



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE
GUAYAQUIL**

PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL

**ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESILIENCIA DE LOS
COLABORADORES DE ROYALTEX SUCURSAL
GUAYAQUIL EN EL AÑO 2016 Y SU IMPACTO EN LA
GESTIÓN DEL CAMBIO**

AUTOR: ALLISON VALERIA GONZALEZ BARREZUETA

TUTOR:

PERIODO 2018

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Santiago de Guayaquil, 15 de Septiembre de 2016

Certifico que el trabajo titulado ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESILIENCIA DE LOS COLABORADORES DE ROYALTEX SUCURSAL GUAYAQUIL EN EL AÑO 2016 Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO ha sido elaborado por ALLISON VALERIA GONZÁLEZ BARREZUETA bajo mi tutoría. El presente trabajo reúne los requisitos para ser defendido ante el jurado calificador designado por la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil UTEG”.

Tutor.

Dedicatoria

A mis padres por confiar en mí una vez más, y apoyarme en este nuevo proceso de Titulación.

Agradecimiento

A mi profesor de investigación y al Instituto Internacional de investigación del desarrollo, por permitirme utilizar su Test IAR.

CONTENIDO

CAPITULO 1: EL PROBLEMA	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación	3
1.3 Campo de Estudio	3
1.4 Problema de Investigación.....	3
1.5 Preguntas de investigación.....	4
1.6 Objetivos.....	4
1.6.1 Objetivo General	4
1.6.2 Objetivos Específicos	4
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	5
2.1 Psicología	5
2.2 Psicología Organizacional	8
2.3 Resiliencia	12
2.4 Gestión del cambio	16
2.5 Historia Organización Royaltex.....	20
2.6 Nuevas Bases Teóricas de la Resiliencia.....	22
2.7 Herramientas de medición	23
CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	24
3.1 Epistemología de la investigación.....	24
3.2 Tipos de investigación	25
3.3 Formulación de la hipótesis	25
3.3.1 Detección de las variables	25
3.3.2 Definición conceptual de las variables	25
3.3.3 Definición real de las variables.....	26

3.3.4 Definición operacional de las variables	27
3.4 Diseño de investigación	28
3.5 Selección Muestra	28
3.6 Técnicas de investigación	28
3.6.1 Test IAR	28
3.6.2 Encuesta	28
3.6.3 Assessment Center	29
3.6.4 Análisis de Resultados	29
Conclusiones	55
Recomendaciones	56
Anexos	57
Bibliografía	78

CAPITULO 1: EL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

A mediados del siglo XIX, Charles Darwin en su investigación del Origen de las Especies da a conocer por primera vez como un ser vivo debe adaptarse a diversas situaciones para sobrevivir llamándolo evolución, sin embargo no es hasta finales de los años 70, que Emily Werner a través de un estudio realizado en Hawái, siguiendo de cerca el crecimiento de varios niños con situaciones adversas y el desarrollo positivo que tuvieron, que surge el concepto de resiliencia en psicología; término adaptado de ciencias como la física para describir la medición de energía que genera la materia desde el momento de cesar su deformación hasta volver a su estado original.

En el artículo *Resiliencia: Otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa* se define como:

[...] “La manera de interpretar las crisis y de responder a ellas, es una fuente de construcción tanto individual como colectiva de la cual derivan procesos de aprendizaje y fortalecimiento”. (Atehortúa, 2002).

Este concepto aterriza el proceso por el que pasan los individuos frente a situaciones complejas presentes que se podrían desarrollar en cualquier entorno inclusive el organizacional.

El análisis que han realizado en estudios como *La resiliencia como estrategia organizacional* determinan que:

[...] “al enfrentarse a un entorno de inestabilidad se deben estudiar cinco áreas que permitirán resistirse ante ello; se trata de que tanto las empresas como los miembros de las mismas, puedan desarrollar capacidades o habilidades para ingresar en un proceso estratégico a través de la determinación de lo siguiente: estrategia, estructura, sistema, destreza y cultura” (Hoffman, 2013).

El 2015 para las empresas ecuatorianas fue el inicio de diversos cambios que llevaron a las organizaciones a tomar decisiones dentro de las cinco áreas

especificadas por la autora, con el objetivo de sobrellevar la crisis, y permanecer en el mercado, además de esto se suman las secuelas que deja un fenómeno natural en el país, en especial a aquellas que se vieron directamente afectadas por tener de sede principal la provincia de Manabí.

Además de esto se debe preparar a los líderes de la organización para ser precursores de una gestión de cambio que debe ser comunicada e interiorizada por los colaboradores, en el texto *Gestión del Cambio Organizacional* lo conceptualizan como:

[...] “Dinámica del gestor para transformar intencionalmente un sistema que busca equilibrarse y adaptarse a su entorno, mediante el aprendizaje continuo de la organización” (Paredes; Velasco, 2007).

Es aquí donde se debe identificar que tan preparados están los individuos para enfrentarse a los cambios y su estado de resiliencia.

Al hablar de resistencia al cambio se debe recordar que:

[...] “Cuando nos encontramos frente a cambios que exceden a nuestras expectativas, la ansiedad y el miedo se apoderan de nosotros. Para vencer esa pesadilla y sacarla a la luz del día, debemos comprender que no son los cambios en sí mismos los que nos confunden y asustan, sino las consecuencias imprevistas que dichos cambios producen en nuestras vidas” (Prado, 2007),

Como se explica en el artículo *Las Dimensiones del Cambio*. Parte de esta resistencia generada se debe a paradigmas que la gente adquiere con el tiempo y los hábitos que adquieren propios de la cultura organizacional en la que se desarrollan.

Una de las arduas tareas que tiene el departamento de RRHH, como aliados estratégicos para minimizar los riesgos que vienen con el cambio, es el poder identificar además de potencial, conocimiento y destrezas, la resiliencia en la gente y su papel dentro de este proceso.

1.2 Justificación

Desde el 2015 Royaltex S.A., ha empezado a pasar por cambios que le permitan mantenerse en el mercado y cumplir con su planificación estratégica. El departamento de Talento Humano ha detectado hasta ahora cierta resistencia por parte de la gente para adaptarse a los procedimientos y políticas que se han definido desde el segundo semestre del 2015. Esta investigación es importante ya que busca identificar la resiliencia en su gente, y definir líderes del cambio que bajen la información a los siguientes niveles de la estructura, comprometiéndolos con la visión de la empresa.

A su vez, es relevante ya que investiga comportamientos de los colaboradores de la empresa y permite documentar los mismos; se genera una herramienta que permite diferenciar características positivas y potenciar al equipo.

Es novedoso ya que se busca atar el concepto de resiliencia como un factor de evaluación de potencial de competencias; muchas organizaciones además de retener el Know – How podrán mantener personas que empujen al equipo a salir delante de situaciones complejas convirtiéndolos en formadores.

1.3 Campo de Estudio

Psicología. Resiliencia. Gestión del Cambio. Instrumentos psicológicos. Liderazgo.

1.4 Problema de Investigación.

¿Cuál es el estado de resiliencia de los colaboradores de Royaltex en el 2016 y su incidencia en la gestión del cambio?

1.5 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los aspectos conceptuales que vinculan la resiliencia con la gestión del cambio?
2. ¿Cuáles son las bases metodológicas que permiten medir la resiliencia y el impacto que tiene en la gestión del cambio?
3. ¿Cómo se estructura actualmente la resiliencia y cómo impacta en la gestión de cambio?

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Analizar el estado de resiliencia de los colaboradores de Royaltex S.A. sucursal Costa y su impacto en la gestión del cambio.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Determinar los aspectos conceptuales que vinculan la resiliencia con la gestión del cambio.
- Identificar las bases metodológicas que permiten medir la resiliencia y el impacto que tiene en la gestión del cambio.
- Analizar la estructura actual de la resiliencia y su impacto en la gestión de cambio.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Psicología

El origen de la psicología se remonta a la antigua Grecia, cuando varios filósofos empezaron a comprender que el comportamiento humano venía atado de un proceso mental.

En el libro *Introducción a la psicología* definen que:

[...] “La historia de la psicología puede dividirse en tres etapas principales: el surgimiento de la ciencia de la mente, las décadas conductistas y la “revolución cognoscitiva”. (Morris; Maisto, 2005).

Analizando el término y su epistemología “psyché-logos” se determina que la psicología es el estudio del alma, dentro de esta investigación se abarcaran las etapas principales de psicología y su desarrollo.

Inicios de la Psicología Experimental

En el siglo XIX Wilhelm Wundt crea el primer laboratorio experimental de psicología y quedan sentadas las bases de psicología como ciencia de estudio, dentro de sus investigaciones, publica *Elementos de la psicología fisiológica*. Según el artículo científico *Cincuenta Años de Psicología en la Universidad Católica*:

[...] “Estuvo influida por los descubrimientos de la neurofisiología y de la fisiología experimental sobre la naturaleza eléctrica de la transmisión de los impulsos nerviosos, las sensaciones y percepciones, los reflejos, la fisiología del cerebro y la localización cerebral. Todos esos descubrimientos despertaron inquietud por utilizar en psicología los mismos métodos experimentales, que permitieran conocer empíricamente el funcionamiento de la mente y de la conducta humana”. (Bravo, 2004).

Es en este laboratorio donde se busca relacionar los estados de conciencia con funciones fisiológicas del ser humano, usando el método de introspección.

Más adelante otros autores como Stanley Hall empiezan a crear sus laboratorios para confirmar que los estudios racionales o por mera pasión a esta rama requieren ser considerados como una ciencia.

Psicología Conductista

A inicios del siglo XX empieza una nueva era, donde se generan diversas ramas entre estas la psicología social, que va más allá del estudio del individuo y empieza a realizar un análisis de como interactúa con el ambiente y cómo influye el mismo en sus concepciones de la realidad; el psicoanálisis que es usado hasta el día de hoy, para analizar el inconsciente a través de diversas metodologías y el conductismo del que se habla a continuación.

En el libro *El legado filosófico y científico del siglo xx* definen el conductismo como:

[...] “una de las orientaciones más sistemáticas y persistentes hasta los tiempos actuales. El psicólogo americano John B. Watson (1878-1958) es considerado como el fundador de esta corriente, desde que publica un artículo conocido como el «manifiesto conductista» en 1913, con el título La psicología como la ve el conductista. Años más tarde, influido ya por el concepto de reflejo condicionado del fisiólogo ruso Iván Petróvich Pavlov, publica La psicología desde el punto de vista conductista (1919)”. (Seoane, 2005).

Esta corriente analiza la conducta de un individuo ante un estímulo y como se puede asociar un evento independiente a través de acciones repetitivas a una situación particular. En 1900 Pavlov realiza un estudio en el que asocia a través del sonido de una campanilla la hora de servir alimentos a un perro, confirmando que ante un estímulo neutro (campanilla), obtendría la misma respuesta (salivación) por parte de un perro al momento de ver los alimentos, a esto lo llamo comportamiento operante.

El comportamiento operante definido de otra manera es la etapa de aprendizaje en la que se desarrolla una respuesta positiva o negativa ante una acción particular a través de la repetitividad de la misma.

Revolución Cognitiva

Dentro de este concepto muchos autores hacen hincapié en como la mente vuelve a ser parte del estudio que se había dejado de lado en el conductismo, y se apoya en otras ciencias como la lingüística, e inclusive la inteligencia artificial para determinar que el conocimiento se genera a través de diversos procesos mentales.

Según el capítulo *El porqué de la evolución de la psicología cognitiva, en particular, y de las ciencias cognitivas, en general del libro Historia de la psicología: Orígenes, teorías y corrientes.*

[...] “cuando en psicología cognitiva se habla de representaciones mentales eso no implica que las representaciones a las cuales se hace referencia sean accesibles a la conciencia. La mayor parte de las representaciones internas y las representaciones mentales no son accesibles a la conciencia. Este punto va a tener una implicancia importante en la metodología que va a utilizar la PC para estudiar los procesos mentales”. (Manoiloff et al, 2015)

Es decir no todo lo que se procesa a través de nuestros sentidos puede ser llevado al consciente y explicado de forma que otro individuo lo pueda procesar y entender de la misma forma en la que fue concebido por primera vez. Es de esta manera que podemos destacar como un proceso mental puede derivar en una conducta determinada.

La psicología cognitiva además busca encontrar la relación que existe entre un proceso mental realizado para alcanzar algún objetivo con un resultado positivo y como puede adelantarse a cambiar planes o inclusive la conducta que se venía realizando cuando el curso de lo definido cambia y puede resultar negativo.

Finalmente se define a la psicología en general como la ciencia que permite al hombre analizar en profundidad la raíz de su comportamiento, su derivación de procesos mentales, de su interacción con el medio y los individuos que lo rodean.

2.2 Psicología Organizacional

La psicología organizacional nace en EEUU en respuesta a una necesidad específica: elevar los índices de productividad de los colaboradores en las industrias del siglo XX; más adelante asociaciones como la APA dividen a la psicología organizacional en tres categorías con el fin de comprender la relación de los colaboradores y el clima generado, sus motivaciones, sus competencias y como se desarrollan, como puede afectar el trabajo en el plano fisiológico, etc.

Para el escritor del libro *Psicología de las organizaciones*, psicología organizacional se define como:

[...] “Subdisciplina que se centra en el nivel organizacional y, más específicamente, en el comportamiento colectivo... se orienta al estudio de las relaciones entre las personas y la organización, y en particular se centra en las condiciones en las que se establecen tales relaciones, su desarrollo y su finalización”. (Rodríguez et al, 2004).

Este concepto se enfoca en el análisis de un individuo en específico dentro de un ambiente organizacional, la forma en la que se generan relaciones y como finalizan; dejando de lado el proceso de adaptación a la cultura organizacional, lo relacionado al desarrollo y fortalecimiento de sus habilidades, y la retención del conocimiento adquirido dentro de la organización, cuyos factores resultan relevantes para un Psicólogo Organizacional del siglo XXI, quien termina teniendo como misión principal la gestión del conocimiento y todo lo relacionado a gestionar el cambio para enfrentar y asimilar de manera más eficiente las tomas de decisiones por estrategia.

El rol del Psicólogo Organizacional en el tiempo.

Como se menciona en el punto anterior, la psicología organizacional ha evolucionado pasando por una etapa de apoyo al área industrial, para finalmente

convertirse en aliado estratégico de la organización. En el texto *Gestión del Talento Humano* determinan que esta primera etapa se caracterizaba por:

[...] “Un diseño mecanicista característico de la lógica del sistema cerrado. En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientaba hacia el pasado y a la conservación de las tradiciones y valores tradicionales. Las personas se consideraban recursos (...) Dentro de esta concepción, la administración de las personas recibía la denominación de relaciones industriales”. (Chiavenato, 2002)

Más adelante por los cambios propios del sistema económico, tecnológico y de variables externas se empieza a determinar que prioridades tienen los departamentos de Talento Humano y el rol del Psicólogo dentro de esta área.

Existen seis subsistemas que hasta la actualidad se mantienen como parte de muchos departamentos de Talento Humano en Ecuador:

Reclutamiento y Selección

Encargados de atraer a la empresa potenciales candidatos que cumplan con un perfil determinado. Empieza con una requisición de personal por parte del área solicitante, en el mismo debe constar el perfil básico que requieren del candidato, el presupuesto para la posición, el motivo de la vacante y las funciones que desarrollará la persona contratada. Es indispensable conocer que medios se utilizaran para el reclutamiento, debe ser elegido el canal correcto para que el anuncio o la búsqueda sea efectiva, al momento de realizar la entrevista se confirman datos personales, experiencias anteriores, aspiración salarial, referencias, motivos de salida y formas de ingreso, se puede realizar un análisis de competencias a través de incidentes críticos o niveles de acuerdo al diccionario de competencias propio de la compañía. El proceso termina con aspectos legales inherentes a la contratación.

Capacitación y Desarrollo

Su rol principal es cerrar brechas de conocimiento, reconocer personal con potencial para definir planes de carrera. Por lo general se realiza una planificación anual de las capacitaciones que se dictarán en el año, levantar el DNC es primordial, los líderes departamentales tienden a pensar en cursos básicos para

su gente sin considerar las brechas que pueden existir de conocimiento, el acompañamiento del psicólogo organizacional resulta fundamental para el reconocimiento de las mismas, revisar las evaluaciones de desempeño, los descriptivos de funciones y el perfil de la gente ayuda a tener una visión global de los campos en los que se deberá invertir para potencializar al equipo.

En cuanto a planes de carrera, se pueden realizar de manera horizontal, vertical y transversal. La clave de estos movimientos es identificar potencial en el individuo; se acompaña esta transición con sesiones de coaching, capacitación continua y retroalimentaciones.

Compensación

Por lo general cuando se habla de compensación se piensa que el encargado de Talento Humano sólo revisa sueldos, beneficios y todo lo relacionado a la nómina del personal. Sin embargo una correcta escala salarial y una estructura basada en la valoración de cargos permite a una empresa ser más transparente con su gente y que exista justicia al momento de realizar movimientos internos; resulta importante tener bases legales y conocer a fondo las normativas que se viven dentro del país en cuanto a beneficios para evitar conflictos con las entidades que supervisan este subsistema.

Evaluación de desempeño

Mide resultados en cuanto a objetivos planteados por cargos. Es la base medular para el subsistema de capacitación ya que permite conocer el estado real de los colaboradores, brinda información real para tomar decisiones importantes sobre nuevas contrataciones, apoya a compensación en la valoración de cargos.

Bienestar Social

Analiza factores motivacionales y fortalece la cultura, busca formas de mejora del clima laboral, elabora propuestas para aminorar resistencia en gestiones del cambio. En Ecuador se debe contratar por ley un Trabajador Social que se

encargue de atender al cliente interno cuando se presentan casos relacionados con el Instituto de Seguridad Social.

Seguridad, salud ocupacional y medioambiente

Analiza calidad de vida dentro del trabajo, posibles riesgos para el personal químicos físicos y del ambiente. Algunas organizaciones cuentan con licencias que definen lineamientos para el manejo correcto de estos tres factores y en Ecuador existen leyes que deben ser cumplidas para el funcionamiento de la organización.

Para las autoras del artículo *Visión Retrospectiva, Actual Y Prospectiva De La Psicología Organizacional* el rol del psicólogo organizacional es:

[...] “Debe enfocarse en el desarrollo del ser, el saber y el saber hacer en contexto y para ello debe estar abierto a nuevas formas de trabajo y de contratación como lo es el outsourcing, volviéndose empresario y socio estratégico de las empresas (...) posibilitando mayor competitividad a las empresas y mejor calidad de vida a las personas siendo así un agente de cambio con un perfil competitivo”. (Enciso; Perilla, 2015).

En Norteamérica y Europa la gestión del conocimiento, va más allá del desarrollo de la gente, se empieza a plantear nuevas herramientas para la interacción con el medio laboral, la atracción de un candidato potencial provee a la organización formas de trabajo que en otras organizaciones funcionan de manera efectiva.

Cuando se habla de agente de cambio, no sólo se trata de generar o innovar; liderar un cambio implica reconocer la resistencia que existe en la gente, la misma que se da de acuerdo a antigüedad, el cuadrante actitudinal en el que se encuentra, personalidad etc.

El psicólogo como agente de cambio

Si bien es cierto, los líderes de la organización ocupan un papel fundamental al momento de transmitir y guiar un cambio, el rol del psicólogo es dar apoyo a todos los niveles de la organización para minimizar el riesgo al fracaso. Cuando se trata de consultores externos, que no es lo más recomendable ya que no han vivido la

cultura organizacional como alguien que pertenece a la organización, el primer paso a seguir es la investigación profunda del porqué del cambio, quienes son los participantes, los líderes, como se va a gestionar el proyecto, etc.

En el texto *Resistencia al cambio en organizaciones modernas* se menciona:

[...] “En medio de todo proceso de innovación y cambio organizacional, es necesario contribuir a la comprensión de los procesos que viven las personas sometidas al cambio constante, así como también se hace necesario buscar herramienta para establecer los criterios de implantación y reducción de barreras que interfieran en su aceptación, haciendo importantes aportes en el área de medición y cambio de actitudes”. (Duque et al, 2013)

A través de herramientas propias de la psicología organizacional y de los subsistemas que la integran se busca cumplir con lo antes expuesto.

De acuerdo a los conceptos revisados, queda claro que la psicología organizacional ha ampliado sus áreas de trabajo, dejando de lado las tareas en las que se enfocaba a mediados del siglo XX, la visión del individuo como un recurso más y empezando a verlo como motor y núcleo de las organizaciones cambiantes que buscan trascender a través del tiempo.

2.3 Resiliencia

Como bien se menciona en los antecedentes del trabajo de titulación, la resiliencia nace dentro de un contexto social y en Latinoamérica se ha tratado de trabajar mayoritariamente con los niños, en este tema se analizará brevemente el concepto de resiliencia hasta llevarlo a un plano organizacional y su relevancia dentro de la gestión del cambio.

Para poder determinar conceptos se debe conocer la epistemología de la palabra: resiliencia viene del vocablo Resilire que significa “volver a entrar saltando” o “saltar hacia arriba” otros lo definen como “apartarse” o “desviarse”.

En el trabajo de grado *Resiliencia Organizacional Y Capital Psicológico*, definen que:

[...] “Ya en el orden individual como organizacional, puede deducirse que la resiliencia es un proceso dinámico, que comprende la adaptación positiva a los escenarios desfavorables o en conflicto. Desde luego, para que tal desarrollo de cosas pueda darse, hay unas condiciones indispensables, que no son otras que las de estar expuestos –individuos u organizaciones– a circunstancias amenazantes”. (Tovar, 2015)

Al revisar conceptos a través de la historia, queda claro que la resiliencia sin importar lo negativo de una situación siempre llevará al ser humano a superarse y a crecer positivamente sin importar las adversidades.

Se pueden determinar ciertas características que las autoras del artículo *Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica* recopilan a continuación:

[...] “Las distintas definiciones de Resiliencia enfatizan en características de los sujetos tales como: habilidad, adaptabilidad, baja susceptibilidad, enfrentamiento efectivo, capacidad, competencia, resistencia a la destrucción, conductas vitales positivas, temperamento especial y habilidades cognitivas, todas desplegadas frente a situaciones estresantes que les permiten superarlas”. (García; Domínguez, 2013).

Desde ya se enfatiza que pasar por una situación de estrés requiere de habilidades para sobrellevarlo y una adaptabilidad al entorno; el estar abierto a escuchar sin confrontar de manera negativa a las otras personas que están interactuando es también parte fundamental de una persona resiliente.

Para dejar claro que necesita un individuo resiliente se detalla el siguiente gráfico del trabajo de grado *Ludoaprendizaje Como Camino De Resiliencia: Plan De Desarrollo Resiliente*:



Figura 1. “Arquetipo del desarrollo de la resiliencia de Wolin y Wolin” (Fernández, 2012).

Este gráfico está empatado con la resiliencia en niños, sin embargo se puede destacar lo que en resiliencia se denomina “factores de una persona resiliente”: el humor, la iniciativa, las relaciones interpersonales, la moral, la independencia y la introspección, que se explican brevemente a continuación:

Independencia

Aunque una persona se desarrolle dentro de un ambiente en conflicto, debe separarse del mismo definiendo límites sin embargo esto no significa desprenderse del todo.

Humor

Como la palabra lo dice es tomar las cosas con positivismo y un toque de comedia.

Creatividad

Innovar, buscar nuevas formas de que las cosas se encaminen.

Moral

Uno de los ejes principales de la persona resiliente, tener la capacidad de mantener los valores y actuar de forma ética a pesar del ambiente y la influencia que pueda ejercer.

Iniciativa

Sentirse parte de la solución, motor para liderar cambios.

Relaciones interpersonales

Generar vínculos positivos para sobrellevar la situación con apoyo de los demás.

Introspección

Evaluar a sí mismo, conocer que se puede mejorar y progresar.

Se debe reconocer que dentro de estos factores la personalidad influye en la resiliencia en el individuo.

Se destacan dentro de los elementos que conforman la personalidad el temperamento (hereditario) que resulta ser la parte emocional y el humor de la persona; el carácter moral que depende mucho del entorno donde se desarrolla el individuo y las normas que rigen dentro del mismo; constitución física (hereditario) que pueden llegar a afectar en la actitud del ser humano cuando no existe una segregación correcta de hormonas.

Según el autor del libro *Nuevas Miradas sobre la resiliencia Ampliando ámbitos y prácticas*.

[...] “Una organización resiliente es aquella que sabe transformar y fortalecer vínculos relacionales para alcanzar:

- Una red de cooperación y corresponsabilidad; es relacional.
- Un aprendizaje del fracaso y el error en el camino hacia la excelencia; es posibilista.
- Una adecuada gestión de la diversidad y la convivencia; es diferenciada.
- La felicidad y una gestión adecuada de las emociones; es emocional”. (Madariaga, 2014).

Empatar el concepto organizacional e individual puede llevar a que se trascienda en el tiempo como organización, además abre la puerta a generar nuevas formas de trabajo en un clima laboral óptimo que retenga conocimiento y vele por los intereses de su gente.

2.4 Gestión del cambio

Cualquier organización del siglo XXI ha pasado por cambios para permanecer en el mercado y seguir siendo vistas como competentes; sin embargo existen algunas que lograron destacar y se posicionaron en la mente del consumidor; dentro de este capítulo se abordan varios conceptos que permiten determinar que hace que una gestión del cambio sea efectiva.

En el artículo *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*, se destaca la relevancia del ser humano en un proceso de cambio tal y como se describe a continuación:

[...] “las organizaciones deben adquirir las capacidades para lograrlo tanto desde sus estructuras y procesos como desde las personas que pueden contribuir con ello (...) si una organización inicia el proceso de cambio sin mantener la constancia, el proceso puede fallar y su gente puede adquirir una actitud escéptica que podría afectar futuros intentos”. (Sandoval, J. 2014).

De principio a fin se debe mantener al personal involucrado dentro del proceso de cambio, se debe saber diferenciar que información debe ser transmitida, a quienes, como y cuando para que no sólo se gane la atención de la gente sino también su creencia en lo que se está realizando, el proceso de cambio debe ser constante una vez que es emprendido, y debe ser flexible para que se modifique de acuerdo al contexto en el que se realiza.

Características de la Gestión del cambio

Cada ser humano puede reaccionar de forma distinta ante lo desconocido, es por esto que las organizaciones deben preparar un plan que implique conocer a su gente y el terreno que pisan, para la generación de estrategias eficientes al momento de comunicar y ejecutar cambios.

En el texto *Gestión del Cambio e innovación organizacional como factor de la responsabilidad social* claramente se definen características para que los cambios sean exitosos:

[...]Comunicación; toda gestión de cambio tiene una razón de ser, un “para qué”, cuya consistencia es directamente proporcional a su credibilidad. (...)Análisis de impactos; si toda gestión de cambio implica ruptura de recurrencias, el conflicto no es un accidente sino un integrante del cambio (...) Contención y despliegue emocional; Desde este componente se trabajan las emociones, los estados de ánimo, el clima que favorecerá u obstaculizará el proceso de cambio transformación(...)Capacitación y entrenamiento. (Peña Et Al, 2012)

Factores de las personas resistentes al cambio

Resistencia al Cambio

La pirámide de la resistencia

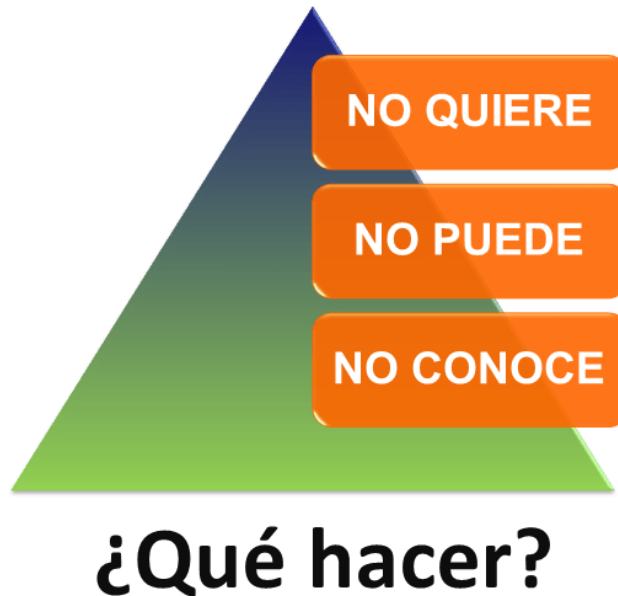


Figura. 2 “Pirámide de la resistencia al cambio” (De Miguel, 2016)

En la figura se puede diferenciar tres reacciones ante el cambio de gente que muestra resistencia; en la base de la pirámide se encuentran los individuos que no conocen de que se trata el cambio a realizar, la mejor estrategia que se puede aplicar en este caso es la comunicación de las ventajas y el proceso y acabar de raíz con cualquier rumor de pasillo que lleve al miedo y a la incertidumbre; cuando el colaborador no puede adherirse al cambio se debe revisar de qué manera se está llevando a cabo el entrenamiento, el acompañamiento y las simulaciones que permiten entrar en confianza y adquirir la habilidad para poder realizar de forma correcta “lo nuevo”; por último pero siendo de mayor riesgo para el cambio se encuentran aquellos trabajadores que no quieren. Al tener una visión global y como estrategias de cambio, dentro del presupuesto de una efectiva gestión de cambios se debe definir a que personas se moverán en este cambio incluidos

aquellos que se deberán desvincular de la organización, con el debido acompañamiento de Talento Humano y apoyando a aquellas personas que no se adaptan a la cultura y objetivos empresariales para que pueda seguir desarrollándose y alcanzando sus metas personales.

Proceso de Gestión del Cambio

Como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, la gestión del cambio comprende una planeación estratégica que incluya diversas tácticas para la consecución y logro del resultado esperado, dentro de artículos como *Gestión del cambio y Planificación Estratégica* se enumera el proceso para lograr el cambio:

[...]Clarificación: desarrollo de una visión comprehensiva y resultados medibles que son totalmente compartidos por los líderes clave. Anuncio: desarrollo y ejecución de un plan de comunicación detallado. Diagnóstico: evaluación de riesgos críticos y palancas clave asociadas con el cambio. Planeación: desarrollo de estrategias comprehensivas para disminuir los riesgos y utilizar las palancas identificadas en la fase de diagnóstico. Ejecución (...) Monitoreo (...) Evaluación. (Macías, 2016)

Todo proceso de cambio conlleva a una medición constante de lo que se está logrando, ya que dentro del mismo no solo constan recursos sino también personas que pueden ir variando su respuesta conforme se va ejecutando el proyecto e inclusive una vez implementado se debe monitorear constantemente al personal, todo esto resulta más fácil cuando se han definido líderes del cambio que permiten que todo marche de forma sistémica.

2.5 Historia Organización Royaltex

Royaltex S.A. nace en el año de 1989 en la Ciudad de Quito, teniendo como sede principal la Urbanización Baker II, en ese año el dueño de la compañía el Ing. Gustavo Ruales Samaniego viaja a Estados Unidos para reunirse con la Dirección Financiera de Vanity Fair Corp. Para adquirir la licencia para la producción y comercialización de la marca Lee Jeans.

En 1990 se instala la primera planta de la compañía, junto con una lavandería considerada la más moderna del país.

En 1991 inicia con locales ubicados en Quito y Guayaquil, contrata más personal para cumplir con la demanda del mercado y arranca como la empresa líder del sector de Jeanswear.

Actualmente Guayaquil tiene 10 tiendas ubicadas en centros comerciales como: Policentro, San Marino, City Mall, Riocentro Norte, Riocentro Ceibos, Riocentro Sur, Rotonda, 9 de Octubre, Mall del Sur, Mall del Sol; cuenta con un local en el Paseo Shopping de La Península.

Dentro de las unidades de negocio además de la cadena, se trabaja con clientes especiales a los que se les confecciona prendas que luego serán vendidas en sus tiendas de Retail; Mayoristas que se dedica a la confección de ropa de trabajo, y Distribuidores que manejan las tiendas de otras provincias del Ecuador.

La administración de la compañía cuenta con cuarenta y cinco personas, siendo ocho los que componen Guayaquil, doscientos operarios en la planta ubicada en la matriz y noventa personas de la cadena.

Cada uno de los locales dependiendo de los metros cuadrados tiene de 3 a 5 personas, manejándose la escala de acuerdo a las siguientes imágenes:

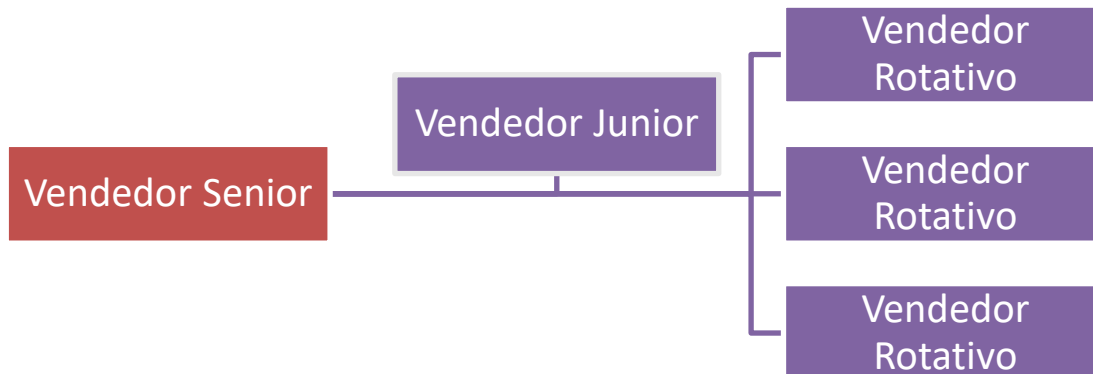


Figura. 3 “Organigrama Tiendas Grandes” (Royaltex S.A., 2015)

Dentro de las tiendas grandes se encuentra Mall del Sol y Policentro, ningún líder de tienda lleva el título de administrador ya que todos deben realizar gestión de ventas, sin embargo el vendedor junior es el segundo a bordo y el vendedor senior debe tener competencias para liderar, controlar, capacitar y cumplir con los requerimientos administrativos propios del local.

En las demás tiendas se maneja una estructura donde el vendedor Junior puede dirigir el local pero no se encarga de capacitar, muchas de estas personas subieron por el tiempo dentro de la compañía, la rotación ha sido mínima con un promedio de una renuncia por año.

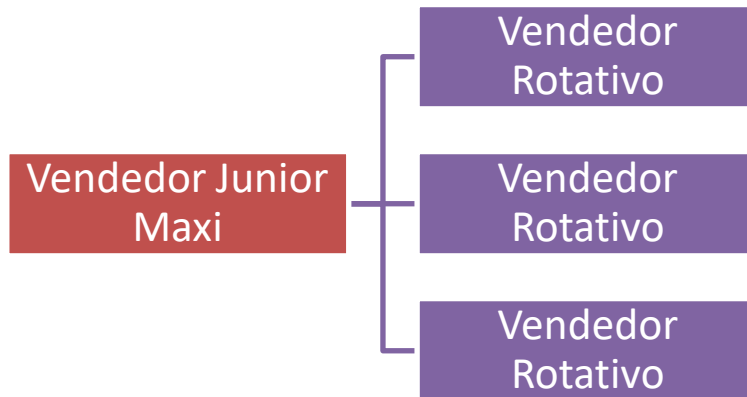


Figura. 4 “Organigrama Tiendas Medianas y Pequeñas” (Royaltex S.A., 2015)

2.6 Nuevas Bases Teóricas de la Resiliencia

Luego de diversos estudios en la década de los noventa se llegó a la conclusión de que el concepto de resiliencia sea utilizado para organizaciones y contextos y que la Resiliencia nómica sea la utilizada para expresarse sobre los seres humanos, es por esto que en el siglo XXI en el URL <https://www.edx.org/course/resiliencia-nomica-mexicox-iiidrn101x#> definen el concepto como:

[...]Es la capacidad potencial que tiene un individuo para afrontar la adversidad y salir fortalecido de ella. Las características suficientes para que a una persona se le pueda llamar resiliente nómico serían: autoestima, autonomía, afrontamiento, conciencia, esperanza, responsabilidad, sociabilidad y tolerancia a la frustración. (Flores, D. 2016)

Una vez más se ve empatado el concepto de resiliencia a ciertas características fundamentales, que siguen siendo las mismas que se desarrollaron en el mándala citado anteriormente.

Anomia asiliente

Así como existen personas positivas y resilientes, hay personas que desarrollan conductas negativas, que resultan contrarias a la teoría estudiada y es aquí donde se empata dicha actitud con la resistencia al cambio dentro de organizaciones.

[...]Es una actitud enferma del individuo, una conducta desviada de la norma, que se caracteriza principalmente por transformar la visión real de sí mismo, por una visión errónea que demuestra la incompetencia del individuo y del grupo social para resolver problemas, para alcanzar optimismo y un alto estándar de vida, haciendo que se obtengan resultados negativos ante la adversidad. Es lo opuesto de la resiliencia nómica. (Flores, D. 2016)

Una persona con anomia asiliente tiene conflictos al momento de presentarse cambios, le cuesta relacionarse y cualquier movimiento drástico dentro de su departamento será tomado como un ataque personal y no pasará por el proceso correcto de apertura al cambio.

2.7 Herramientas de medición

Test IAR

[...]Procedimiento desarrollado para corroborar la existencia de Anomia asiliente y de Resiliencia en sus diferentes niveles. Fue expuesto por primera vez en el 2º Congreso Internacional sobre Paz, Democracia y Desarrollo 2008 por el Dr. Dagoberto Flores Olvera y publicado en las memorias correspondientes. Es el primero y uno de los mejores métodos para diagnosticar la resiliencia y su opuesto la anomia asiliente.

Este test toma en consideración los siete pilares de la resiliencia y los mide a través de 32 preguntas.

Assessment Center

Utilizado en Alemania en 1930, el Assessment center era la técnica de selección de oficiales que ingresarían al ejército, tomando como principal competencia de medición el liderazgo, simulando situaciones muy apegadas a la realidad, luego fue adoptada por el ejército Británico y ellos incluyeron pruebas psicológicas, entrevistas y casos.

En la actualidad existen ciertos elementos que forman parte de un assessment center entre ellos se encuentran: la medición de conductas puntuales, los evaluadores serán de una línea de mando superior al cargo que se está midiendo, se evaluará a través de situaciones lo más reales posibles y se tendrá en cuenta conductas propias del cargo y el potencial que exista en los candidatos para el desarrollo de habilidades.

Por lo general se considera el uso de pruebas, casos, juego de roles, entrevistas para que el assessment sea considerado completo.

CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Epistemología de la investigación

Esta investigación tiene una epistemología hermenéutica ya que busca interpretar los motivos internos que llevan al ser humano a actuar de una determinada manera; es decir como la resiliencia lleva a que los colaboradores de Royaltex

respondan de una forma concreta a los cambios que se van implementando dentro de la compañía.

3.2 Tipos de investigación

Esta investigación es explicativa “Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian”, Hernández, et al., (2003, p.124).

3.3 Formulación de la hipótesis

El nivel de resiliencia de los colaboradores de Royaltex S.A. afecta a los procesos de gestión del cambio implementados en el año 2016.

3.3.1 Detección de las variables

- Resiliencia
- Gestión del cambio

3.3.2 Definición conceptual de las variables

En el texto “Análisis cualitativo de resiliencia en estudiantes de posgrado” se define **resiliencia** como [...] la competencia del ser humano para hacer frente a los problemas, solucionarlos y salir fortalecido al enfrentarlos; es decir, que, en la circunstancia de sobrellevar la adversidad, el individuo sufre una transformación interna que le da más seguridad en la toma de decisiones benéficas para su vida. (Corona Et Al, 2018)

3.3.3 Definición real de las variables

El ser humano desde su proceso de creación debe superar diversas adversidades que lo convierten en **Resiliente** por naturaleza; afrontar las mismas sin las limitaciones paradigmáticas del medio, logran que pueda seguir adelante con su desarrollo y el alcance de su felicidad plena.

Las organizaciones pasan por situaciones que no muchas veces pueden ser observables ya que en su mayoría vienen de situaciones externas, sin embargo apoyarse en una correcta **Gestión del Cambio** que permita reconocer sus falencias en procesos por estar obsoletos o por no definir correctamente la cadena de valor y fortalecerla, y también en su personal que sufre de anomia asiliente permite la supervivencia a través de los años

3.3.4 Definición operacional de las variables

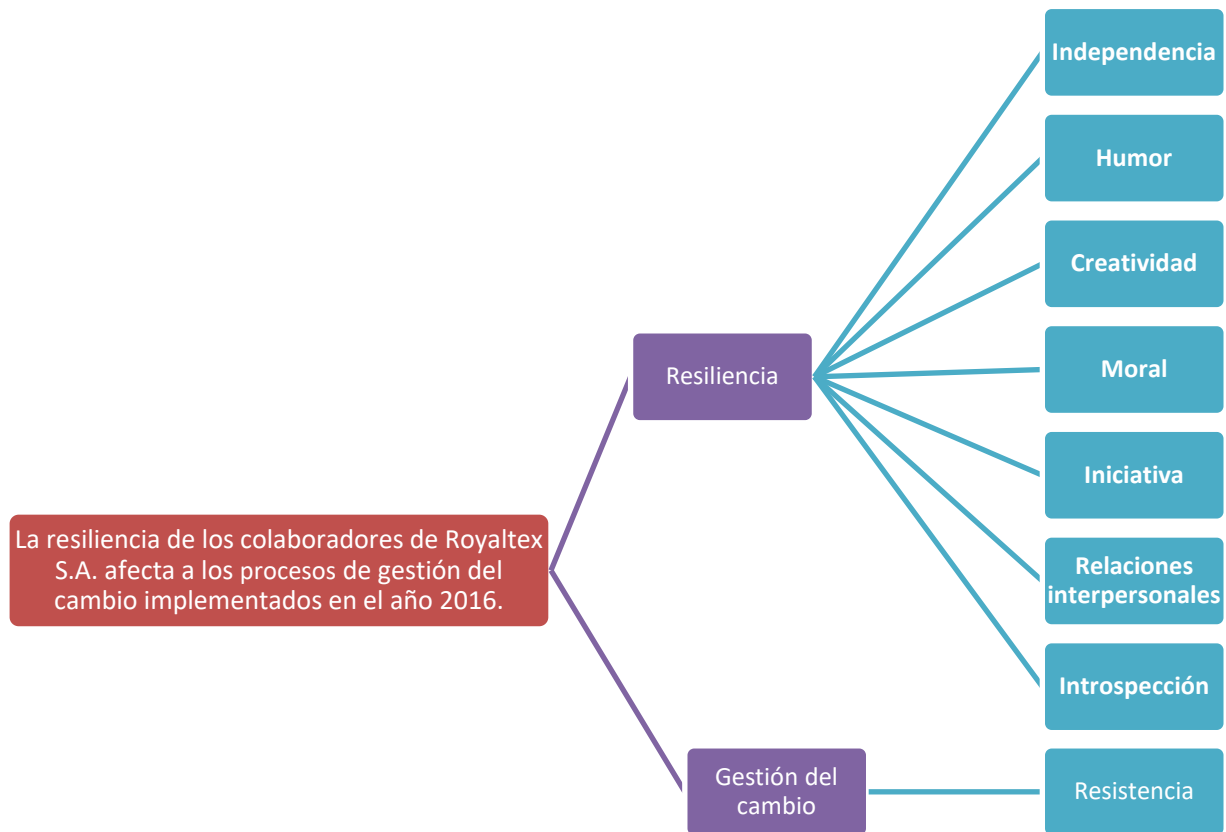


Gráfico 1

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Diseño de investigación

Esta investigación tiene un diseño no experimental transeccional ya que considera información del primer semestre del 2016 y el investigador no interactuará con el objeto de estudio para que este no se vea alterado.

3.5 Selección Muestra

Se precisó que para el desarrollo de esta investigación se utilice una muestra probabilística; considerando que Royaltex S.A. tiene una sucursal en Guayaquil, permite el levantamiento de información al investigador y representa las unidades de negocio donde se están implementando los cambios más importantes, con un total de 50 colaboradores, distribuidos de la siguiente forma:

ÁREA	N°
Administración	8
Cadena Lee (Retail)	40
Soluciones Industriales (Mayoristas)	2

3.6 Técnicas de investigación

3.6.1 Test IAR

Revisar Anexo 1

3.6.2 Encuesta

Revisar Anexo 2

3.6.3 Assessment Center

Revisar Anexo 3

3.6.4 Análisis de Resultados

Test IAR

Se aplicó el test a todo el personal de Royaltex sucursal Costa de manera individual a través de un cuestionario impreso, se midieron los siguientes factores sacando un promedio por pregunta:



Gráfico 2

Fuente: Elaboración propia

Obteniendo los siguientes resultados en las 32 preguntas:

Pregunta 1 Estoy de buen humor aunque tenga problemas.

El 46% de las personas respondió de manera afirmativa a esta pregunta y de igual manera un 27% respondió que no y a veces, demostrando que 54% de las personas carecen de inteligencia emocional relacionada al factor humor.

Pregunta 2 Puedo tomar decisiones con facilidad.

El 59% lo puede realizar, el 23% respondió a veces y el 18% indicó que no puede, esta pregunta está relacionada con el factor independencia e iniciativa.

Pregunta 3 Tengo confianza en mí mismo.

El 35% respondió que a veces tiene confianza en si mismo, el 2% indicó que no demostrando rasgos de anomia asiliente y un 63% respondió que sí, demostrando su independencia como factor de resiliencia.

Pregunta 4 Me esfuerzo por decir la verdad y que me entiendan.

En lo relacionado al factor de moralidad el 45% respondió que se esfuerza por decir la verdad, el 40% indicó que a veces y el 15% indicó que no.

Pregunta 5 Me gusta buscar caminos nuevos para llegar a una meta

Solo un 25% indicó que si busca caminos nuevos para llegar a una meta, considerando que la mayoría de las personas tienen más de tres años dentro de la compañía el factor de creatividad se ve afectado por actividades rutinarias, el 60% indicó que a veces y un 15% indicó que no.

Pregunta 6 Me cuesta trabajo tomar mis propias decisiones

Un 54% indicó que a veces le cuesta trabajo tomar sus propias decisiones, mientras un 32% contestó que si le cuesta trabajo hacerlo y sólo un 14% indico que le resulta fácil tomar sus propias decisiones respondiendo con independencia ante ciertas situaciones.

Pregunta 7 Puedo resolver lo difícil

El 70% respondió que a veces puede resolverlo, un 13% indicó que no puede hacerlo y un 17% indicó que sí atando estas respuestas al factor de introspección.

Pregunta 8 Ante un problema difícil trato de estar tranquilo y busco resolver la situación.

El 40% respondió que si, mientras que un 48% dijo que a veces, sólo un 12% determinó que no, esta pregunta está alineada al factor de introspección.

Pregunta 9 Para lograr lo que quiero trato de no hacer trampa.

El 57% indicó que sí y el otro 43% indicó que a veces. Esta pregunta esta empatada con el factor de moralidad, más adelante esta competencia se verá atada con la competencia de integridad.

Pregunta 10 Me recupero bien después de estar triste.

Un 25% respondió a veces y un 67% se recupera bien después de estar triste, solo un 8% indicó que no, midiendo la introspección ese porcentaje aunque bajo es preocupante.

Pregunta 11 Me gusta mi forma de ser.

El 92% está contento con su forma de ser, una vez más un 8% a veces no se siente conforme con su forma de ser. Una vez más esto se ata con la introspección, que es uno de los factores principales de la resiliencia.

Pregunta 12 Puedo buscar maneras de resolver mis problemas.

El 66% indicó que sí, el 27% indicó que a veces y un 7% indicó que no. Esta pregunta está alineada a creatividad

Pregunta 13 Prefiero que me digan lo que debo hacer.

Sólo un 25% indicó que no prefiere que le digan lo que debe de hacer, el 47% prefiere que le digan que debe hacer y un 28% determinó que a veces, una vez

más esto se debe al tiempo que lleva la gente en la compañía. Esta pregunta es sobre la iniciativa que puede tener una persona.

Pregunta 14 Me disgusta mi cuerpo y lo rechazo.

32% dijo que no, 49% respondió que sí y un 19% argumentó que a veces. Siendo esta la primera pregunta en la que un 68% respondió de manera negativa. Considerando que la empresa está conformada en su mayoría por mujeres esto responde a un tema de aceptación e introspección.

15. Puedo resolver problemas propios de mi edad.

Un 72% indicó que sí, un 18% a veces y un 10% que no puede hacerlo, se puede relacionar que hay muchas personas jóvenes en la compañía con estas respuestas.

16. Me siento bien con los amigos y compañeros.

Un 10% dijo que no, un 15% respondió que a veces y un 75% se siente bien, en la empresa no se han realizado cambios entre las personas de locales, lo que hace que existan relaciones interpersonales fuertes entre los compañeros de la misma tienda.

17. Aunque a veces deseo hacer algo prohibido, puedo evitarlo.

Solo un 52% puede evitarlo, mientras que un 33% puede evitarlo a veces y un 15% no puede hacerlo, esta pregunta va atada a la moralidad y las respuestas son similares a la pregunta 9.

18. Yo soy capaz de trabajar en equipo.

Solo un 13% no puede trabajar en equipo, el 33% dijo que a veces y el 54% dijo que si lo puede hacer.

19. Aunque tengo algunos defectos me acepto como soy.

Una vez más un 15% indicó que no lo hace, un 47% se acepta como es y un 38% dijo que a veces. Al igual que la pregunta 14 existen personas que no están de acuerdo con su físico.

20. Es difícil que me de por vencido cuando hay que terminar algo.

El 52% indicó que no le es difícil, el 33% a veces y el 15% afirmó que si le es difícil darse por vencido.

21. Cuando me piden que entregue mi tarea generalmente no la termino a tiempo.

Sólo un 25% indicó que sí, el 43% a veces y un 32% que no.

22. Cuando hay problemas o dificultades, me cuesta trabajo resolverlos.

De una manera casi equitativa un 32 indicó que no, a un 38 le cuesta trabajo resolver los problemas y dificultades y un 30% respondió a veces.

23. Cuando hay peligro no se prevenirlo.

El 47% respondió que sí, un 33% a veces y un 20% no.

24. Me enoja sin lastimar a nadie.

Un 50% indicó que a veces, un 10% que no y un 40% respondió que sí se enoja sin lastimar a nadie.

25. Me gusta que los demás tomen las decisiones por mí.

Un 60% demostró que a veces tiene independencia para tomar decisiones, sólo un 5% dijo que no le gusta que tomen decisiones por ellos y un 35% que sí.

26. Manejo bien mis sentimientos cuando no obtengo lo que quiero.

Un 60% respondió a veces siendo un porcentaje mayoritario y un comportamiento normal, un 27% indicó que sí y un 13% no. La mayoría de preguntas relacionadas con personas emocionalmente afectadas son en promedio un 15% de la población del estudio.

27. Logro acostumbrarme a las situaciones que cambian y no me detengo ante los problemas.

Un 82% dijo que sí, esto se podrá corroborar más adelante con el assessment y los indicadores de rotación una vez sean implementados los cambios. Un 10% respondió que a veces y un 8% que no.

28. Me gusta ayudar cuando alguien está triste o tiene problemas.

Un 82% dijo que sí, demostrando que son personas que se relacionan con los demás generando lazos de amistad. Un 10% respondió que sólo a veces y un 8% que no.

29. Ayudo a mis compañeros cuando puedo.

Al igual que en la pregunta anterior un 92% brinda su ayuda a los compañeros y un 8% indicó que a veces.

30. Cuando una persona tiene algún defecto me burlo de ella.

Un 85% respondió que no. Un 8% dijo que a veces y un 7% dijo sí.

31. Me doy cuenta que cuando tengo problemas soy capaz de aprender y ser más fuerte.

Un 67% dijo que sí, un 25% dijo que a veces y un 8% dijo que no.

32. Me veo incapaz de lograr algo importante.

Un 42% respondió que no, son personas que han alcanzado una introspección de sus metas, un 53% que es un número alarmante dijo que a veces y un 5% indicó que no.

Consolidado General de Test IAR

En la tabulación de resultados se marcó con verde el comportamiento resiliente en cada una de las preguntas para poder calcular el promedio en la muestra.

	si	a veces	no
1.Estoy de buen humor aunque tenga problemas.	46	27	27
2.Puedo tomar decisiones con facilidad.	59	23	18
3.Tengo confianza en mí mismo.	63	35	2
4.Me esfuerzo por decir la verdad y que me entiendan.	45	40	15
5.Me gusta buscar caminos nuevos para llegar a una meta	25	60	15
6.Me cuesta trabajo tomar mis propias decisiones	32	54	14
7.Puedo resolver lo difícil	17	70	13
8. Ante un problema difícil trato de estar tranquilo y busco resolver la situación.	40	48	12
9. Para lograr lo que quiero trato de no hacer trampa.	57	43	0
10. Me recupero bien después de estar triste.	67	25	8
11. Me gusta mi forma de ser.	92	8	0
12. Puedo buscar maneras de resolver mis problemas.	66	27	7
13. Prefiero que me digan lo que debo hacer.	47	28	25
14. Me disgusta mi cuerpo y lo rechazo.	49	19	32
15. Puedo resolver problemas propios de mi edad.	72	18	10
16. Me siento bien con los amigos y compañeros.	75	15	10
17. Aunque a veces deseo hacer algo prohibido, puedo evitarlo.	52	33	15
18. Yo soy capaz de trabajar en equipo.	54	33	13
19. Aunque tengo algunos defectos me acepto como soy.	47	38	15
20. Es difícil que me de por vencido cuando hay que terminar algo.	15	33	52
21. Cuando me piden que entregue mi tarea generalmente no la termino a tiempo.	25	43	32
22. Cuando hay problemas o dificultades, me cuesta trabajo resolverlos.	38	30	32
23. Cuando hay peligro no se prevenirlo.	47	33	20
24. Me enojo sin lastimar a nadie.	40	50	10
25. Me gusta que los demás tomen las decisiones por mí.	35	60	5
26. Manejo bien mis sentimientos cuando no obtengo lo que quiero.	27	60	13
27. Logro acostumbrarme a las situaciones que cambian y no me detengo ante los problemas.	82	10	8
28. Me gusta ayudar cuando alguien está triste o tiene problemas.	82	10	8
29. Ayudo a mis compañeros cuando puedo.	92	8	0
30. Cuando una persona tiene algún defecto me burlo de ella.	7	8	85
31. Me doy cuenta que cuando tengo problemas soy capaz de aprender y ser más fuerte.	67	25	8
32. Me veo incapaz de lograr algo importante.	5	53	42
	1596	1067	537
	49,88	33,34	16,78

Tabla 1

Fuente: Elaboración propia

Gráfico general de resiliencia Royaltex

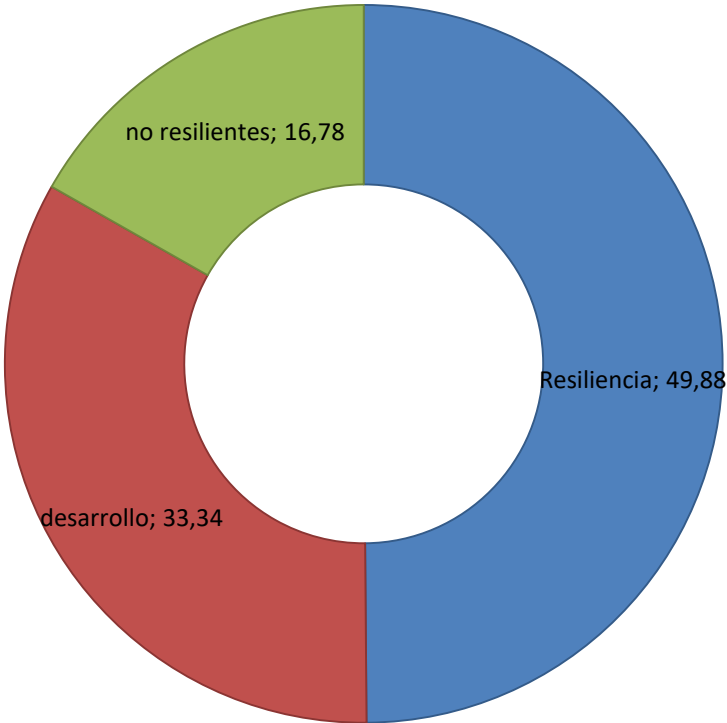


Gráfico 3

Fuente: Elaboración propia

Las personas que han desarrollado un nivel de resiliencia son del 49,88% y aquellas que aún deben seguir trabajando en mejorar alguno de los factores son el 33,34% de las personas. Sin embargo identificar que líder de tiendas se encuentra dentro del 16,78% de anomia asiliente ayudará a la toma de decisiones.

Resultado encuesta

Se realizaron tres preguntas para determinar si efectivamente los miembros de Royaltex creen que se reflejan buenas relaciones interpersonales con los clientes internos y externos y que tan buen humor tienen al momento de realizar sus tareas y se reflejó lo siguiente:

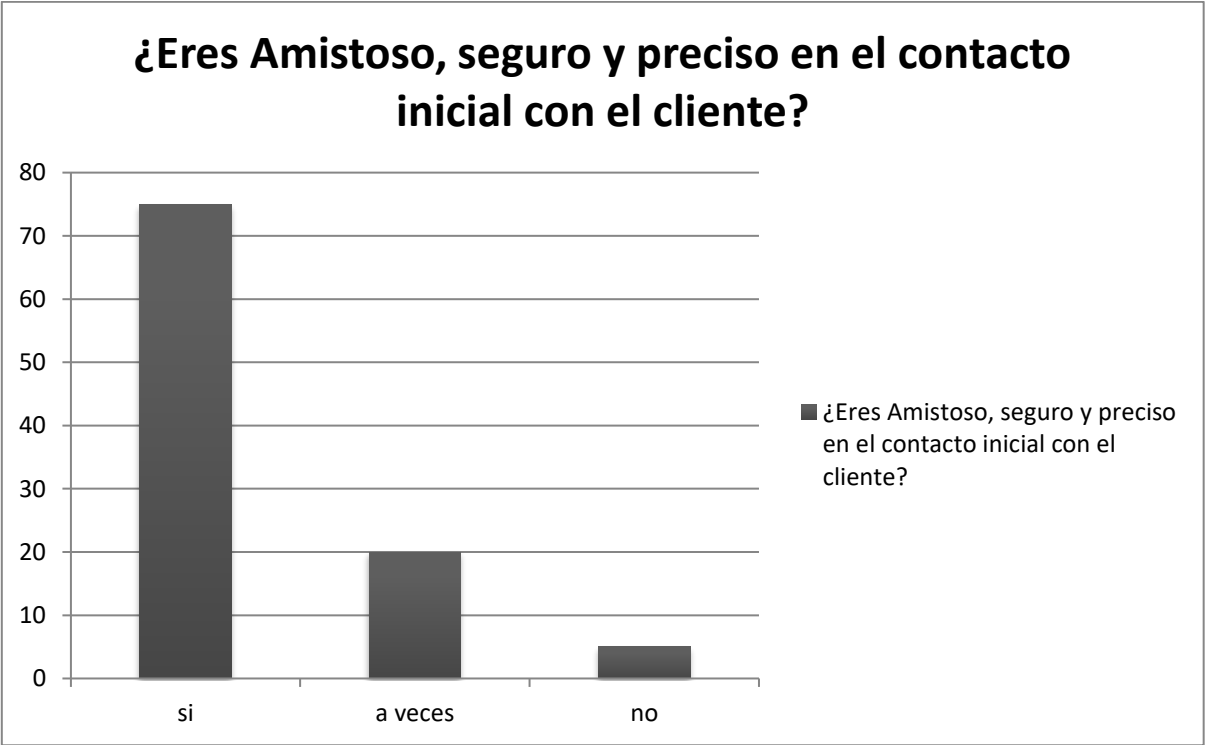


Gráfico 4

Elaboración Propia

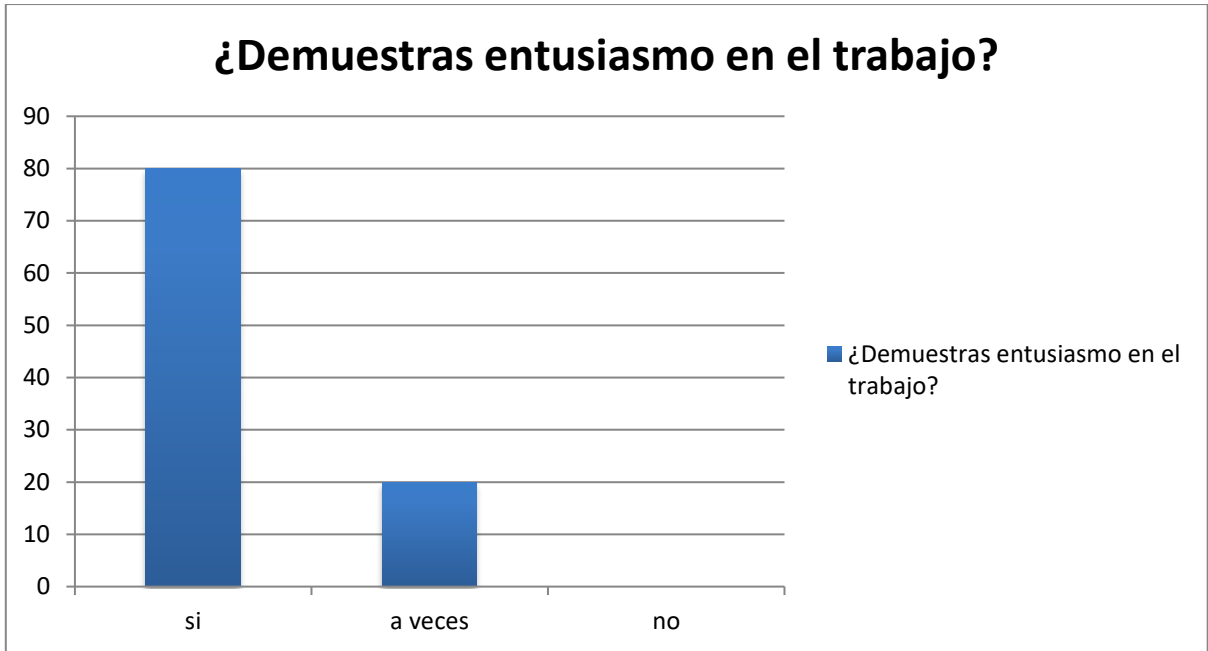


Gráfico 5

Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 6

Fuente: Elaboración propia

El 82% del personal tiene un concepto positivo de su actuar ante los clientes, compañeros y hacia la empresa. El 15% considera que aún podría desarrollar habilidades de comunicación, identificación con la empresa, servicio al cliente y solo un 1,67% considera que no cumple con las condiciones planteadas en la encuesta.

Resultados Assessment.

El assessment al ser algo que se debe manejar con un número máximo de 10 participantes, se lo llevó a cabo con los líderes de las tiendas; recordando conceptos de resistencia al cambio, y tomando en consideración que la empresa se encuentra en la fase de planeación de acuerdo al gráfico, se decidió determinar que competencias se medirían para que estas personas sean gestores de cambio y son las siguientes: liderazgo, autocontrol, orientación al logro, trabajo en equipo, integridad e identificación con la empresa. Traducidas a factores de resiliencia serían: introspección, independencia, moralidad, relaciones interpersonales, creatividad.

Gráfico de proceso de cambio

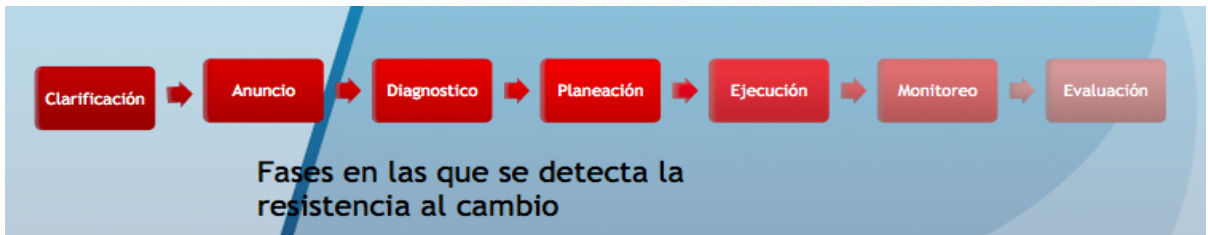


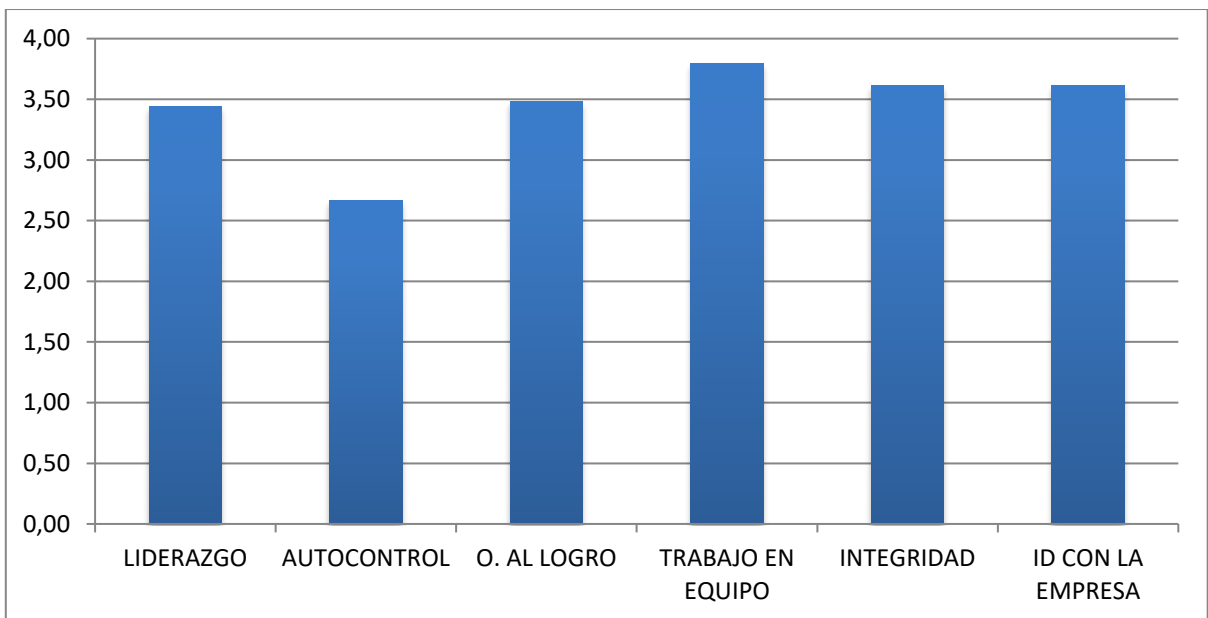
Gráfico 7

Fuente: Elaboración propia

Líder 1

Gráfico 8

Fuente: Elaboración propia



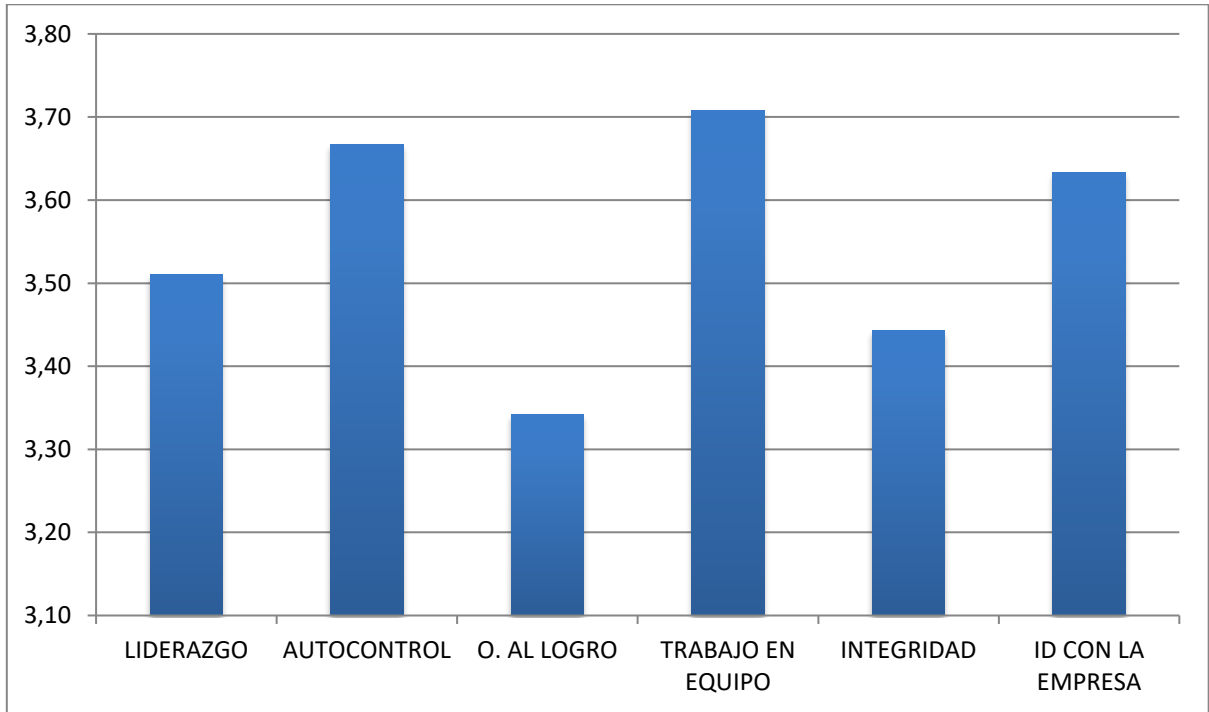
Análisis:

Sabe relacionarse con los otros miembros del equipo sin mostrarse autoritaria, es una persona que trabaja en equipo sin desenfocarse ni perder el objetivo. Por los años que lleva en la empresa se siente identificada con sus valores y principios.

Líder 2

Gráfico 9

Fuente: Elaboración propia



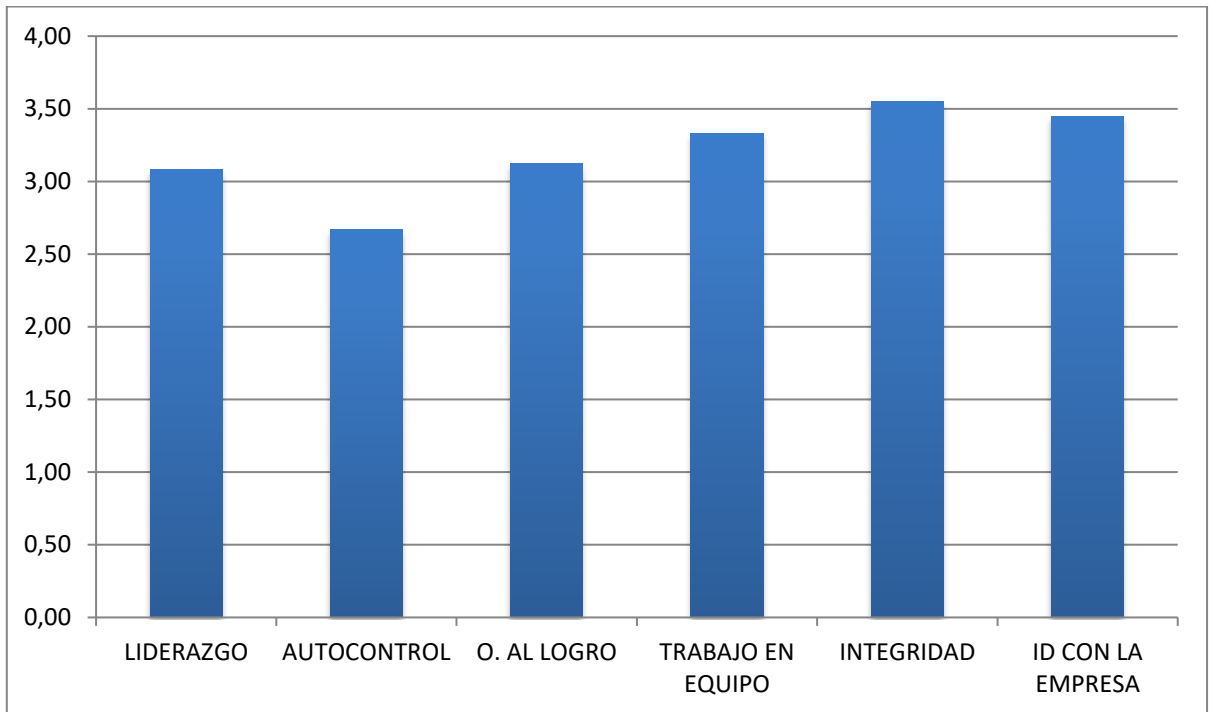
Análisis:

- Es creativo, sabe tomar las cosas con humor y tiene la iniciativa para resolver los casos, es una persona con inteligencia emocional que sabe liderar sin embargo podría desarrollar aún más esta habilidad.

Líder 3

Gráfico 10

Fuente: Elaboración propia



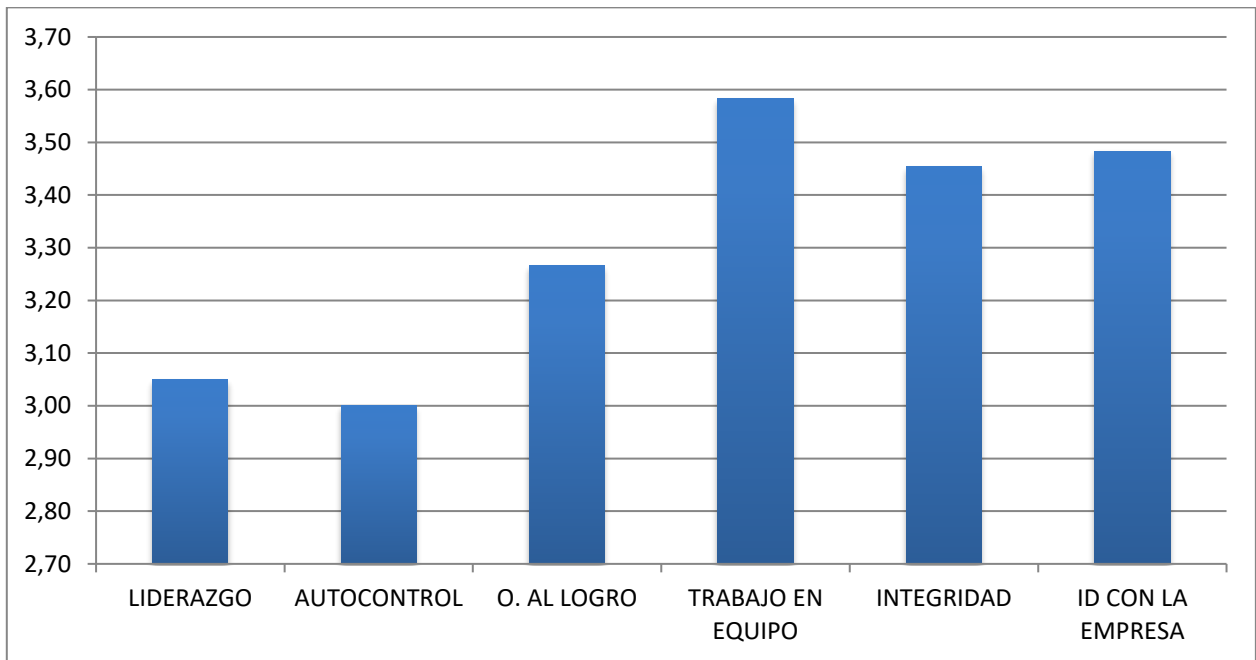
Análisis:

- Puede llegar a perder la paciencia y desenfocarse del objetivo, su estilo de liderazgo es autoritario, lleva años en la empresa y aunque sabe cuales son los valores de la empresa no los vive.

Líder 4

Gráfico 11

Fuente: Elaboración propia



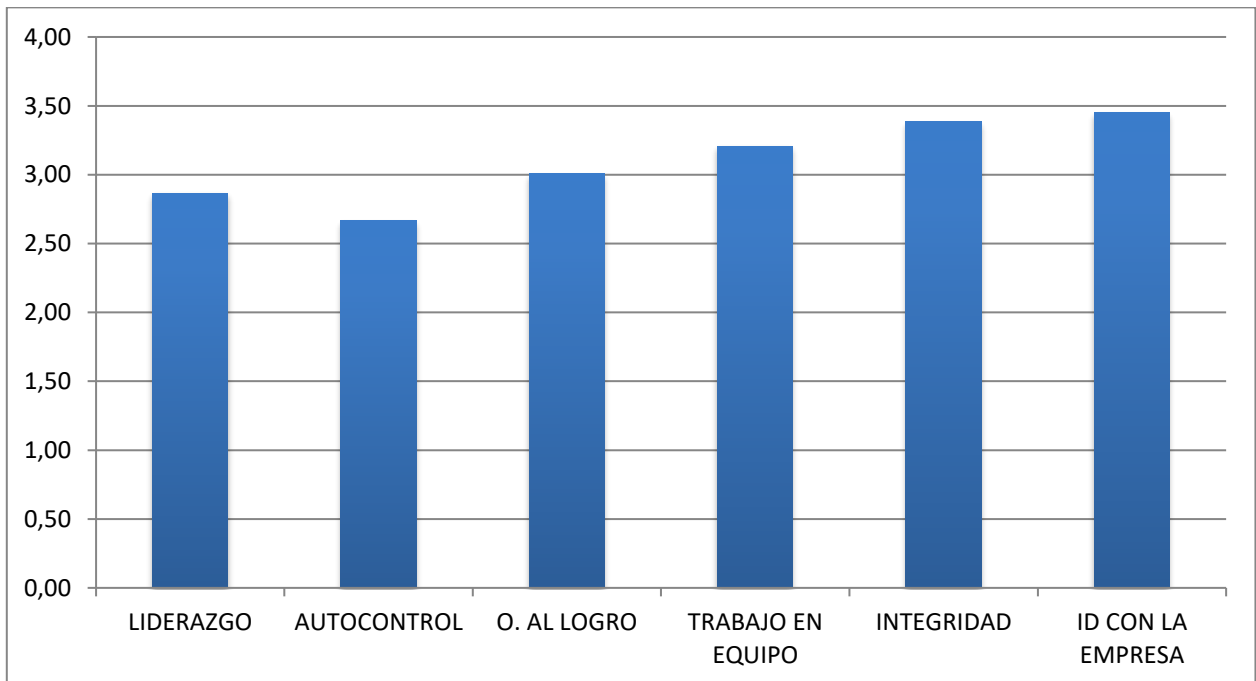
Análisis:

- Se distrae con facilidad, debe desarrollar su creatividad, trabaja en equipo esperando que otros lideren el ejercicio, no toma como propios los objetivos que se le proponen y hace que se pierda el enfoque.

Líder 5

Gráfico 12

Fuente: Elaboración propia



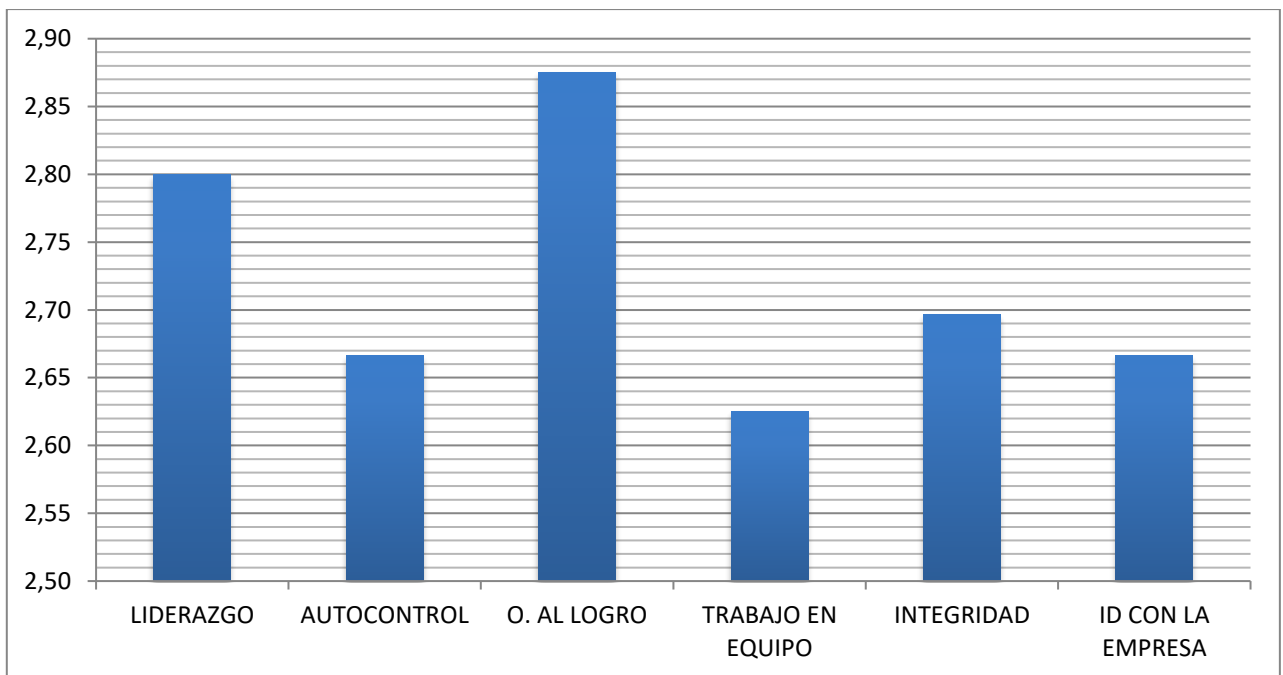
Análisis:

- Muy identificada con la empresa, falta potenciar su liderazgo y el control del estrés, se demuestra como una persona íntegra, sabe trabajar en equipo y ayudar a que se cumpla el objetivo.

Líder 6

Gráfico 13

Fuente: Elaboración propia



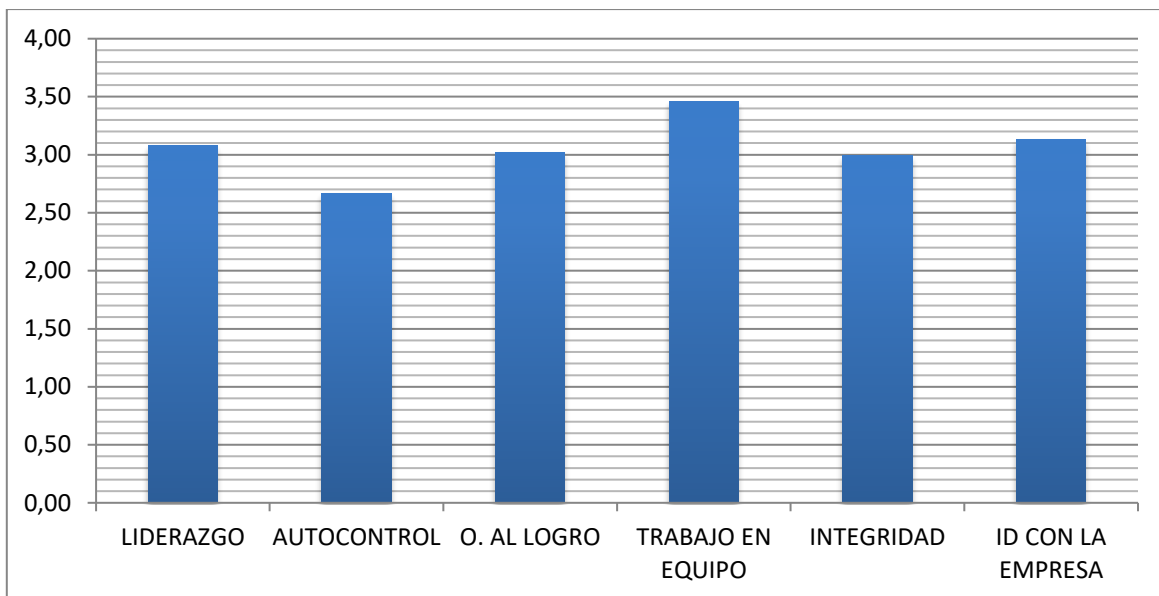
Análisis:

- Pierde la calma con facilidad, aporta poca al equipo, prefiere trabajar en forma individual, aún no siente los valores y principios de la compañía como suyos y se ve reflejado en su calificación.

Líder 7

Gráfico 14

Fuente: Elaboración propia



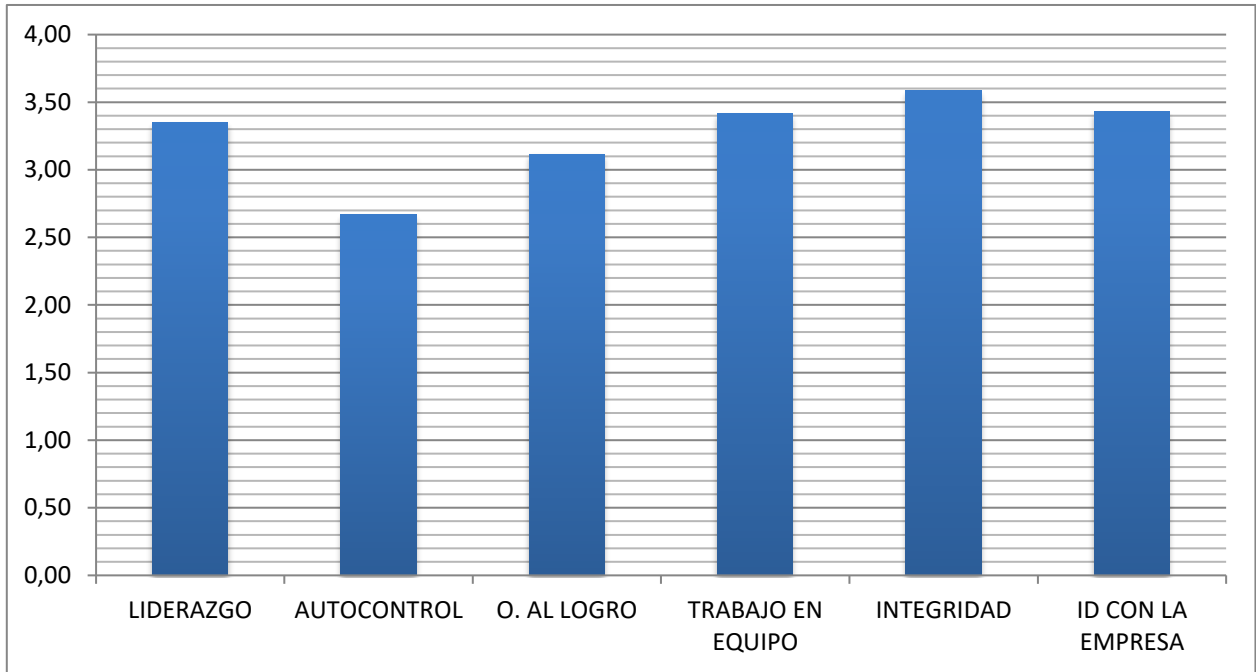
Análisis:

- Reservada, colaboró con el equipo sin ser de las que destaca, no ha desarrollado el liderazgo que se requiere para la posición de vendedor senior, es una persona íntegra que no se recupera fácilmente de los logros no alcanzados.

Líder 8

Gráfico 15

Fuente: Elaboración propia



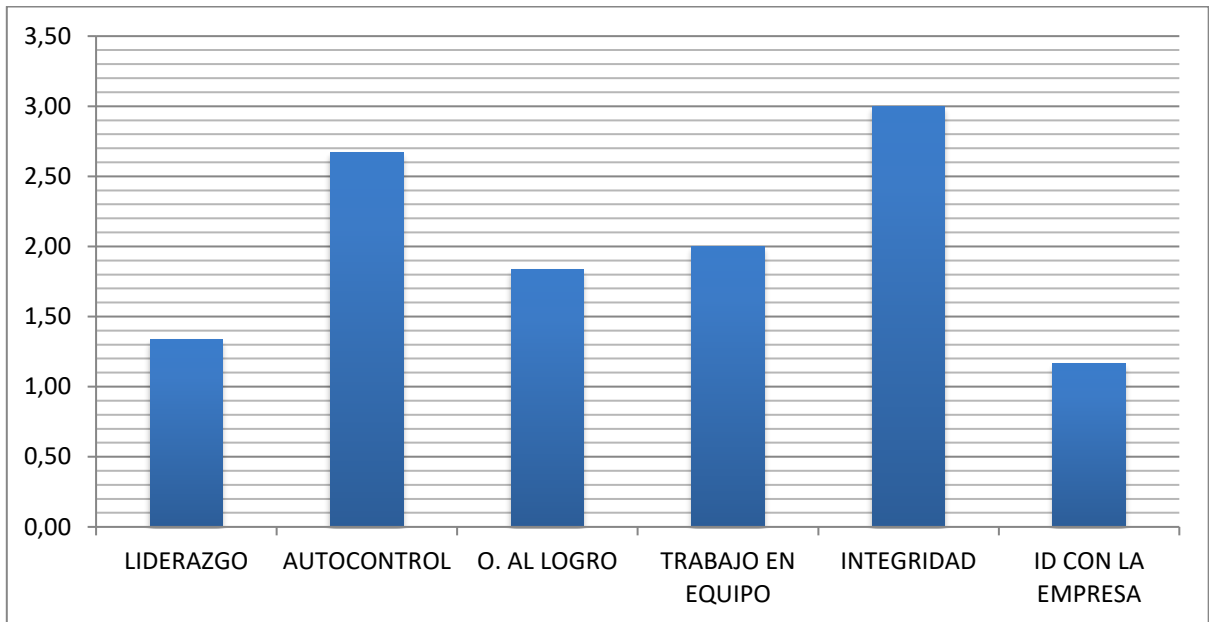
Análisis:

- Muy abierta, mucho apego a normas, dificultad para concentrarse en la tarea, trabaja bien en equipo aunque no sabe manejar el estrés, lo que la lleva a desconcentrarse.

Líder 9

Gráfico 16

Fuente: Elaboración propia



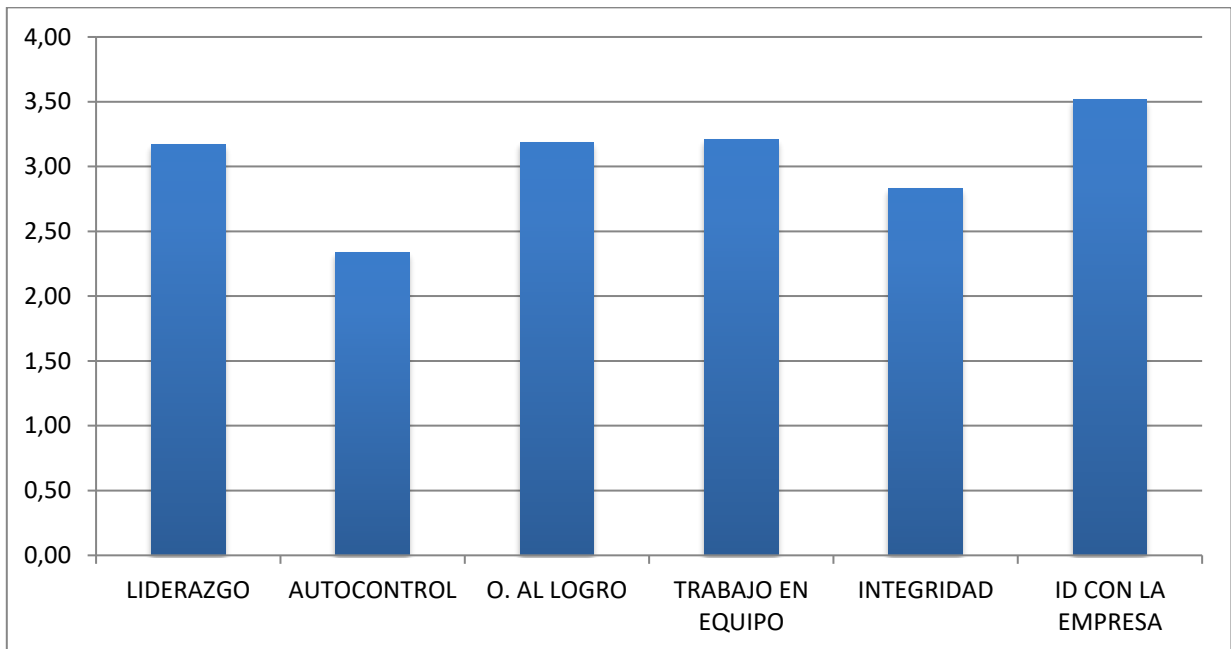
Análisis:

- Es una persona reservada, que no se identifica con los valores de la empresa, no ha desarrollado las competencias para el cargo, le cuesta cumplir con el objetivo en especial levantarse luego de una derrota.

Líder 10

Gráfico 17

Fuente: Elaboración propia



Análisis:

- Enfocada en la meta, guía al equipo aunque pierde la paciencia con facilidad, identificada con la empresa es fuerte y tiene los pies puestos sobre la tierra, lidera con el ejemplo.

Conclusiones

En cuanto a aspectos conceptuales donde se vincule la resiliencia y la gestión del cambio, el entender que la resistencia al cambio se debe principalmente al miedo que surge en los colaboradores al tener que responder con creatividad a nuevas tareas, generar nuevas relaciones interpersonales cuando existe un cambio de estructura e inclusive actuar con moralidad por cambios en políticas, son formas de anomia asiliente que conllevan al fracaso de un proceso de cambio.

Una forma de realizar la medición de la resiliencia y como esta impacta en la gestión del cambio, es a través del test IAR Vs. Indicadores tales como: la rotación, medición de clima e inclusive la evaluación de desempeño.

Se realizó un análisis a través de tres herramientas de la estructura de la resiliencia en la empresa y se comparó con los indicadores de rotación, además de usarlo para desarrollo de potencial.

Luego del análisis del personal del Royaltex S.A., se concluye que el impacto de tener personal resiliente permite que la gestión del cambio se lleve de manera más ordenada y con menos resistencia a nuevas metodologías. Luego de realizar los primeros cambios de procedimientos en la organización el porcentaje de rotación de personal aumentó en un 4%, siendo los líderes de tienda que mostraron anomia asiliente los primeros en renunciar. En el segundo semestre se realizó una reestructuración que permitió capacitar a las personas que demostraron potencial como segundo al mando tomando como apoyo el test IAR.

Recomendaciones

Antes de realizar una contratación se debería estudiar la resiliencia del individuo para que, una vez que se realicen los cambios, el equipo cuente con personas que aporten a la gestión de cambio que se está realizando y de esta manera se disminuiría la rotación.

Para futuras investigaciones de Resiliencia en compañías, tomar en consideración que existen muy pocas publicaciones donde se vincule la Resiliencia en individuos en ambientes organizaciones, por lo que se recomienda el análisis conceptual de la Resiliencia en otros escenarios para empatarlo con lo que se desee investigar.

Además del test IAR, existen técnicas de medición que conllevan el acompañamiento de los individuos a lo largo de los años con la observación de su desarrollo, sin embargo para hacerlo dentro de la organización es mejor usar instrumentos psicológicos como se hizo en este trabajo de titulación.

Es importante utilizar dos herramientas adicionales para confirmar los resultados del test, de preferencia que estos se encuentren alineados a las competencias organizacionales sin dejar de lado los factores que describen en la mándala. Se recomienda la publicación de esta investigación con la debida autorización del creador.

Anexos

Anexo 1

Test de Resiliencia IAR

Seleccione para cada pregunta sólo una opción:

1. Estoy de buen humor aunque tenga problemas.

SI A veces No

2. Puedo tomar decisiones con facilidad.

SI A veces No

3. Tengo confianza en mí mismo.

SI A veces No

4. Me esfuerzo por decir la verdad y que me entiendan.

SI A veces No

5. Me gusta buscar caminos nuevos para llegar a una meta.

SI A veces No

6. Me cuesta trabajo tomar mis propias decisiones.

SI A veces No

7. Puedo resolver lo difícil.

SI A veces No

8. Ante un problema difícil trato de estar tranquilo y busco resolver la situación.

SI A veces No

9. Para lograr lo que quiero trato de no hacer trampa.

SI A veces No

10. Me recupero bien después de estar triste.

SI A veces No

11. Me gusta mi forma de ser.

SI A veces No

12. Puedo buscar maneras de resolver mis problemas.

SI A veces No

13. Prefiero que me digan lo que debo hacer.

SI A veces No

14. Me disgusta mi cuerpo y lo rechazo.

SI A veces No

15. Puedo resolver problemas propios de mi edad.

SI A veces No

16. Me siento bien con los amigos y compañeros.

SI A veces No

17. Aunque a veces deseo hacer algo prohibido, puedo evitarlo.

- | | | |
|----|---------|----|
| SI | A veces | No |
|----|---------|----|
- 18. Yo soy capaz de trabajar en equipo.**
- | | | |
|----|---------|----|
| SI | A veces | No |
|----|---------|----|
- 19. Aunque tengo algunos defectos me acepto como soy.**
- | | | |
|----|---------|----|
| SI | A veces | No |
|----|---------|----|
- 20. Es difícil que me de por vencido cuando hay que terminar algo.**
- | | | |
|----|---------|----|
| SI | A veces | No |
|----|---------|----|
- 21. Cuando me piden que entregue mi tarea generalmente no la termino a tiempo.**
- | | | |
|----|---------|----|
| SI | A veces | No |
|----|---------|----|
- 22. Cuando hay problemas o dificultades, me cuesta trabajo resolverlos.**
- | | | |
|----|---------|----|
| SI | A veces | No |
|----|---------|----|
- 23. Cuando hay peligro no se prevenirlo.**
- | | | |
|----|---------|----|
| SI | A veces | No |
|----|---------|----|
- 24. Me enoja sin lastimar a nadie.**
- | | | |
|----|---------|----|
| SI | A veces | No |
|----|---------|----|
- 25. Me gusta que los demás tomen las decisiones por mi.**
- | | | |
|----|---------|----|
| SI | A veces | No |
|----|---------|----|
- 26. Manejo bien mis sentimientos cuando no obtengo lo que quiero.**
- | | | |
|----|---------|----|
| SI | A veces | No |
|----|---------|----|
- 27. Logro acostumbrarme a las situaciones que cambian y no me detengo ante los problemas.**
- | | | |
|----|---------|----|
| SI | A veces | No |
|----|---------|----|
- 28. Me gusta ayudar cuando alguien está triste o tiene problemas.**
- | | | |
|----|---------|----|
| SI | A veces | No |
|----|---------|----|
- 29. Ayudo a mis compañeros cuando puedo.**
- | | | |
|----|---------|----|
| SI | A veces | No |
|----|---------|----|
- 30. Cuando una persona tiene algún defecto me burlo de ella.**
- | | | |
|----|---------|----|
| SI | A veces | No |
|----|---------|----|
- 31. Me doy cuenta que cuando tengo problemas soy capaz de aprender y ser más fuerte.**
- | | | |
|----|---------|----|
| SI | A veces | No |
|----|---------|----|
- 32. Me veo incapaz de lograr algo importante.**
- | | | |
|----|---------|----|
| SI | A veces | No |
|----|---------|----|

Anexo 2

Encuesta

¿Eres Amigoso, seguro y preciso en el contacto inicial con el cliente?

Si__

No__

¿Demuestras entusiasmo en el trabajo?

Si__

No__

¿Eres Positivo en el trato con el cliente?

Si_

No_

Anexo 3

Evaluación Assessment

Parámetros de Evaluación			
Excede la expectativas	Cumple	Necesita Mejorar	No cumple
4	3	2	1

Ejercicio 1 Legos

COMPETENCIA		
Trabajo en Equipo	Total	Observaciones
Colabora y coopera con el equipo		
Escucha a los demás miembros del equipo		
Autocontrol	Total	Observaciones
Controla sus impulsos y emociones		
Orientación al logro	Total	Observaciones

Alcanza resultados en el tiempo establecido		
Liderazgo	Total	Observaciones
Conduce al grupo a cumplir el objetivo		
Controla el tiempo y motiva al grupo de manera positiva		

Ejercicio 2 Creación del producto

COMPETENCIA		
Trabajo en Equipo	Total	Observaciones
Colabora y coopera con el equipo		
Escucha a los demás miembros del equipo		
Identificación con la empresa	Total	Observaciones
Tiene conocimiento del producto Lee		
Siente como propios los objetivos de la empresa		
Conoce la misión y la visión de la empresa		
Orientación al logro	Total	Observaciones
Alcanza resultados en el tiempo establecido		

Liderazgo	Total	Observaciones
Conduce al grupo a cumplir el objetivo		
Controla el tiempo y motiva al grupo de manera positiva		

Ejercicio 3 Casos

COMPETENCIA		
Integridad	Total	Observaciones
Reconoce abiertamente las equivocaciones		
Expresa lo que piensa		
Es franco y transparente en sus relaciones		
Trata la información en forma privada y confidencial interactuando con las personas que deben poseer los datos		
Aunque suponga complicaciones personales o profesionales “actúa		

como debe hacerlo”		
Dice la verdad aunque eso pueda molestar o afectar a otras personas		
Identificación con la empresa	Total	Observaciones
Siente como propios los objetivos de la empresa		
Conoce las políticas		

Anexo 4

Resultados Test IAR



Gráfico 18

Fuente: Elaboración propia

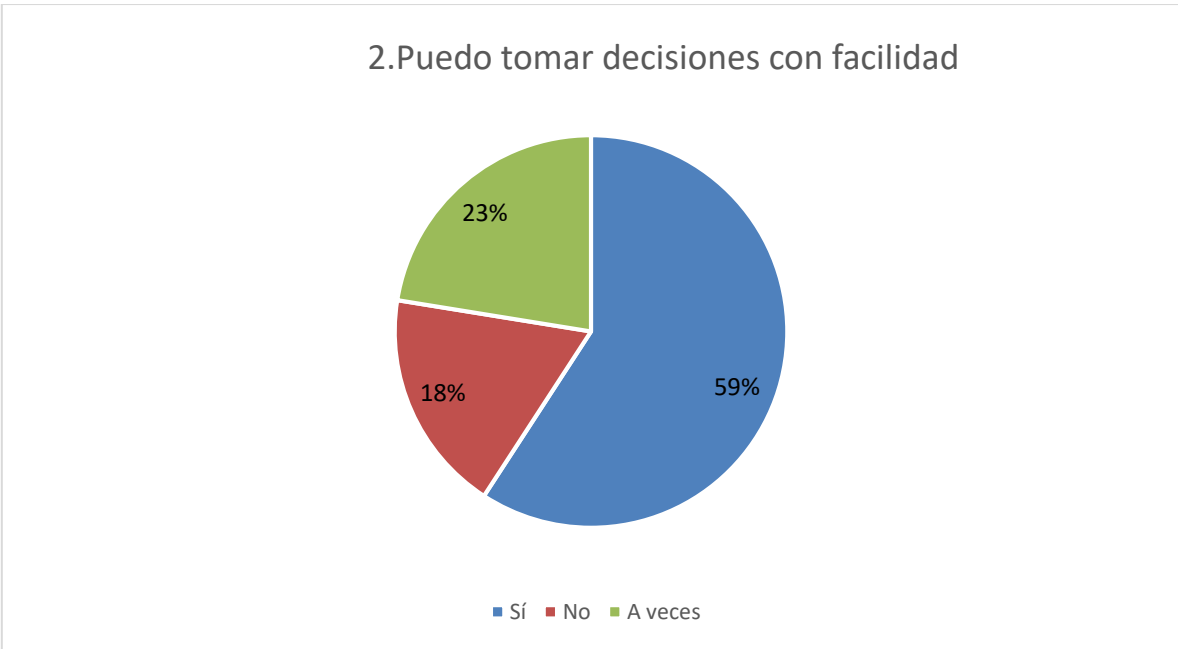


Gráfico 19
Fuente: Elaboración propia



Gráfico 20
Fuente: Elaboración propia

4.Me esfuerzo por decir la verdad y que me entiendan

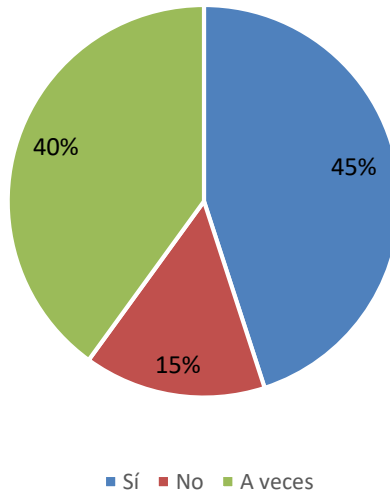


Gráfico 21

Fuente: Elaboración propia

5.Me gusta buscar caminos nuevos para llegar a una meta

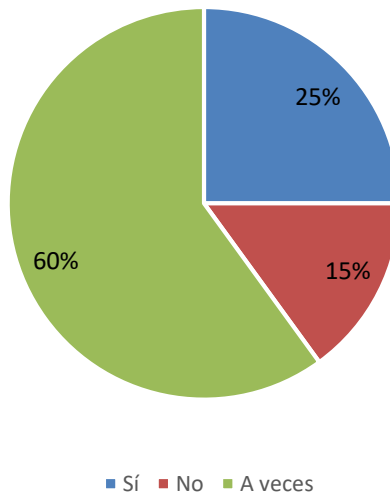


Gráfico 22

Fuente: Elaboración propia

6.Me cuesta trabajo tomar mis propias decisiones

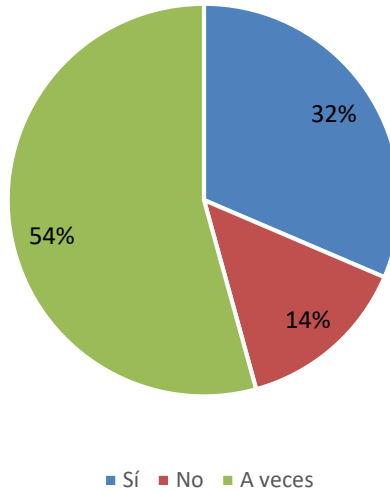


Gráfico 22

Fuente: Elaboración propia

7.Puedo resolver lo difícil

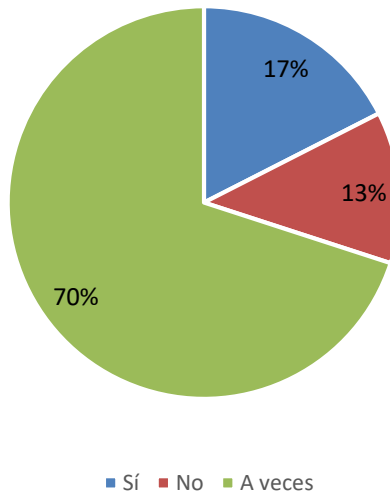


Gráfico 23

Fuente: Elaboración propia

8. Ante un problema difícil trato de estar tranquilo y busco resolver la situación

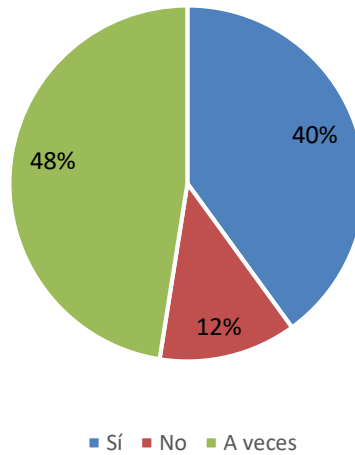


Gráfico 24

Fuente: Elaboración propia

9. Para lograr lo que quiero trato de no hacer trampa

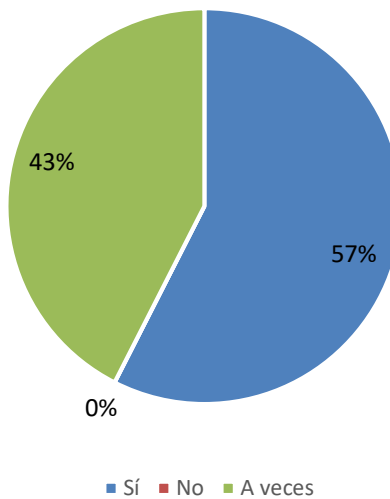


Gráfico 25

Fuente: Elaboración propia

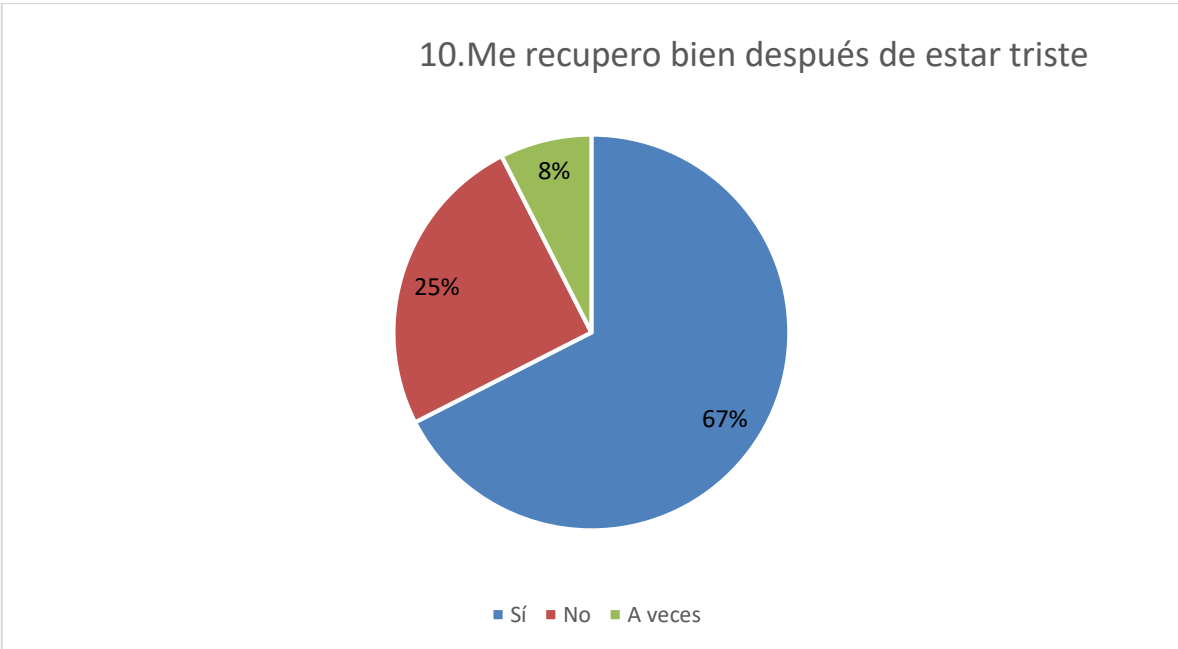


Gráfico 26

Fuente: Elaboración propia

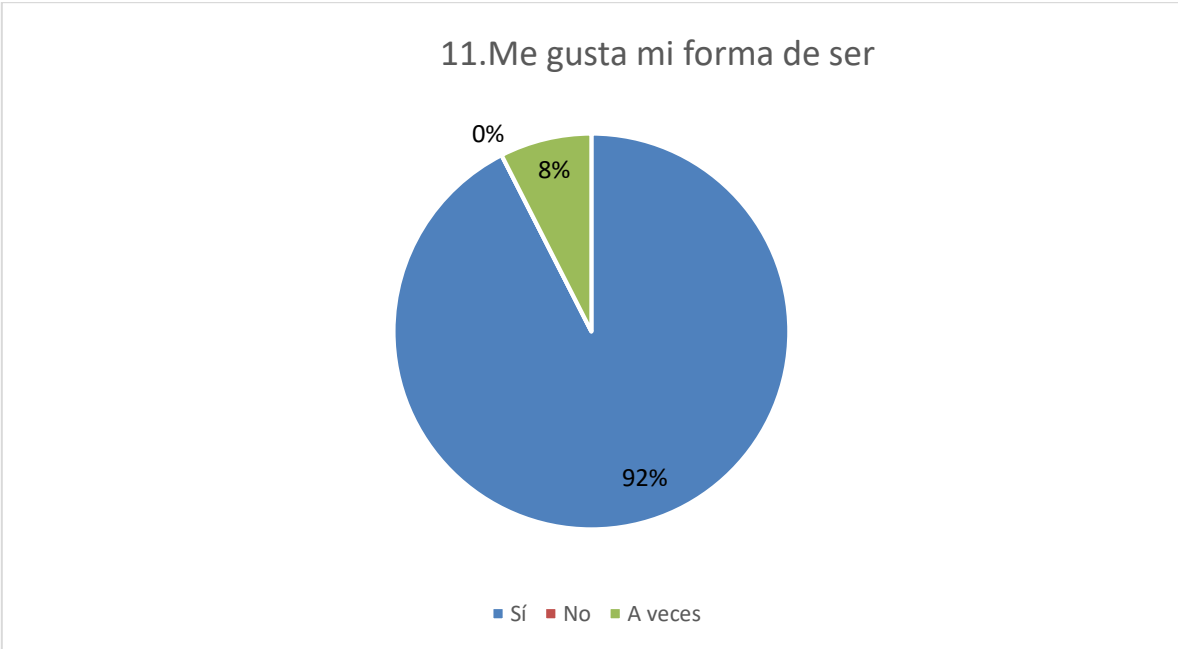


Gráfico 27

Fuente: Elaboración propia

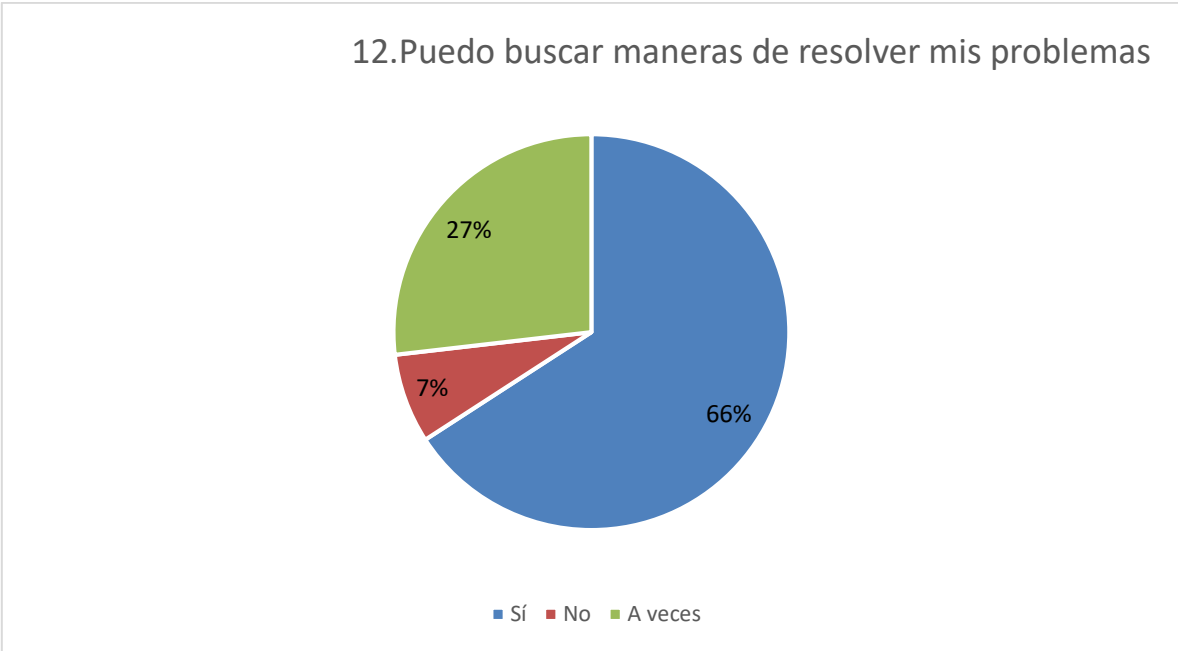


Gráfico 28

Fuente: Elaboración propia

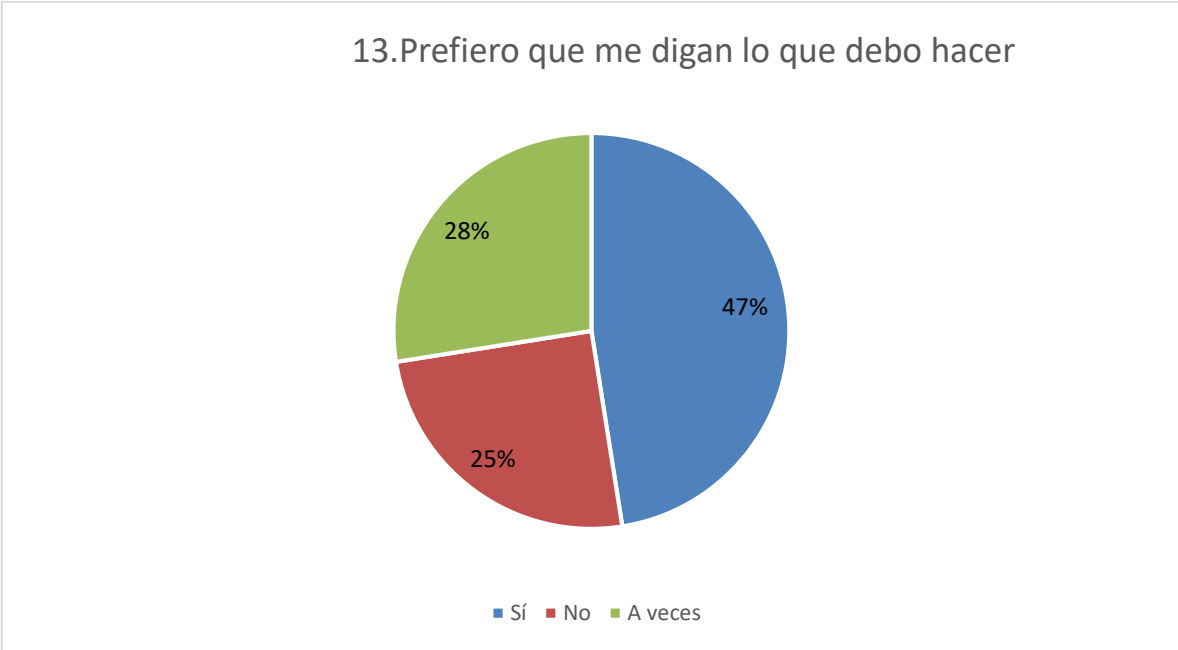


Gráfico 29

Fuente: Elaboración propia

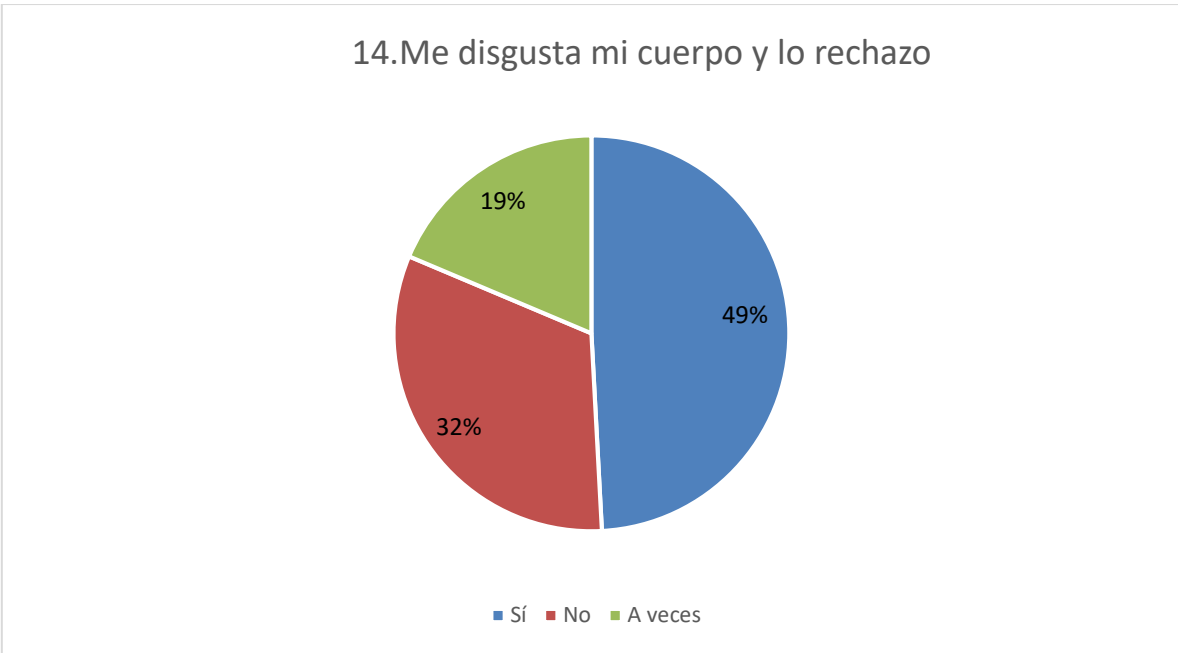


Gráfico 30

Fuente: Elaboración propia

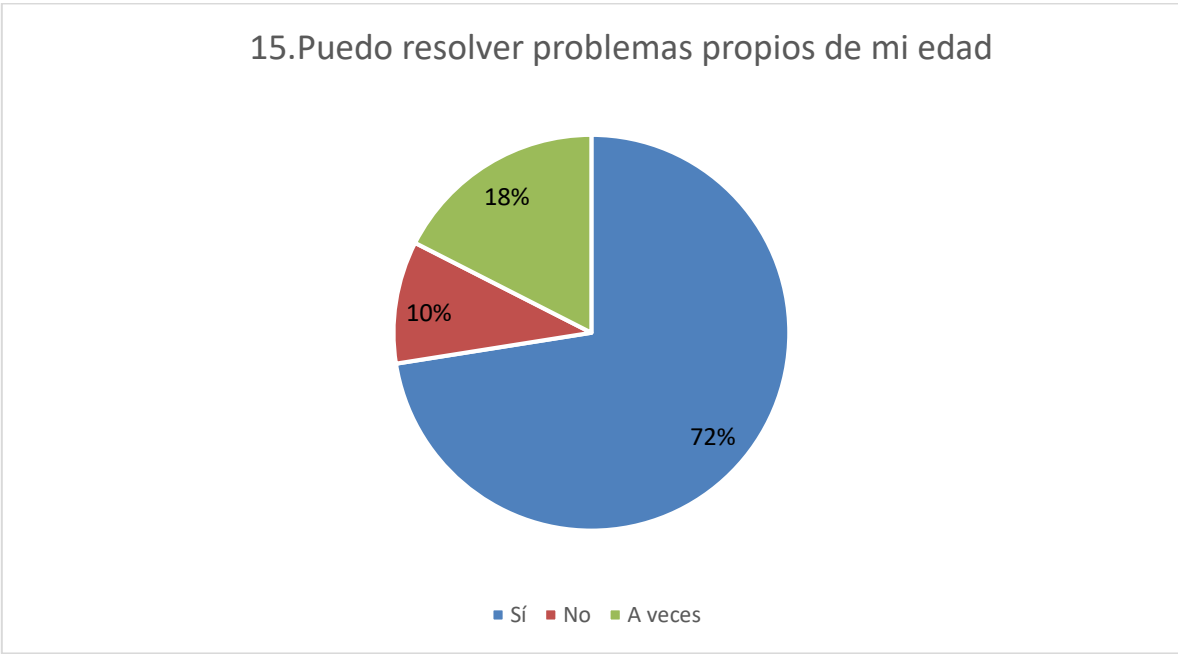


Gráfico 31

Fuente: Elaboración propia

16.Me siento bien con los amigos y compañeros

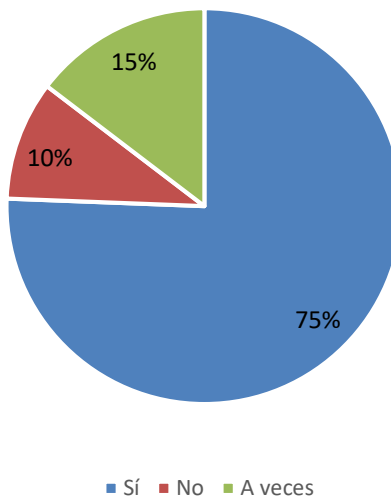


Gráfico 32

Fuente: Elaboración propia

17.Aunque a veces deseo hacer algo prohibido, puedo evitarlo

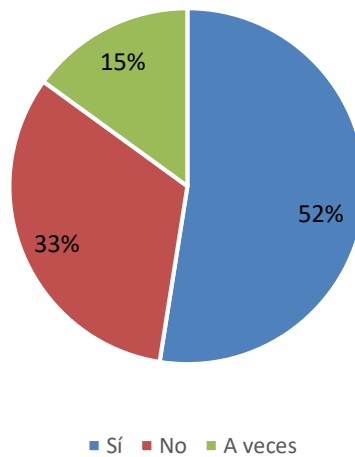


Gráfico 33

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 34

Fuente: Elaboración propia

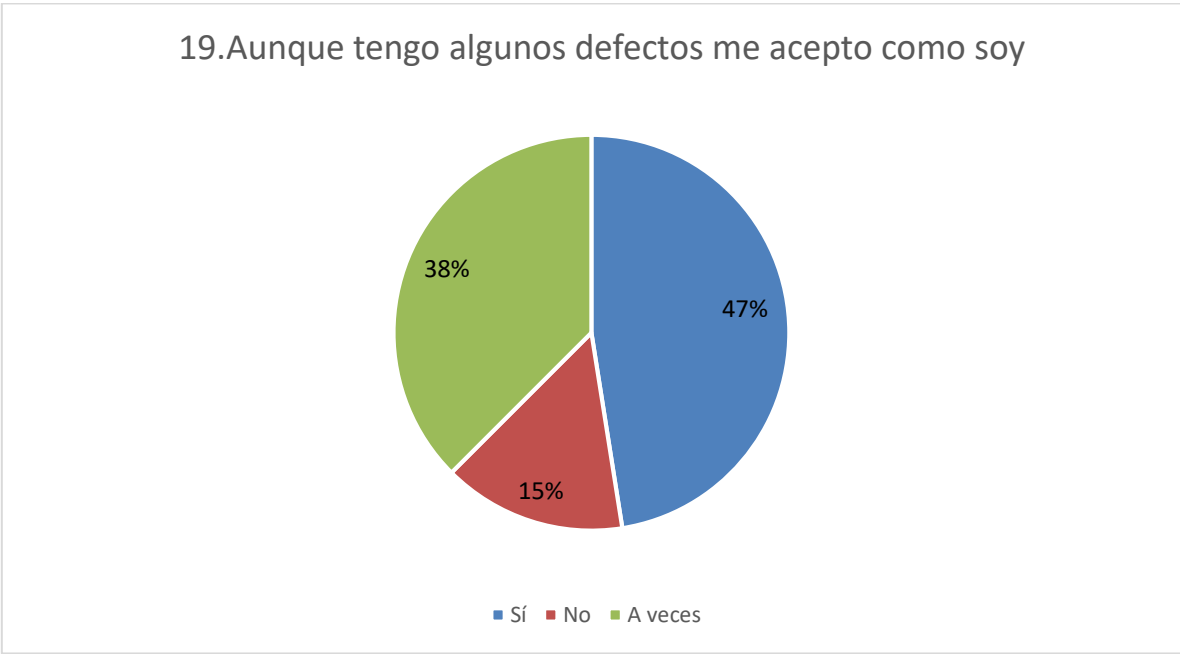


Gráfico 35

Fuente: Elaboración propia

20. Es difícil que me de por vencido cuando hay que terminar algo

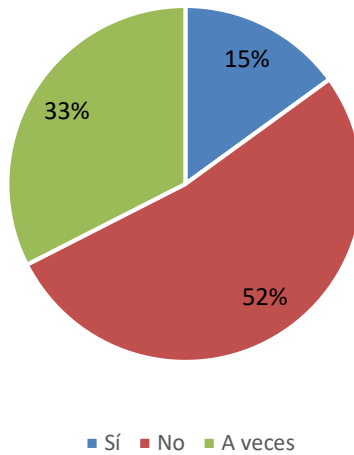


Gráfico 36

Fuente: Elaboración propia

21. Cuando me piden que entregue mi tarea generalmente no la termino a tiempo

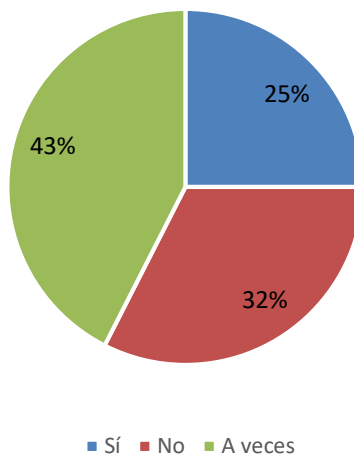


Gráfico 37

Fuente: Elaboración propia

22. Cuando hay problemas o dificultades, me cuesta trabajo resolverlos

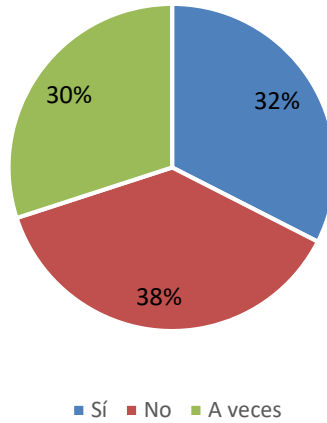


Gráfico 38

Fuente: Elaboración propia

23. Cuando hay peligro no sé prevenirlo

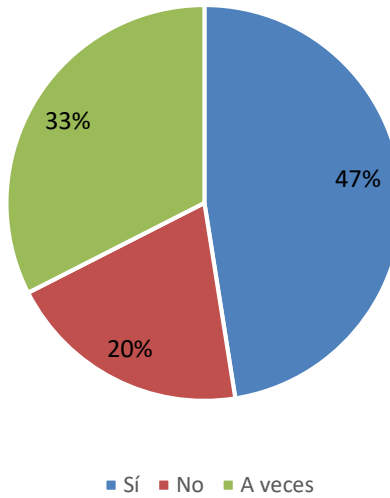


Gráfico 39

Fuente: Elaboración propia

24.Me enojo sin lastimar a nadie

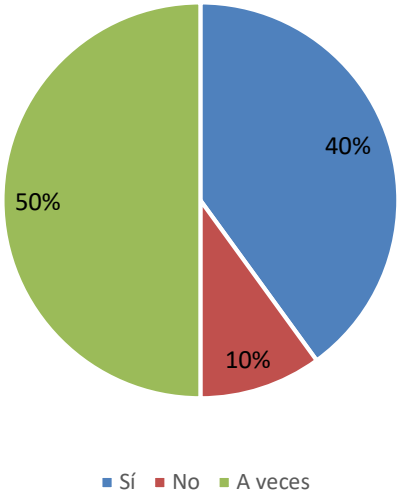


Gráfico 40

Fuente: Elaboración propia

25.Me gusta que los demás tomen las decisiones por mí

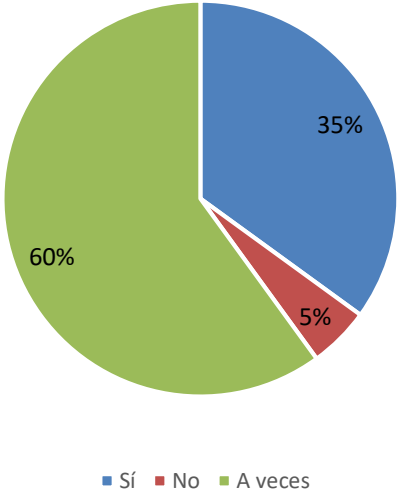


Gráfico 41

Fuente: Elaboración propia

26. Manejo bien mis sentimientos cuando no obtengo lo que quiero

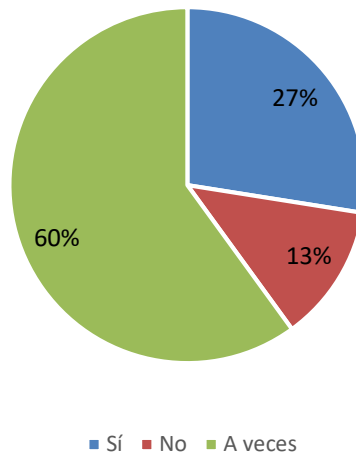


Gráfico 42

Fuente: Elaboración propia

27. Logro acostumbrarme a las situaciones que cambian y no me detengo ante los problemas

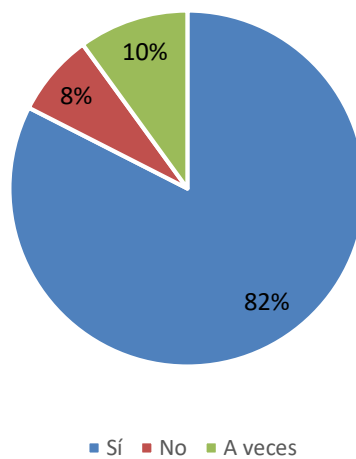


Gráfico 43

Fuente: Elaboración propia

28.Me gusta ayudar cuando alguien está triste o tiene problemas

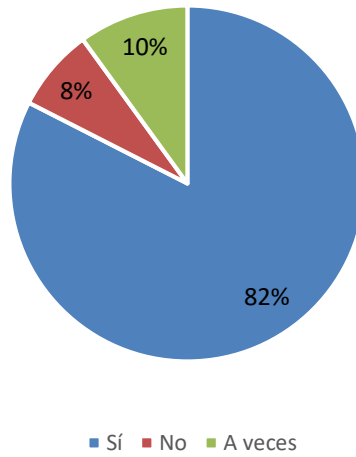


Gráfico 44

Fuente: Elaboración propia

29.Ayudo a mis compañeros cuando puedo

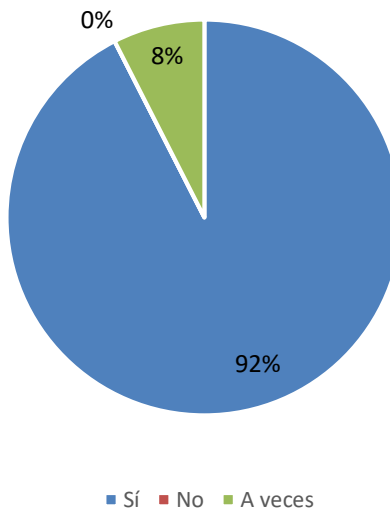


Gráfico 45

Fuente: Elaboración propia

30. Cuando una persona tiene un defecto me burlo de ella

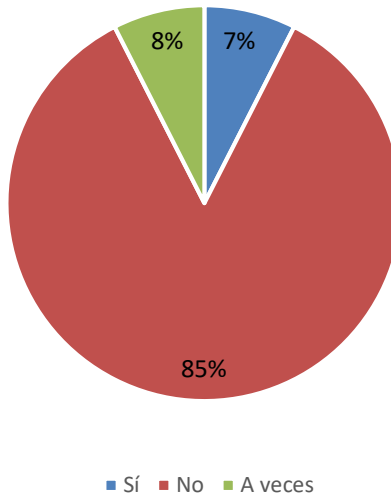


Gráfico 46

Fuente: Elaboración propia

31. Me doy cuenta que cuando tengo problemas soy capaz de aprender y ser más fuerte

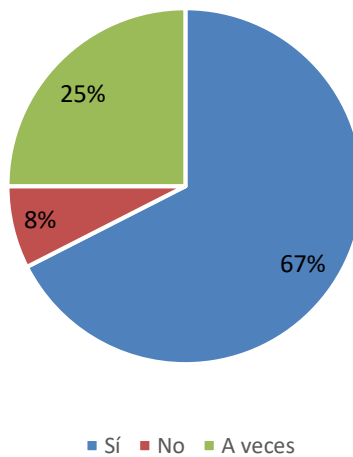


Gráfico 47

Fuente: Elaboración propia

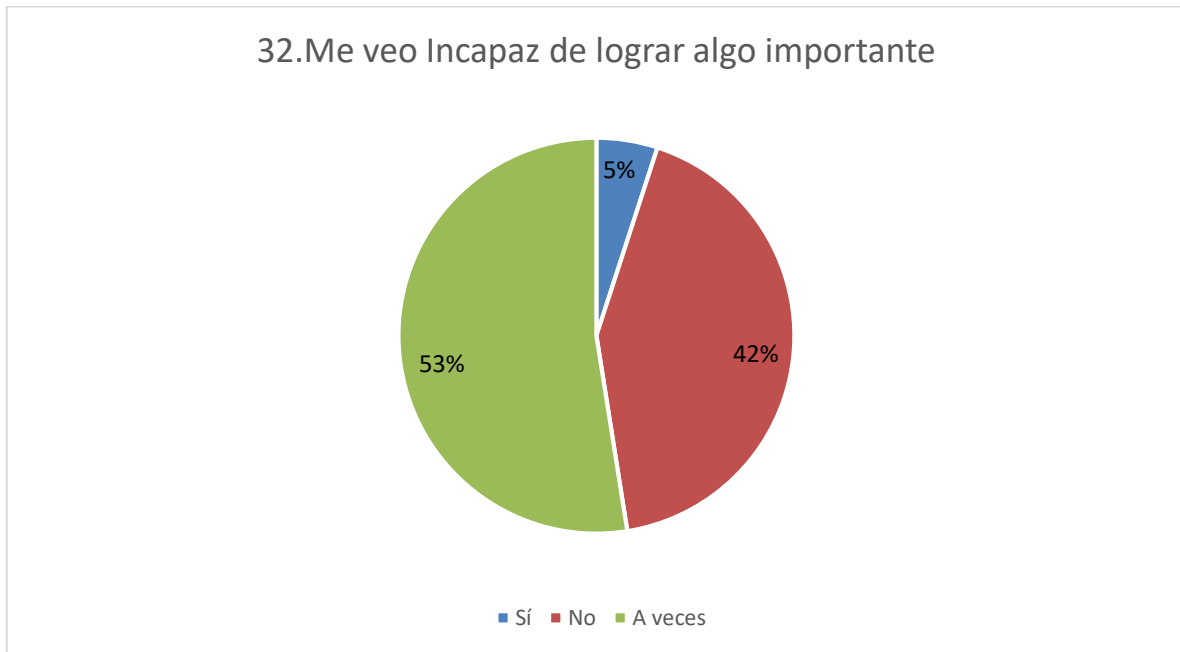


Gráfico 48

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- López, D. Et Al (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1), 149-157.
- Manoiloff, L. Et al (2015). El por qué de la evolución de la psicología cognitiva, en particular, y de las ciencias cognitivas, en general. En A. E. al, *Historia de la psicología: Orígenes, teorías y corrientes* (págs. 121 - 163). Córdoba: Editorial Brujas.
- al, R. E. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Atehortúa, M. (2012). Resiliencia: Otra Perspectiva de las Experiencias Sociales y Personales dentro de la empresa. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 47-55.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Editora McGraw-Hill.

- Del Prado, L. (2007). Las dimensiones del cambio. *Boletín de lecturas sociales y económicas*, 62-75.
- Enciso, & Perilla. (2015). Visión Retrospectiva, Actual y Prospectiva de la Psicología Organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 0(11), 5-22.
- Fernández, T. (2012). Ludoaprendizaje como camino de resiliencia: Plan de desarrollo resiliente. *Tesis de Licenciatura en Pedagogía Infantil*.
- García, & D. (2013). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 11(1), 63 - 77.
- Hoffman, H. (2013). La Resiliencia como estrategia organizacional. *Forum Humanes*, 2(2), 67-75.
- La Nación. (21 de Octubre de 2001). *Cómo nació el concepto de resiliencia*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/344836-como-nacio-el-concepto-de-resiliencia>
- Luis, B. (2004). Cincuenta Años de Psicología en la Universidad Católica. *Psykhé*, 13(1), 197-204.
- Madariaga, J. M. (2014). *Nuevas Miradas Sobre la Resiliencia Ampliando ámbitos y Prácticas*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Morris, & Maisto. (2005). *Introducción a la psicología*. México: Pearson Educación.
- Paredes, E., & Velasco, M. (s.f.). *Gestión del Cambio Organizacional*. Recuperado el 11 de 02 de 2016, de <http://sc6e7230c3bd6e48b.jimcontent.com/download/version/1347075815/module/6344954468/name/Gestion%20del%20Cambio%20Organizacional.pdf>.
- Sánchez, M. M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica. *Palermo Business Review*(13), 51-72.

Sandoval, J. L. (2014). Los procesos del cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 162-171.

Seoane, J. (2005). Psicología. En G. E. al, *El legado Filosófico y Científico del siglo XX* (págs. 821-842). Madrid: Editorial Cátedra.

Tovar, L. (2015). Resiliencia Organizacional Y Capital Psicológico. *Pregrado en Administración de Empresas*.

www.cenid.org.mx/cemys_2015/memorias/index.php/CEMYS/article/view/184/0
.Consultado en línea el 28/08/2017

<https://www.edx.org/course/resiliencia-nomica-mexicox-iiidrn101x#>. Consultado en línea el 23/08/2017

A. C. Rivera-Silva. R. E. Vargas-Reyes, L. E. Bohórquez-Arévalo,

“Implementación de recursos empresariales (ERP) en las organizaciones desde la coevolución”, *IngenieríaSolidaria*, vol. 14, no 24, pp. XX-XX, 2018.