ser que le gusta explorar cosas nuevas y cosas diferentes, sin embargo, el miedo y la incertidumbre a algo nuevo es lo que hace que haya una resistencia, se puede decir entonces, que la resistencia viene con el cambio, pero no al cambio en sí.

Tomando esto como referencia, al momento de realizar un cambio en la empresa se debe de tomar en cuenta estos aspectos, si los líderes tienen curiosidad y al mismo tiempo crean ambientes donde haya confianza, credibilidad y seguridad, los miembros del equipo pueden aceptar y contribuir a la aplicación de los cambios en la empresa. Los líderes son parte fundamental de estos cambios porque ellos transmitirán la seguridad y eliminaran las causas que producen temor, de esta forma el equipo podrá enfocarse en lo positivo y en la innovación.

1.3.7. Productividad

a. Concepto de productividad

Productividad según la Real Academia Española -RAE- es definida como: “Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial” un concepto más completo es el de Arturo Pacheco, citado por Gabriel Baca en su libro *Introducción a la ingeniería industria (2015)* en el que indica que es el espacio físico (o virtual) dentro del cual tiene lugar un conjunto de procesos de transformación (de materia, energía e información) organizados y orientados hacia la generación de un bien o servicio (mercancía), para obtener en forma sostenida la máxima ganancia posible para sus propietarios (a través de la venta en el mercado del bien o servicio) y que tiene como soporte interno, determinadas relaciones sociales (de poder, éticas, afectivas, culturales, simbólicas, etc.) entre los actores empresariales, tanto internos (trabajadores, directivos y dueños) como externos (clientes, proveedores, competidores); y cuya dinámica interna se encuentra sustentada en una estructura organizacional determinada, acotada por mecanismos macroeconómicos reguladores (mercado y políticas públicas).

Con esta definición se puede observar que la producción incluye cuatro aspectos importantes:

- Técnico: es la empresa y el conjunto de procesos de transformación.
- Estratégico: enfocada a los objetivos de lucro que persigue la empresa.
- Social: relaciones entre los actores empresariales dentro de su propio funcionamiento.
- Estructural: configuración espacial.

Estos cuatro aspectos son importantes tomarlos en cuenta para la tener una producción apropiada que genere una ganancia a la empresa y al mismo tiempo su recurso humano este

satisfecho, por esto es también necesario tomar en cuenta que el ambiente sea el apropiado para los colaboradores.

1.3.8. Objetivos de desarrollo sostenible

Las Naciones Unidas han establecido cinco prioridades que la humanidad ha desatendido, las cuales son: alimentación, agua, servicios de salud, cuidado del medio ambiente y educación.

Pérez Martell, R. (2019) indica que los objetivos del desarrollo sostenible se establecieron por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas -ONU-, en su Resolución aprobada el 25 de septiembre de 2015, adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Sus objetivos, conocidos ya mundialmente como los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) han sido recogidos en un documento titulado “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”.

De esta forma fueron establecidos los objetivos del desarrollo sostenible, los cuales son 17 y están divididos en 169 metas que configuran el marco a través del cual los países pueden dirigir sus esfuerzos a luchar contra el cambio climático, poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad, trazar un plan de acción, por lo tanto, a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia.

Estos objetivos también se dividen según su relación con el desarrollo social, económico y ambiental, esta investigación se enfoca en los Objetivos del Desarrollo Sostenible relacionados a lo económico, específicamente en el objetivo 8, el cual, menciona el trabajo decente.

a. Objetivo No. 8

Trabajo decente: Su concepto ha cambiado y se ha desarrollado a lo largo del tiempo, la evolución del mismo, se puede observar en la siguiente definición: El trabajo decente es una

matriz que integra diferentes aspectos de la calidad y cantidad de los empleos, pero también, y de manera fundamental, a las relaciones sociales y en última instancia al tipo de sociedad y de desarrollo al que se aspira.

Esta definición deja ver que no sólo es la “calidad” del empleo sino también las relaciones sociales que pueda tener el colaborador, incluyendo también, el desarrollo de la comunidad.

El trabajo decente es tomado como parte de los objetivos económicos, porque esto se vuelve un ciclo en donde la persona tiene las oportunidades de poder sustentarse a sí mismo y su familia, por otro lado, si una persona es estable económicamente puede comprar artículos de la comunidad y de esta forma estará aportando y apoyando a la economía de la comunidad a la que pertenece o a otras comunidades.

Para que las personas puedan tener un trabajo decente basado en el objetivo de Desarrollo sustentable se debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Seguridad y salud en el trabajo,
- Salud y Bienestar,
- Fin de la pobreza,
- Educación de Calidad,
- Igualdad de género,
- Trabajo en Tierra y Trabajo en el mar y,
- Trabajo de mujeres en ámbitos domésticos.

Las personas dentro de una organización son importantes, sin ellos la producción de un bien o servicio no podría ser eficiente, cuando el personal de una empresa trabaja en un ambiente agradable, ejecuta de mejor forma sus funciones y esto los lleva a comprometerse con la

empresa, a buscar diferentes técnicas y estrategias para lograr los objetivos de la empresa creando así mejoras continuas en el proceso de sus funciones.

1.3.9. Mejora continua

“La mejora continua es la actividad recurrente para mejorar el desempeño” (Vásquez, M., 2020, p. 89). También, se puede decir que es un proceso en el cual se busca corregir los errores o la mala ejecución de los procesos dentro de la empresa, en esta son incluidos los colaboradores, los líderes y fuentes externas como certificaciones.

Estas certificaciones establecen reglamentos y normativas que se deben de cumplir en la ejecución de los procesos, cuando estas no se cumplen se deben de aplicar correcciones que permiten alcanzar los objetivos de la empresa, estas correcciones no eliminan la raíz de la causa, sin embargo, mientras se aplican las mismas se puede encontrar la causa del problema y eliminarlo de raíz.

Estas correcciones ayudan a realizar los procesos necesarios para crear productos o servicios de calidad y con esto se persigue la satisfacción del cliente.

1.3.10. Concepto de calidad

Para Armand Feigenbaum, mencionado por Vásquez en su libro conociendo los principios de Gestión ISO 9001 (2020), indica que: la calidad es una determinación del cliente, basada en la comparación entre su experiencia real con el producto o servicio y sus requerimientos sean éstos explícitos o implícitos, conscientes o apenas detectados, técnicamente operativos o completamente subjetivos-, que representa siempre un blanco móvil en los mercados competitivos.

En esta definición se puede expresar que la prioridad será el cliente, ya que se enfoca en la satisfacción no sólo del producto o servicio sino también de la experiencia con el mismo.

“La calidad es la capacidad de un producto o servicio para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, a un precio atractivo para este (cliente) y beneficioso para la organización proveedora” (Vásquez, M., 2020, p. 15). Esta es entonces el cumplimiento de los requisitos tanto cualitativos y cuantitativos establecidos para tener un producto o servicio que satisface las necesidades del cliente y hace que se tome en cuenta la experiencia con el mismo.

a. Sistemas de gestión de calidad

El sistema de gestión de la calidad es la administración de servicios que se ofrecen, y que incluye planear, controlar y mejorar, aquellos elementos de una organización, que de alguna manera afectan o influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la empresa.

Estos sistemas aseguran la calidad del producto o servicio, han sido propuestos por la Organización Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés). Esta organización busca que los procesos en todas las empresas sean iguales para asegurar la calidad del servicio o producto, esto lo realizan por medio de documentos en los cuales se establecen los procesos que se están realizando y quién los está realizando, de esta forma se lleva un control de la producción de la empresa; existen diferentes normas aplicadas a los diferentes ámbitos de una empresa, por ejemplo: calidad, medio ambiente, responsabilidad social, entre otros.

b. ISO 9001:2015

Las normas ISO tienen diferente función según su nomenclatura, la familia ISO 9000 está enfocada a lo que son los sistemas de gestión de calidad, se debe de enfocar en la Norma vigente de 2015, si algún sistema es aplicado con la certificación del año 2008 es anulada.

La familia de ISO 9000 queda establecida de la siguiente forma:

- ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad. Principios y vocabulario.

- ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- ISO 9004: Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.
- ISO 19011:2012: Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y ambiental.

“El enfoque de la familia de normas ISO 9000 trata de establecer un sistema de gestión de la calidad que asegure la satisfacción del cliente, entendiendo que ésta se conseguirá cuando el producto satisfaga las necesidades especificadas en el producto y/o servicio y las expectativas creadas” (Cortés, J., 2017, p. 72).

1.3.11. Estrategia

a. Estrategia y competitividad

La Real Academia Española -RAE-. define como estrategia “... el conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.” Toda organización tiene sus estrategias, esto le permiten alcanzar los objetivos y cumplir las metas de la empresa, éstas para ser efectivas deben de ir apegadas al giro de la misma y a las competencias que tienen los colaboradores.

Roldan, P. (2016) indica que “la competitividad generalmente se basa en una ventaja competitiva. Esto es una cierta habilidad, recursos, tecnología o atributos que hacen superior al que la posee. Se trata de un concepto relativo donde se compara el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras”.

En otras palabras, la competitividad es una ventaja que las organizaciones buscan tener para que el producto o servicio que ofrecen sea el mejor y el más rentable del mercado.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva es relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es demasiado amplio (abarca fuerzas sociales y económicas), su aspecto fundamental es la industria o las industrias contra las que compete.

De esta forma se puede decir que la estrategia competitiva “consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición comprensible en una industria, afrontar de manera eficaz las cinco fortalezas competitivas y así conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía.” (Porter, M. E., 2014).

Estas cinco fortalezas competitivas las define el modelo de las 5 fuerzas de Porter presentado por Michael E. Porter, las cuales son:

- Amenaza de entrada,
- El poder de los proveedores,
- El poder de los compradores,
- Amenaza de los sustitutos y
- Rivalidad entre competidores existentes.

b. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de Porter es una técnica para analizar las industrias y los competidores, ya que, analiza las fortalezas de cinco fuerzas competitivas, las cuales, determinan la rentabilidad a largo plazo y la competencia.

Dichas fuerzas competitivas, varían de una industria a otra, sin embargo, las fuerzas en conjunto determinan la rentabilidad a largo plazo en el sector industrial específico. Además, la energía de cada fuerza es una función independiente de la estructura de la industria y se definen como “las motivaciones económicas y características técnicas de la industria” (Porter, M. E., 2014). Estas cinco fuerzas afectan a los precios, la inversión necesaria para la competitividad, la

cuota de mercado, las ganancias potenciales, los márgenes de beneficio y volumen de la industria.

1. Amenaza de entrada

Los nuevos competidores en un sector introducen nuevas capacidades y deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y tasa de inversión necesaria para competir; por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los competidores establecidos deben mantener precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

Las amenazas de los nuevos integrantes de una industria dependen en gran medida de las barreras de entrada, las cuales son:

- Las economías de escala o a la disminución de los costes unitarios del producto, lo que obliga al operador a entrar a gran escala y arriesgarse a una fuerte reacción por parte de las empresas que ya están en la industria o bien, aceptar una situación de desventaja de los costes si se accede a pequeña escala.

- Diferenciación del producto o identificación de la marca y la lealtad del cliente.

- Los requisitos de capital para la entrada y la inversión de grandes capitales presenta un riesgo significativo.

- Los costes de cambiar, o el costo que el comprador tiene que absorber para cambiar de un proveedor a otro.

- El acceso a los canales de distribución. Los nuevos operadores tienen que establecer su distribución en un mercado con canales de distribución establecidos para asegurar un espacio para su producto.

- Desventajas de costos independientes de la escala, por lo que las empresas establecidas

ya tienen la tecnología de productos, acceso a materias primas, los sitios favorables, ventajas en forma de subsidios del gobierno, y la experiencia.

2. El poder de los proveedores

Los proveedores poderosos captan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los competidores del sector.

Por lo tanto, los proveedores poderosos, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios; es por ello, que las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos.

Se puede decir que, los proveedores son poderosos si:

- Están más concentrados que el sector al cual le vende.
- No dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- Los competidores del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- Ofrecen productos que son diferenciados.
- No existe un sustituto para lo que ofrecen los proveedores.
- Puede amenazar increíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

3. El poder de los compradores

Se trata del lado inverso de los proveedores poderosos. Es decir, los clientes poderosos son capaces de adquirir más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y hacen que los competidores del sector se enfrenten en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Los clientes son poderosos si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación

con el tamaño de un proveedor.

- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor
- Los compradores pueden amenazar increíblemente con integrarse en el sector y fabricar

los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

4. Amenaza de los sustitutos

Un sustituto cumple la misma función (o similar) que el producto de un sector mediante formas diferentes. Ejemplo: El plástico es sustituto del aluminio, el e-mail del correo, entre otros. Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo pasan desapercibidos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector.

Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre, ya que limitan el potencial de rentabilidad de una organización. Éstos no solo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que reducen las bonanzas que el sector podría cosechar en los períodos buenos.

Se puede decir que, la amenaza de un sustituto es alta sí:

- Ofrece un atractivo trade-off (lo que se pierde) de precios y desempeño respecto del producto del sector.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

5. La rivalidad entre competidores existentes

Cuando una empresa se introduce en un sector nuevo genera rivalidades y ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Por ello, los competidores utilizan medios como la publicidad, lanzamientos de nuevos productos, atención al cliente más atractiva y garantías, competencias de precios para mejorar la posición y cuota de mercado en la industria.

Es preciso mencionar que, la clave para el éxito de una industria y por lo tanto la clave para el modelo, es analizar la dinámica cambiante y flujo continuo entre y dentro de las cinco fuerzas.

1.4. Consideraciones éticas

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó como respaldo el Código de Núremberg de la forma siguiente:

- El consentimiento voluntario de las personas que participaron en la investigación fue esencial. Las personas implicadas contaban con la capacidad legal para dar su consentimiento; ejercieron su libertad de escoger sin la intervención de elementos de fuerza, fraude, engaño, coacción y ningún otro factor coercitivo o coactivo; tuvieron el conocimiento y comprensión del asunto en sus distintos aspectos para que pudieran tomar una decisión consciente. Así mismo, antes de aceptar la decisión afirmativa de las personas, se les explicó la naturaleza, duración y propósito de la investigación, el método y las formas mediante las cuales se llevaría a cabo, todos los inconvenientes y riesgos que pudieran presentarse.

- La investigación fue conducida de manera tal para evitar todo sufrimiento o daño innecesario físico o mental.

- Se tomaron precauciones adecuadas y se dispusieron de las instalaciones óptimas para proteger a las personas implicados de las posibilidades de lesión, incapacidad o muerte.

- Durante el curso de la investigación las personas tuvieron la libertad de poder poner fin a su participación.

Así mismo, otros principios éticos que se pusieron en práctica durante el estudio fueron:

- El respeto por la dignidad de las personas,
- La tolerancia hacia las personas con las que se trabajó,
- Benevolencia hacia las personas durante el proceso,

- Se puso en práctica la no maleficencia y,
- Confidencialidad con los datos que se obtuvieron.

Capítulo II

2. Técnicas e Instrumentos

2.1. Enfoque, modelo y nivel de investigación

Para efectos de la presente investigación se utilizó un enfoque mixto, se recabaron los datos de manera cuantitativa los cuales fueron analizados estadísticamente, así mismo, la información se interpretó de forma cualitativa. Al emplear estos dos enfoques, se realizó una investigación integrativa.

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri., Collado F., Baptista L., 2014, p. 534).”

El diseño empleado fue exploratorio-descriptivo, surgió la pregunta principal del fenómeno de estudio con las que se definieron las variables planteadas, y a través de la técnica e instrumento seleccionados se obtuvieron los datos.

En la investigación no se planteó hipótesis, basado en la idea de que no todas las investigaciones cuantitativas deben tener una hipótesis, esto se debe a que el alcance de estudio es mixto exploratorio-descriptivo, por lo que no se desea predecir una cifra o resultado en específico, la finalidad fue descubrir e indagar las respuestas de la población a estudiar y por medio del análisis detallar los resultados obtenidos (Hernández-Sampieri., Collado F., Baptista L., 2014).

2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.2.1. Técnicas

Considerando que la investigación tuvo un enfoque mixto, se determinó que la técnica que se utilizaría para la recolección de los datos sería la encuesta, ya que ayudaría a tener parámetros de medición con variables cualitativas y cuantitativas, por lo que se utilizó el instrumento del cuestionario dentro de esta técnica de investigación.

La encuesta como técnica de investigación, permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz, así mismo, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Sampieri et. Al. 2003). Por su parte, García Ferrando explica qué es la encuesta y por qué ha sido elegida como técnica para dicha investigación. “Una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”. (García, F., 2003)

Existen dos maneras de obtener información por el método de la encuesta: La entrevista y el cuestionario (Canales, 1999). Para motivos de la presente investigación se utilizó el cuestionario para la recolección de datos.

2.2.2. Técnicas de recolección de datos

Se utilizó el cuestionario como herramienta de la técnica elegida, el cuestionario fue aplicado físicamente por medio de hojas bond en las instalaciones de la empresa Dümme Orange, S.A. en donde las personas respondieron de forma escrita. Posteriormente, los datos fueron tabulados y analizados.

El objetivo del cuestionario fue obtener respuestas con información útil para la investigación, por lo cual fue diseñado con preguntas concretas que promovieron respuestas fiables, válidas y cuantificables.

2.2.3. Técnicas de análisis de datos

Al ser una investigación de método mixto, se obtuvieron datos no estructurados tanto cuantitativos como cualitativos por lo que el análisis de datos se realizó utilizando técnicas descritas por autores para ambos tipos de datos.

En el proceso cuantitativo primero se recolectaron todos los datos y posteriormente fueron segmentados, categorizados y analizados. Dicho análisis fue estandarizado y enfocado en el análisis de confiabilidad y validez. Mientras que, en el proceso cualitativo, el análisis se pudo realizar casi al mismo tiempo que se recolectaron los datos y la segmentación de datos no fue por categorías tan simples como las cuantitativas, sino que las respuestas subjetivas recibidas se segmentaron y luego se categorizaron para el análisis respectivo.

2.2.4. Instrumentos

El instrumento básico que se utilizó en la técnica de la encuesta fue el cuestionario, el cual se define como un documento que recolecta los indicadores de variables determinadas en el objetivo de la investigación.

El cuestionario tiene dos tipos distintos de preguntas, éstas son determinadas por las respuestas que se espera recibir de las personas encuestadas, del contenido y de la función que tienen.

Según el tipo de respuesta las preguntas pueden ser cerradas o abiertas. Las preguntas cerradas buscan respuestas más cuantificables y sencillas como un: “Sí” o “No” o bien, “Verdadero” y “Falso”; son de fácil codificación pero el contenido de la información recibida es

limitada. Por el contrario, las preguntas abiertas permiten que el encuestado responda con sus propias palabras, proporcionan más información pero, la codificación de las respuestas se toma subjetiva e interpretativa. También existen preguntas de selección múltiple que a su vez, pueden ser de tres tipos: Abanico de respuestas, en las que se brinda una serie de opciones de respuesta que son mutuamente con un ítem abierto: En el que se deja la oportunidad al encuestado de añadir opciones que no se hayan considerado; por último con preguntas de estimación: en donde las respuestas que se ofrecen tienen graduación en la intensidad sobre el punto de información deseado.

El cuestionario que se eligió para esta investigación contiene preguntas mixtas y de selección múltiple, es decir, algunas preguntas abiertas contienen un apartado en donde el encuestado pudo responder con sus propias palabras y brindar mayor información.

2.2.5. Operacionalización de objetivos, categorías / variables

Figura 1

Variable	Indicadores	Subindicadores	Cuestionario
Liderazgo	Líder	Tipos de líder	<p>Elija qué características ha observado de su líder actual:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Escucha opiniones b. Distribuye las tareas del departamento c. Siente apoyo de su líder <p>Elija qué deficiencias ha observado de su líder actual:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. No escucha opiniones b. No es flexible

			<p>c. No se preocupa por el bienestar de su equipo</p> <p>A su parecer, ¿Qué debe cambiar el líder para poder dirigir el departamento de mejor manera?</p>
	Factores Psicosociales	Exigencias en el trabajo	<p>¿Cuenta con el tiempo suficiente para realizar sus actividades?</p> <p>a. No</p> <p>b. Sí</p> <p>Si su respuesta anterior fue “No”, indique cuál es el motivo por el cual no se tiene suficiente tiempo:</p> <p>a. Mucho trabajo</p> <p>b. Mala administración de tiempo</p> <p>c. Desconocimiento de la tarea</p>
	Factores Personales	Falta de Compromiso	<p>¿Cuál es su motivación en el trabajo?</p> <p>a. Ganar dinero</p> <p>b. Trato de su jefe y sus pares (hacia usted)</p> <p>c. Le gusta su trabajo</p>
	Estrés en el trabajo	Causas que generan estrés	<p>¿Qué le genera estrés?</p> <p>a. Trabajo repetitivo</p> <p>b. Desconocimiento del trabajo</p>

			<ul style="list-style-type: none"> c. Exceso de trabajo d. Falta de equipo / material para desarrollar las tareas
Resiliencia	Trabajadores	Comportamiento ante situaciones varias	<p>¿Cómo actúa ante un problema en su puesto de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Renuncia b. No asume su responsabilidad c. Le da lo mismo d. Asume su responsabilidad y acepta las consecuencias
	Organizaciones	Sentido de pertenencia	<p>¿Cómo se visualiza dentro de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Como un trabajador nada más b. Como un elemento importante de la empresa c. Como un colaborador en crecimiento

Capítulo III

3. Presentación, interpretación y análisis de los resultados

3.1. Características del lugar y de la muestra

3.1.1. Características del lugar

La organización que se tomó como referencia para el proceso de investigación se encuentra ubicada dentro del municipio de Villa Canales, el cual colinda al norte con la ciudad capital y

con Santa Catarina Pinula, al oeste con Fraijanes, por el sur con Escuintla y Santa Rosa, mientras que al oeste con San Miguel Petapa y Amatitlán.

La organización se encuentra ubicada específicamente en la aldea El Jocotillo, km. 42.5 Carretera a El Salvador. Dicha organización se dedica a la importación y exportación de cultivos ornamentales. Su infraestructura está conformada básicamente por 6 oficinas amplias con alcance para 20 personas cada una, un complejo social, dos comedores administrativos, un salón de cuartos fríos, una bodega, un laboratorio, una clínica médica y dieciséis invernaderos, áreas verdes, área para parqueos, treinta servicios sanitarios: 15 tanto para hombres y 15 para mujeres, así mismo cuenta con quince duchas para el personal operativo. A su alrededor cuenta con una empresa del mismo giro (importación y exportación de cultivos ornamentales) y áreas verdes.

3.1.2. Características de la Muestra

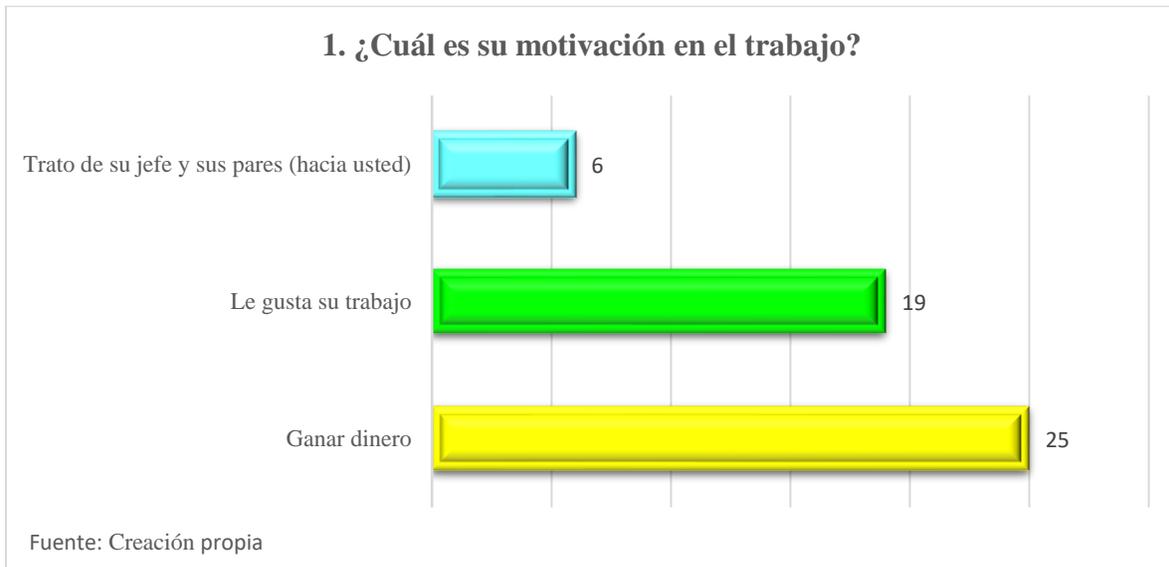
La población que se tomó como referencia es un grupo de 50 colaboradores del área operativa que pertenecen al departamento de Riego y Fumigación de Dümme Orange, S.A. que oscilan entre las edades de 18 a 50 años de edad de género masculino, oriundos de aldea El Jocotillo, siendo éstos en su totalidad pertenecientes al grupo étnico ladino mestizo. Las personas son padres de familias pertenecientes al nivel socio económico de clase media baja. La mayoría de ellos, llevan un crecimiento espiritual en lo que es el cristianismo y el catolicismo, una gran parte de la población profesa dichas religiones, sin descartar que una parte no profesa ninguna religión, pero son creyentes. Así mismo, la mayoría tiene un nivel académico de primaria.

Dentro de la población se encuentra una diversidad cultural la cual ha permitido el desarrollo de la vida integral de cada uno de ellos, se puede mencionar que dentro de sus culturas se dan las diferentes celebraciones como lo es la feria patronal, la cual se lleva a cabo el 12 de diciembre en honor a la Virgen de Guadalupe. El idioma que predomina en la población elegida es el español.

3.2. Presentación e interpretación de resultados

3.2.1. Gráficos de la variable “sentido de pertenencia”

Figura 1

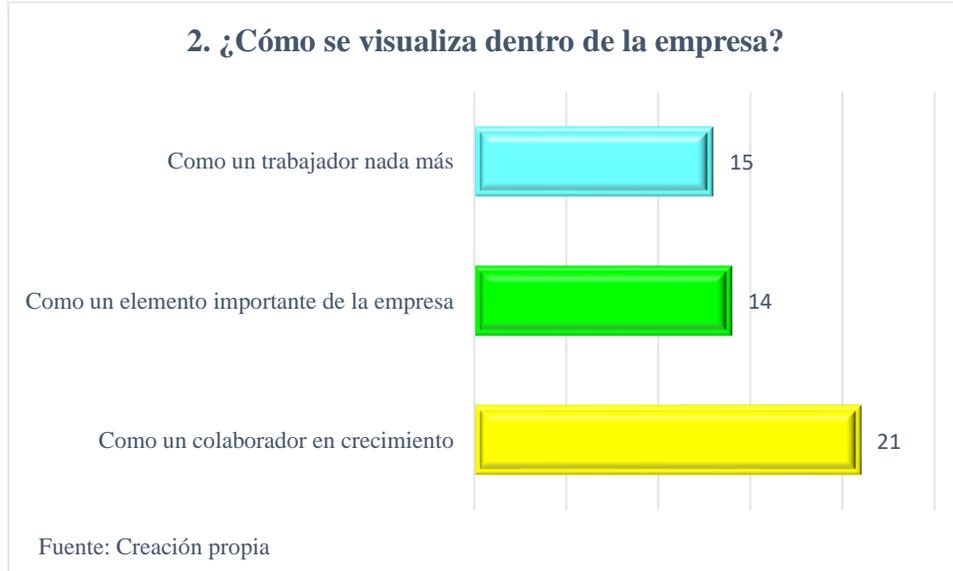


De los 50 colaboradores encuestados, 6 personas que representan el 12% indicaron que se motivan en el trabajo por el trato que reciben de sus compañeros de trabajo y jefe, ya que en ocasiones cuando hay algún atraso en la realización de las actividades reciben apoyo de sus compañeros y eso los motiva a no rendirse.

Mientras que 19 personas que representan el 38% de la población seleccionada, respondieron que se sienten motivados porque les gusta su trabajo y disfrutan hacer las actividades indicadas, además consideran que tienen oportunidad de poder crecer dentro de la empresa.

Por último, 25 indicaron que su motivación es ganar dinero representando el 50% de la población, debido a que actualmente los ingresos que tienen son mínimos y no les alcanza para vivir cómodamente, ya que tienen gastos escolares de sus hijos y la comida cada vez está más cara.

Figura 2



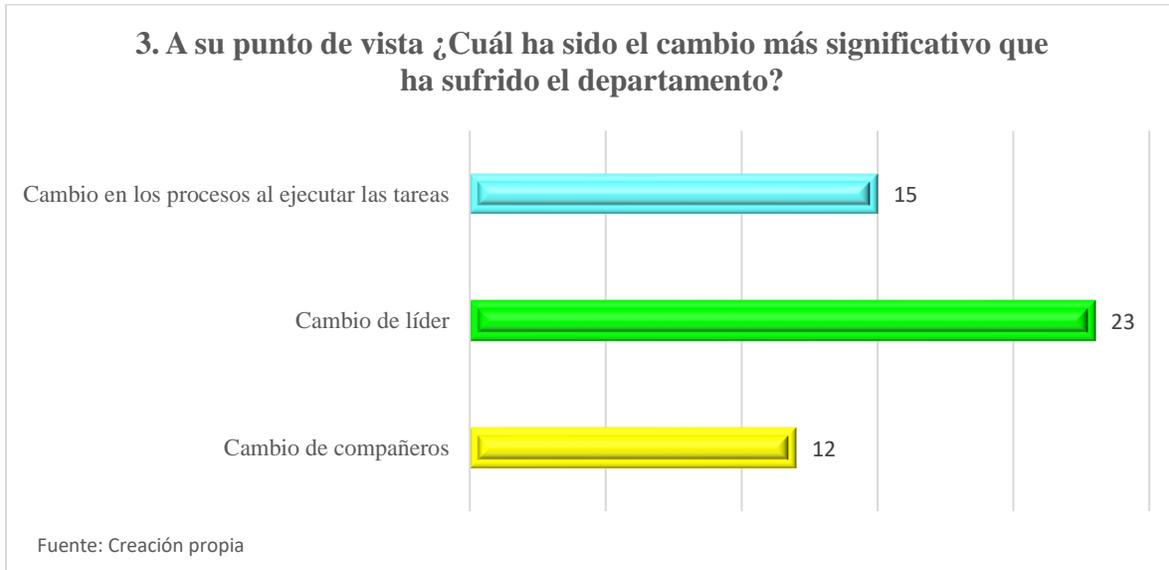
De los 50 colaboradores encuestados, 15 personas que equivalen al 30% de la población seleccionada, indicaron que se visualizan dentro de la empresa como un trabajador nada más pues no se sienten valorados, por el contrario, la mayor parte del tiempo sienten que realizan el trabajo más duro y son muy mal pagados, por lo que suelen sentirse explotados.

Mientras que 14 personas indicaron que se ven como un elemento importante de la empresa representando el 28% de la población, ya que son conscientes que el riego y la fumigación es una actividad de suma importancia en la cosecha de las plantas y si no se realiza de manera cuidadosa se puede llegar a dañar gravemente a las plantas, por ello, dicho puesto juega un papel primordial dentro de la empresa.

Por último, 21 personas indicaron que se ven como colaboradores en crecimiento siendo este el 42% de la población, pues consideran que han aprendido varias cosas sobre el manejo de las plantas y esperan poder seguir adquiriendo conocimientos y que se les de la oportunidad de ascender a cargos más importantes y puestos más altos.

3.2.2. Gráficos de la variable “apertura al cambio”

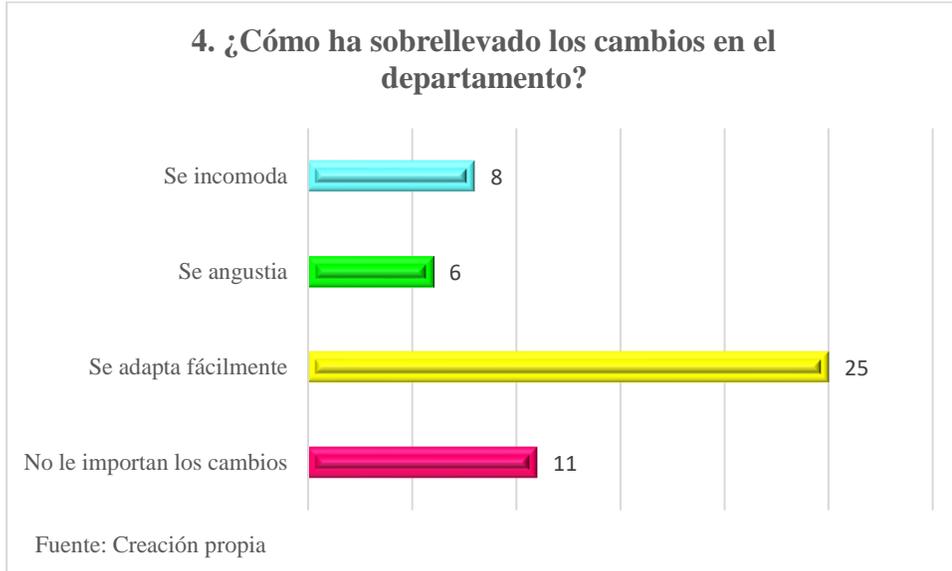
Figura 3



De los 50 colaboradores encuestados, 15 personas indicaron que el cambio más significativo que ha sufrido el departamento es el cambio en los procesos al ejecutar las tareas dando como resultado el 30%, esto debido a que cada líder tiene formas diferentes de trabajo, entonces cada uno ha realizado cambios en los procesos que han sido difíciles de seguir, ya que se deben de llevar reportes detallados sobre la fumigación y productos que se utilizan en cada variedad de plantas y a algunas personas se les dificulta o sienten que pierden tiempo al hacerlo.

Mientras que 23 personas que representan el 46% de la población encuestada, indicaron que es el cambio de líder, ya que en los últimos meses ha habido mucha rotación en este puesto y no se sienten dirigidos de buena manera, no saben a dónde o con quién avocarse para resolver inconvenientes que se presentan día a día, y 12 siendo el 24% de la población, indicaron que es el cambio de compañeros, pues al retirarse una persona significa que sus actividades serán distribuidas entre el resto del personal, lo que ocasiona que haya una sobrecarga de trabajo;

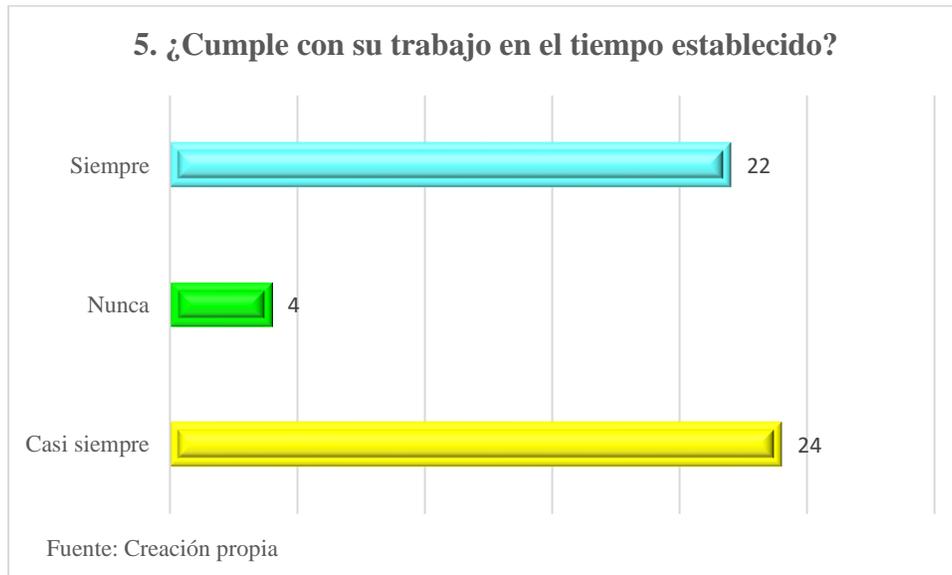
Figura 4



De los 50 colaboradores encuestados, 8 personas que equivalen al 16% de la población indicaron que se han incomodado con los cambios que han habido en el departamento, ya que se sienten desorientados y consideran que todos esos cambios han hecho que las actividades se atrasen en su ejecución. 6 personas que representan el 12%, indicaron que se angustian con los cambios, pues se les ha dificultado realizar el trabajo o lo han hecho de manera incorrecta, lo que ha ocasionado que se les llame la atención. 25 personas que son el 50% de la población indicaron que se adaptan fácilmente a los cambios, consideran que para mantener su trabajo deben obedecer a sus superiores, aunque no les guste. Por último, 11 personas que son el 22% de la población indicaron que no les importan los cambios, pues lo que quieren es trabajar y consideran que no valdría la pena protestar u oponerse, pues quienes toman las decisiones finales son los jefes y si los colaboradores no hacen lo que se les solicitan pueden despedirlos.

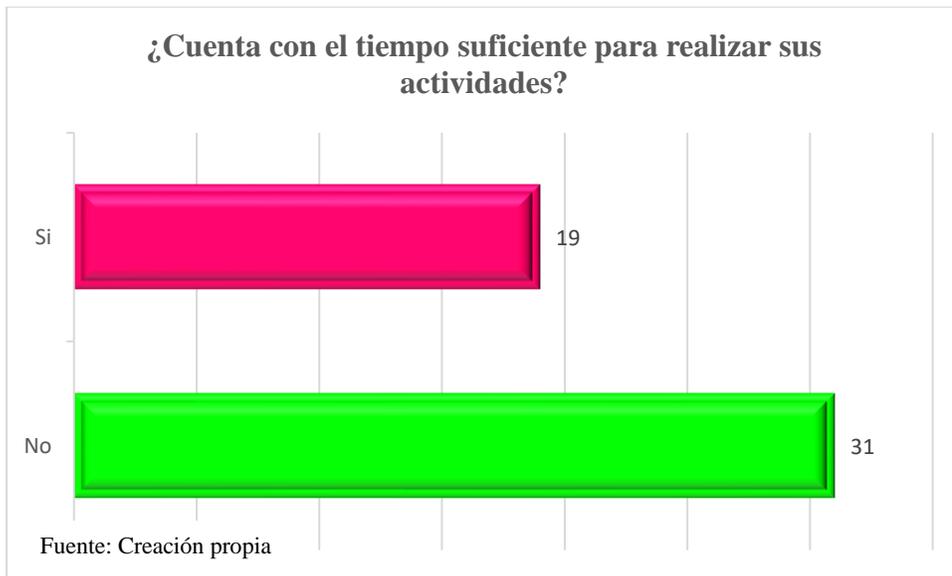
3.2.3. Gráficos de la variable “exigencias en el trabajo”

Figura 5



De los 50 colaboradores encuestados, 22 personas que equivalen al 44% de la población indicaron que siempre cumplen con su trabajo en el tiempo establecido, pues saben que si no lo hacen pueden ser sancionados con un proceso disciplinario, entonces cuando tienen mucho trabajo prefieren quedarse más tiempo de lo normal para poder cumplir con sus actividades diarias. 4 personas indicaron que nunca cumplen con su trabajo en el tiempo establecido, representando el 8%, ya que se les asigna mucho rendimiento y no logran realizar todas las actividades durante el día, tampoco optan por trabajar horas extras, ya que éstas no son pagadas. Por último, 24 personas indicaron que casi siempre cumplen con su trabajo en el tiempo establecido siendo éste el 48% de la población, en temporada alta se dificulta cumplir con todas las actividades asignadas, pues a veces los compañeros se ausentan y se recarga trabajo a los demás colaboradores del departamento, esto dificulta que el trabajo pueda ser cumplido en su totalidad, la mayoría de las veces solicitan apoyo a otras personas o bien, deben quedarse haciendo horas extras para poder cumplir con el rendimiento establecido.

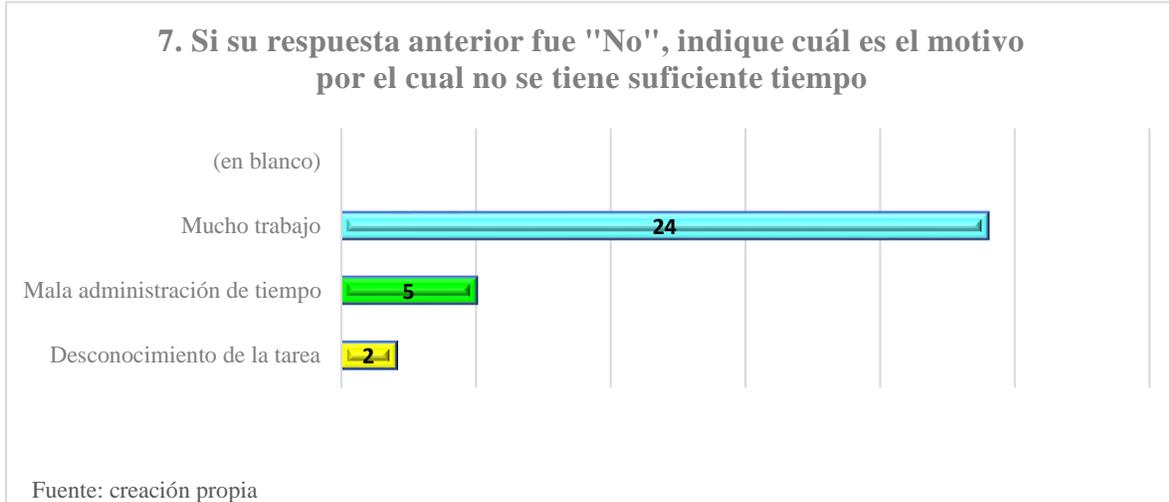
Figura 6



De los 50 colaboradores encuestados, 19 personas indicaron que sí cuentan con el tiempo suficiente para realizar sus actividades, representando el 38% de la población, pues consideran que con el pasar del tiempo y a través de la práctica se va facilitando realizar las actividades de riego y fumigación; sin embargo, en ocasiones también deben de apresurarse si desean cumplir con el rendimiento asignado.

Por otro lado, 31 personas que equivalen al 62% indicaron que no cuentan con el tiempo suficiente para realizar sus actividades, esto se debe al exceso de trabajo, a eventualidades que surgen con las diferentes variedades y en temporada alta.

Figura 7



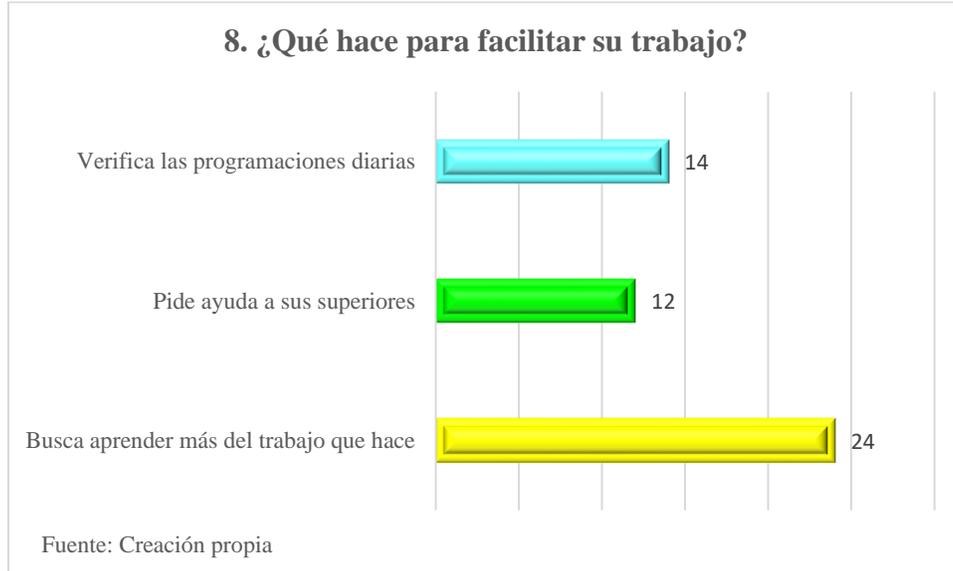
De los 50 colaboradores encuestados, 31 indicaron que no cuentan con tiempo suficiente para realizar sus actividades.

24 personas indicaron que se debe al exceso de trabajo, pues cuando se visualiza alguna plaga o cuando la planta es muy delicada se debe de ser más cuidadoso al aplicar fertilizantes, esto a su vez provoca que el trabajo se haga con mayor concentración y toma más tiempo de lo habitual, sin embargo, los jefes no toman en cuenta esos aspectos y exigen que todo se haga en el tiempo establecido.

5 personas expresaron que se debe a una mala administración del tiempo, pues a veces cuando el rendimiento A.M. va bien, inician a hacer el trabajo de manera más lenta o se atienen a que cuentan con el tiempo suficiente y no lo hacen rápido.

Por último, 2 personas indicaron que es por desconocimiento de las tareas, máximo cuando se es nuevo en el trabajo y no se puede pedir apoyo a los compañeros porque todos tiene rendimiento asignado.

Figura 8

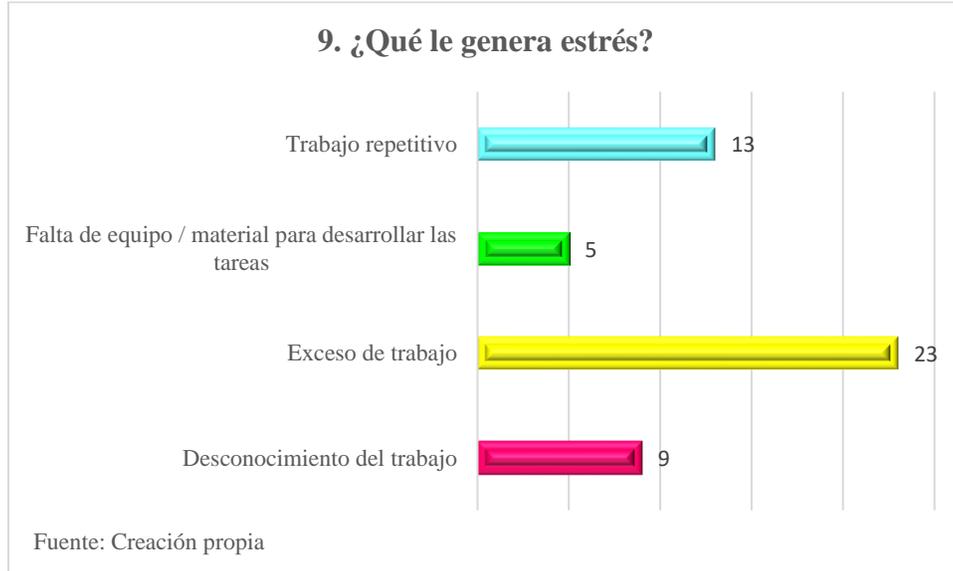


De los 50 colaboradores encuestados, 14 personas que representan el 28% de la población, indicaron que para facilitar su trabajo verifican las programaciones diariamente, ya que esto les ayuda a planificar su día con anticipación y evaluar el número de actividades que les corresponde realizar durante el día.

Por su parte, 12 personas que equivalen al 24% expresaron que piden ayuda a sus superiores para que les explique algo que talvez no les ha quedado claro, o bien, para que les ayude a organizar sus actividades de mejor manera.

Por último 24 personas que es el 48% de la población indicaron que para facilitar su trabajo buscan aprender más de éste, para ello preguntan constantemente a las personas más antiguas, las que tienen mayor conocimiento en el trabajo o bien, a sus superiores.

Figura 9



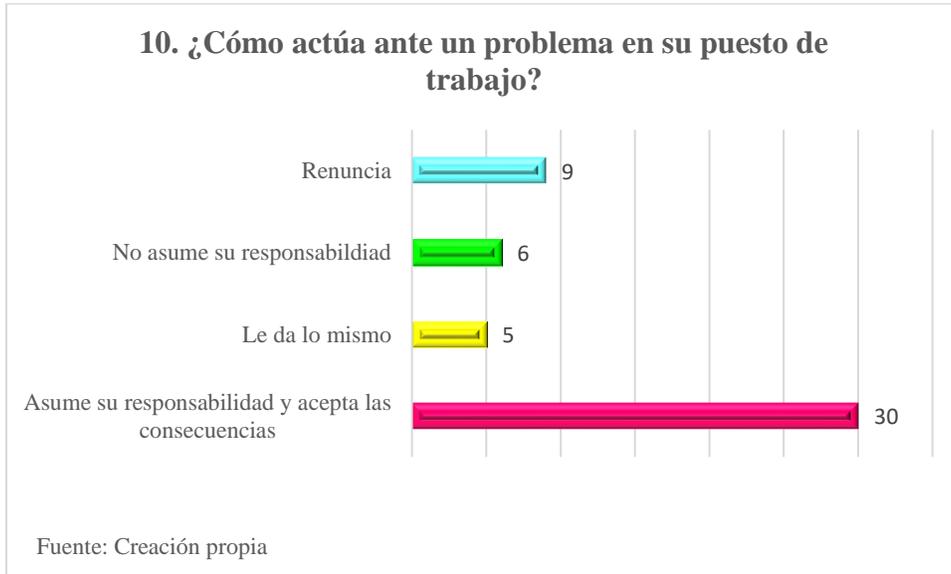
De los 50 colaboradores encuestados, 13 personas que equivalen al 26% de la población indicaron que un trabajo repetitivo les genera estrés, pues se sienten limitados al no adquirir nuevos conocimientos y a su vez, les genera desánimo al asistir al trabajo a hacer lo mismo que el día anterior.

Por su parte, 5 personas que representan el 10% de la población, expresaron que les genera estrés el no tener el equipo / material que necesitan para desarrollar la tarea, pues es algo que ellos no controlan y provoca que se atrasen en realizar sus actividades y a su vez, que deban quedarse más tiempo al estipulado para culminar con las tareas que por falta de equipo / material no lograron iniciar a tiempo.

23 personas que son el 46% de la población indicaron que el exceso de trabajo les genera estrés, ya que muchas veces es tanta la carga laboral que únicamente toman 10 minutos para almorzar, evitan salir al sanitario o a beber agua para terminar el trabajo asignado y no tener que quedarse tiempo extra al finalizar su jornada. Consideran que no es correcto lo que hacen debido a que están atentando en contra de su salud, pero esto no le importa a los superiores.

Por último 9 personas que son el 18% de la población indicaron que lo que genera estrés es el desconocimiento del trabajo, pues deben de estar solicitando ayuda a sus pares y muchas veces éstos no pueden ayudarles ya que tienen que terminar con sus actividades.

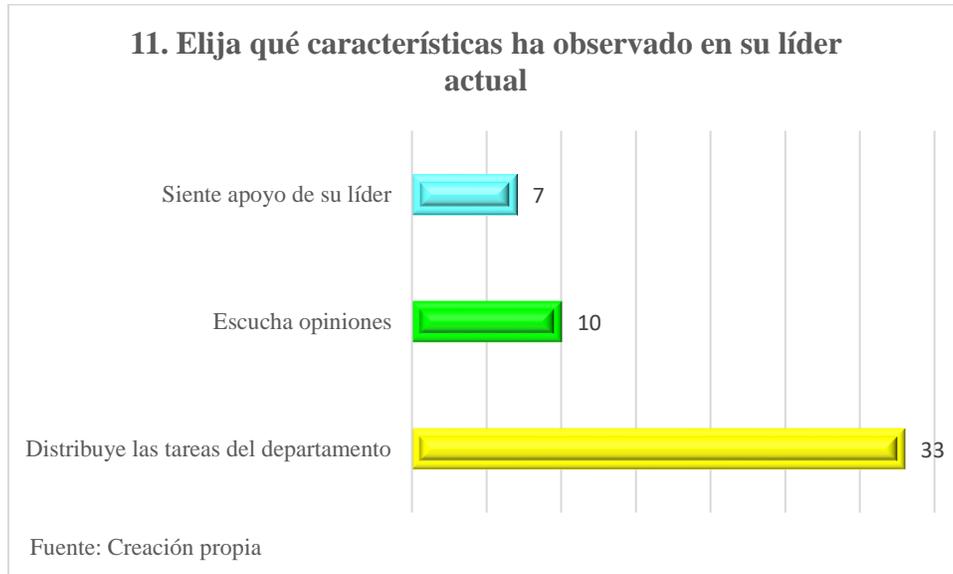
Figura 10



De los 50 colaboradores encuestados, 9 personas que son el 18% de la población indicaron que ante un problema en su puesto de trabajo, tomarían la decisión de renunciar, pues no se encuentran dispuestos a que les llamen la atención con un proceso disciplinario. 6 personas que representan el 12% indicaron que no asumen la responsabilidad del problema, pues muchas veces los jefes tienen la culpa de lo que pasa en el departamento porque asignan mucho trabajo. 5 personas que son el 10% indicaron que les da lo mismo, ya que si cometen un error lo más grave que puede suceder es que los despidan y eso a su vez es bueno, porque les pagan todo el tiempo laborado. 30 personas que equivalen al 60% de la población expresaron que prefieren asumir la responsabilidad y aceptar las consecuencias, porque si no se asumen los errores en el futuro se pueden llegar a cometer errores más grandes y graves, lo mejor es corregirlos a tiempo y evitar cometerlos en el futuro.

3.2.4. Gráficos de la variable “jefatura”

Figura 11

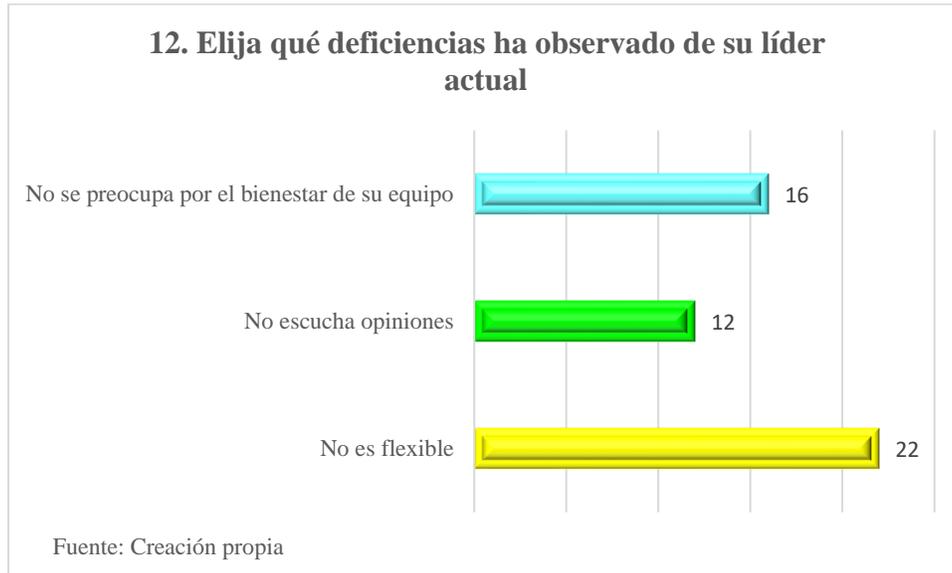


De los 50 colaboradores encuestados, 7 personas que equivalen al 14% de la población seleccionada indicaron que una de las características que han observado en su líder actual es el apoyo que les proporciona, ya que cuando se han cometido errores de una u otra manera les ayuda a resolverlos y no únicamente se dedica a culpar al personal a su cargo.

10 personas que son el 20% de la población indicaron que una de las principales características observadas en su líder actual es que escucha opiniones en cuanto a la realización de las actividades, es una persona muy flexible.

Y 33 personas que son el 66% de la población expresaron que la característica que han observado es que distribuye las tareas del departamento, pues se encarga de revisar las programaciones diarias, sin embargo, siempre asigna trabajo excesivo a las personas.

Figura 12

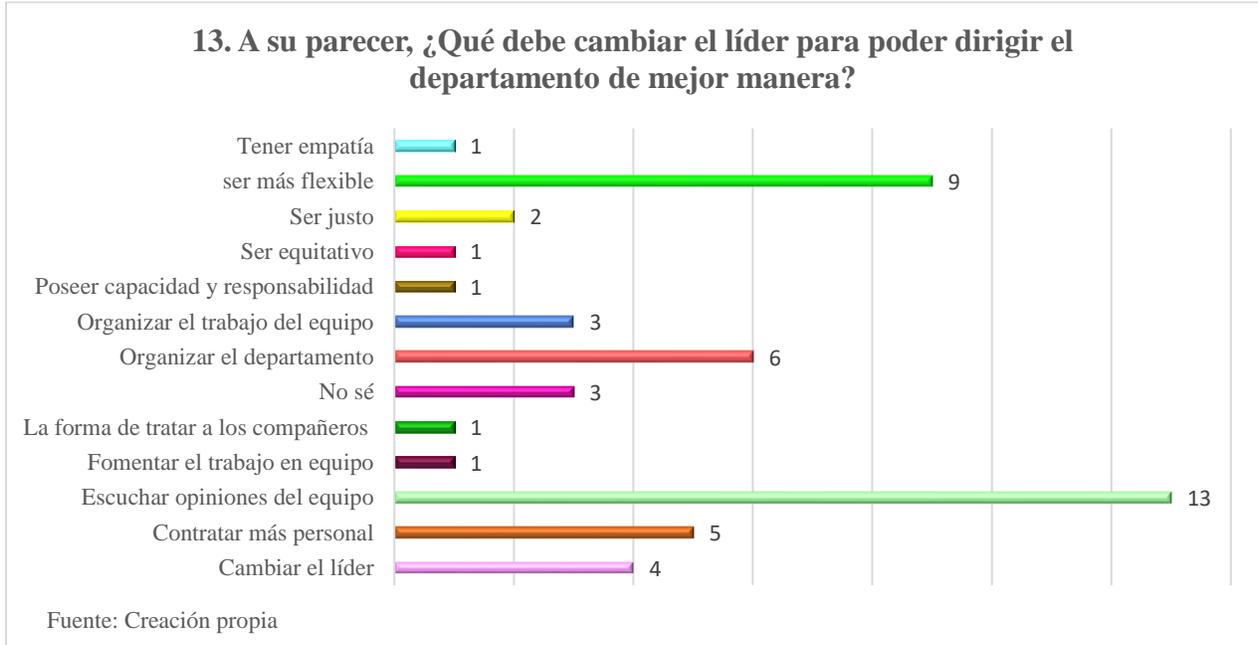


De los 50 colaboradores encuestados, 16 personas que representan el 32% de la población indicaron que la deficiencia que se ha observado de su líder actual es que no se preocupa por el bienestar de su equipo, pues únicamente se preocupa por cumplir las metas del departamento sin importar que su equipo trabaje horas extra sin pago o que se enfermen por no tener tiempo suficiente para descansar.

12 personas que son el 24% expresaron que no escucha opiniones, cuando gente de su equipo proporciona alguna sugerencia para no caer en sobrecarga laboral, siempre hay excusas del porque no se puede trabajar de la manera propuesta.

Por último, 22 personas que representan el 44% indicaron que su líder actual no es flexible, cuando se le solicitan permisos no los otorga, lo que provoca que las personas no puedan realizar sus asuntos personales o bien, se vean en la necesidad de faltar injustificadamente.

Figura 13



De los 50 colaboradores encuestados, el 26% de los colaboradores consideran que lo que debe de cambiar el líder para poder dirigir el departamento de mejor manera es que escuche opiniones del equipo, pues al escuchar sugerencias se puede llegar a un punto de equilibrio entre lo que la empresa necesita del departamento y lo que los colaboradores necesitan de la empresa para poder realizar bien el trabajo.

Por su parte, el 18% de las personas indican que el líder debe de ser más flexible, así como los colaboradores aceptan quedarse trabajando horas extras, el líder debe de ser consiente que su equipo necesita tiempo para realizar trámites personales o bien, para asistir a eventos familiares.

Por último, el 12% de la población indica que debe organizar el departamento, se requiere que contraten a más personal, ya que actualmente no hay la cantidad adecuada de personas para realizar todo el trabajo que la empresa exige, por ello, existe mucho exceso de trabajo.

3.3. Análisis general

A causa del constante cambio de líder que se ha tenido en el departamento de Riego y Fumigación de la empresa Dümen Orange, S.A. el rendimiento del personal operativo disminuyó considerablemente. Esto se debe a que dicho cambio ha generado en los operarios una crisis, tal como lo establece Tapia (2015) “una crisis desencadena una serie de problemas, dificultades, riesgos e inestabilidad en todos los sentidos. Por lo que los seres humanos lo asocian con algo negativo que se debe evitar a toda costa.”

La investigación realizada corresponde al desarrollo de la resiliencia laboral en el personal operativo ante el cambio de líder como estrategia de mejora en la productividad, dichas personas oscilan entre las edades de 18 a 50 años, pertenecientes al área operativa. La población fue de 50 personas de las cuales el 50% expresó en la variable de sentido de pertenencia que su principal motivación en el trabajo es ganar dinero, porque necesitan cubrir sus necesidades básicas y proporcionar educación a sus hijos; el 42% expresó que se visualizan como colaboradores en crecimiento, esto nos lleva a deducir que hay una carencia de compromiso laboral ya que Alvarez de Mon (2001) indica que el concepto de “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad o membresía, por el cual, el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita.

Por su parte, en la variable de apertura al cambio el 46% expresó que el cambio más significativo que ha sufrido el departamento es el cambio de líder, esto ha generado una alteración en el estado de ánimo de las personas y a su vez, provocado que el equipo deje de realizar el trabajo de la misma forma de la que eventualmente lo realizaban, dicho cambio está siendo negativo. Además, el 50% de las personas indicaron que si se adaptan fácilmente a dicho cambio, sin embargo, los resultados de la producción no están siendo buenos; en relación a las

exigencias en el trabajo el 48% de la población indicó que casi siempre cumplen con su trabajo en el tiempo establecido, sin embargo, en temporada alta deben de quedarse más tiempo al habitual para poder cumplir con las actividades asignadas. Por otro lado, las personas que nunca cumplen con el trabajo expresaron que esto se debe al exceso de trabajo y que no es culpa directamente de ellos, sino de la mala distribución de las actividades y de la falta de personal en el departamento. El 48% de las personas buscan aprender más del trabajo que hace para que éste se le facilite, constantemente están preguntando a los compañeros con mayor experiencia en el trabajo o bien, los que son más antiguos, esto refleja que existe un número significativo de personas que realmente están buscando la manera de mejorar porque se sienten bien en el trabajo. Por otro lado, el 46% de las personas expresaron que el exceso de trabajo les genera estrés, esto confirma lo indicado por Fernández García (2013) “El estrés es el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuales debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento.”

Así mismo, el 60% de las personas indicaron que ante un problema en el trabajo asumen la responsabilidad y aceptan las consecuencias, respaldado lo dicho por autores como Martínez (1994), Almentero, Padilla y Castaño (2003) quienes han indicado que la interacción entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización influyen en la salud, estado anímico y rendimiento de las personas.

Por último, en la variable de jefatura el 66% de la población indicaron que una de las principales características que han observado de su líder actual es que distribuye las tareas del departamento, dicha característica no es la más significativa, por lo que las personas no están percibiendo un buen trabajo de su líder actual; por otro lado, el 44% de la población creen que la deficiencia principal que han observado en el líder es que no es flexible. En cuanto al cambio

inmediato que debe realiza el líder para poder dirigir el departamento de una mejor manera, el 26% de los colaboradores consideran que debe escuchar las opiniones del equipo, el 18% indican que éste debe ser más flexible, por otro lado, el 12% indican que debe organizar el departamento; respaldando lo dicho por el autor Oxer: “El jefe ideal es aquel que alcanza las metas y mantiene un buen clima empresarial.” (2003).

Por lo anterior descrito se puede decir que, el líder actual no está siendo reconocido por su equipo de trabajo, ya que perciben su forma de liderar como autoritaria, pues las decisiones las toma sin pedir opiniones ni dar explicaciones sobre sus actos. Sin embargo, también se debe de enfatizar que en el equipo de Riego y Fumigación existe un número considerable de personas que se encuentran resistente a los cambios.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

- 4.1.1. El resultado de la investigación demostró que uno de los factores que afectan a la productividad es el cambio constante de líder dentro del departamento, este cambio se ha dado porque tanto los colaboradores como el líder no logran definir un método de trabajo.
- 4.1.2. Los colaboradores del departamento han demostrado resistencia ante los diferentes cambios implementados por la empresa debido al exceso de trabajo que se les ha impuesto y la falta de flexibilidad que perciben del líder afectando la productividad del área.
- 4.1.3. Los líderes han tenido un liderazgo autoritario, debido a que los colaboradores se resisten a obedecer sus órdenes dando como resultado la oposición tanto al cambio como la aceptación del nuevo líder.

- 4.1.4. La investigación demostró que existen otros factores que se deben de tomar en cuenta para mejorar la producción dentro del departamento y la obtención de resultados eficientes tales como: resistencia al cambio, tolerancia, trabajo en equipo, comunicación asertiva y liderazgo.
- 4.1.5. El plan de acción elaborado ayudará a aumentar la productividad de las personas, porque se encuentra enfocado en acciones concretas que se pueden realizar en sus actividades diarias sin afectar el plan de actividades establecido para el área.
- 4.1.6. El plan de acción se encuentra enfocado en el desarrollo de la resiliencia en los colaboradores, pero también, ayudará a crear un ambiente de trabajo agradable, a fomentar el trabajo en equipo y a mejorar la comunicación entre los colaboradores.
- 4.1.7. Considerando la temporada alta de la empresa, el plan de acción podrá ser implementado en los próximos meses corriendo el riesgo de ser archivado, por lo que puede ser no puesto en práctica en el departamento, por ende los colaboradores no mejoraran su actitud y productividad.

4.2.Recomendaciones

- 4.2.1. El departamento de recursos humanos debe crear un manual de procesos para el área Riego y Fumigación y darlo a conocer a los colaboradores del área, para ello, es importante involucrar a los puestos claves y el 100% de los colaboradores del departamento.
- 4.2.2. Se recomienda que tanto recursos humanos como el líder del departamento consideren para las temporadas altas formar dos turnos de trabajo (am y pm) y de esa manera evitar que las jornadas sean extensas, a su vez le brindarán a los colaboradores equilibrio entre el trabajo y la familia.

- 4.2.3. Implementar metodologías como: Scaling up y el Semáforo para mejorar la comunicación del área, a su vez, ayudará a que el líder pueda ganar la confianza del equipo a través de la escucha activa.
- 4.2.4. Crear un programa de capacitación y sensibilización para el departamento, de esta manera desarrollar: tolerancia, trabajo en equipo, comunicación asertiva y liderazgo, esto se puede llevar a cabo con la ayuda de instituciones como Intecap, Praind, Agexport, entre otros.
- 4.2.5. Implementar el plan de acción tomando en cuenta las necesidades del departamento en cuanto: horarios, tiempo de ejecución, actividades y recursos; tomando en cuenta que la implementación de dicho plan no signifique que los colaboradores tendrán que extender su jornada de trabajo.
- 4.2.6. Iniciar el plan de acción poniendo en práctica los aspectos más sencillos hasta llegar a los más complejos, esto con la finalidad de que la implementación sea progresiva y los colaboradores vean de forma positiva los cambios que se realizarán..

5. Referencias

5.1. Bibliografías

- Chiavenato I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. El Capital Humano de las Organizaciones. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.
- Martín González, S. (2009). *Psicología del Trabajo*. México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.

Montúfar, R. G. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. México, D.F.: Mc Graw Hill Education.

5.2.Egrafías

Baca Urbina, G. (2015). *Introducción a la ingeniería industrial*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uscg/39448?page=15>.

Cortés, J. M. (2017). *Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2015)*. Málaga, Spain: Editorial ICB. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uscg/56053?>

Delgado Torres, Nora A., & Delgado Torres, Dolores (2003). *El líder y el liderazgo: reflexiones*. Revista Interamericana de Bibliotecología, 26 (2), 75-88. ISSN: 0120-0976. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>

García Rubiano, Mónica, Andrea Rubio, Paola, & Bravo, Laura. (2007). *Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario*. Diversitas, 3 (2), 301-315. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S179499982007000200011&lng=pt&tlng=es.

Gutiérrez, E. M. (2022). *Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras*. Recuperado de Redalyc: <https://www.redalyc.org/journal/280/28059953009/html/>

Kotter, J. P. (2019). *Una fuerza para el cambio: en qué se diferencian liderazgo y dirección*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uscg/121775>

- Organización Internacional del Trabajo (2006). *Estrés en el Trabajo*. Italia, Centro Internacional de Formación de la OIT. Recuperado de <https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2016/490658.pdf>
- Porter, M. E. (2014). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2a. ed.)*. México D.F, Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uscg/114079?page=13> y 14.
- Real Academia Española. (2022). Vicisitud. *En diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/transici%C3%B3n>
- Ruiz Sperare, O. (2017). *Liderazgo*. Editorial Alfil, S.A. de C.V. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/uscg/117658?page=32>
- Tapia, G. N. (2015). *Resiliencia y valor organizacional*. Córdoba, Delta Publicaciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uscg/170137>
- Vásquez Lema, M. R. (2020). *Conociendo los Principios de Gestión ISO 9001*. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, El Cid Editor. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uscg/164539?>