

**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades**  
**Escuela Profesional de Psicología**



**Resistencia al cambio y riesgos psicosociales en trabajadores de una  
municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa.**

Tesis presentada por las Bachilleres:

**Chavez Lopez, Anahi Katherine**

**ORCID: 0009-0004-5040-9295**

**Ortega Carnero, Brunella Valeshka**

**ORCID: 0009-0004-6595-2421**

para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

**Asesora:**

**Mg. Alarcón Farfán, Veronika Elizabeth**

**ORCID: 0000-0002-3348-553X**

Arequipa-Perú

2025

UCSM-ERP

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**

**PSICOLOGIA**

**TITULACIÓN CON TESIS**

**DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR**

Arequipa, 29 de Mayo del 2025

**Dictamen: 007945-C-EPSIC-2025**

Visto el borrador del expediente 007945, presentado por:

**2016701912 - CHAVEZ LOPEZ ANAHI KATHERINE**

**2016101322 - ORTEGA CARNERO BRUNELLA VALESHKA**

Titulado:

**RESISTENCIA AL CAMBIO Y RIESGOS PSICOSOCIALES EN TRABAJADORES DE UNA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA CIUDAD DE AREQUIPA**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

**LICENCIADO (A) EN PSICOLOGÍA**

**29247715 - GUZMAN GAMERO RUFINO RAUL LIZANDRO  
DICTAMINADOR**



**29606304 - PUMA HUACAC ROGER FREDDY  
DICTAMINADOR**



**29722458 - VILLANUEVA KUONG LESLIE EMILIA  
DICTAMINADOR**



# RESISTENCIA AL CAMBIO Y RIESGOS PSICOSOCIALES EN TRABAJADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA CIUDAD DE AREQUIPA.

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Católica de Santa María	3%
	Trabajo del estudiante	
2	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO	2%
	Trabajo del estudiante	
3	Submitted to Universidad Católica San Pablo	1%
	Trabajo del estudiante	
4	repositorio.ucv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
5	repositorio.unsm.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
6	core.ac.uk	1%
	Fuente de Internet	
7	www.muninuevochimbote.gob.pe	1%
	Fuente de Internet	
8	hdl.handle.net	1%
	Fuente de Internet	

*Dedicatoria*

El presente proyecto de investigación está dedicado primero a Dios por permitirnos estar donde estamos a pesar que estos años fueron tan cruciales y difíciles para todos, pero nos deja grandes lecciones. A nuestros padres, por su paciencia, apoyo incondicional y confianza constante. A nuestros docentes por dejar huella en cada uno de nosotros. Y a nosotras mismas por las noches sin dormir, las risas hasta quedarnos sin aliento, por nuestra perseverancia, dedicación, pasión y esfuerzo.



### *Agradecimientos*

Agradezco primero a Dios quien a pesar de las adversidades ha demostrado estar siempre presente para mí, agradezco a los familiares y amigos que creyeron en mí y me impulsaron a cumplir mis metas, finalmente agradezco a nuestros asesores, dictaminadores, a los trabajadores de la municipalidad, a todos quienes de alguna manera nos brindaron su apoyo, disposición y conocimientos aportando a la realización de este estudio. A mis padres Elizabeth y Nobel por su amor, paciencia y ser el pilar para lograr esta meta más en mi vida, a mi hermana Ximena por ser mi compañera en las adversidades y en las alegrías, a mi abuela Eli por sus enseñanzas y apoyo durante mis años universitarios, y a la memoria de mi abuelo Percy por su cariño y sabiduría. Han sido muy importantes en este arduo proceso.

***Brunella***

Agradezco primero a la Virgen de Chapi por nunca abandonarme, a la vida por las diferentes pruebas que me puso para ser más fuerte, a mi hija por su comprensión y apoyo, a mis angelitos José y Aleja por alumbrar mi camino y a quienes hicieron posible este trabajo, personal de la municipalidad por su predisposición y maestros universitarios por su orientación y conocimiento durante la etapa universitaria. Este trabajo le dedico a mi hija y hermano por ser mi motivación, a mis padres y amigos. A las maravillosas personas que la vida me permitió conocer y entender el propósito de vida y a mí porque no fue fácil, pero seguiré hasta la vida me permita.

***Anahí***

## RESUMEN

Esta investigación tuvo la finalidad de estudiar la correlación entre la resistencia al cambio y los riesgos psicosociales en los trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa. Se utilizó un diseño de investigación correlacional, no experimental, de tipo transversal. Se emplearon los instrumentos de medición: Cuestionario RTC - Resistance to Change, en español la Escala de Resistencia al Cambio, y el cuestionario de Riesgos Psicosociales en el Trabajo SUSESO-ISTAS21, versión breve. Ambos cuestionarios fueron aplicados a un total de 92 trabajadores, conformados por hombres y mujeres que cumplieran con las características del estudio. Los resultados se obtuvieron por medio del coeficiente de correlación de Spearman y se encontró una correlación significativa, positiva y débil ( $r=0,177$ ,  $p< .016$ ) entre la resistencia al cambio y los riesgos psicosociales. Estos hallazgos sugieren que, a mayor resistencia al cambio, mayor riesgo psicosocial entre los trabajadores, lo cual confirmó nuestra hipótesis de que existe una correlación significativa, positiva y débil entre la resistencia al cambio y las dimensiones de los riesgos psicosociales en los trabajadores de una Municipalidad de Arequipa.

**Palabras clave:** Resistencia al cambio, riesgos psicosociales, municipalidad.

## ABSTRACT

The purpose of this research was to study the correlation between resistance to change and psychosocial risks in workers of a district municipality in the city of Arequipa. A correlational, non-experimental, cross-sectional research design was used. The following measurement instruments were used: RTC - Resistance to Change Questionnaire, and the SUSESO-ISTAS21 Psychosocial Risks at Work questionnaire, short version. Both questionnaires were applied to a total of 92 workers, made up of men and women who met the characteristics of the study. The results were obtained by means of Spearman's correlation coefficient and a significant, positive and weak correlation ( $r=0.177$ ,  $p<.016$ ) was found between resistance to change and psychosocial risks. These findings suggest that the greater the resistance to change, the greater the psychosocial risk among workers, which confirmed our hypothesis that there is a significant, positive and weak correlation between resistance to change and the dimensions of psychosocial risks in the workers of a Municipality of Arequipa.

**Keywords:** Resistance to change, psychosocial risks, municipality.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	
<b>RESUMEN</b>	
<b>ABSTRACT</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>VARIABLES</b> .....	<b>4</b>
<b>VARIABLE 1. RESISTENCIA AL CAMBIO</b> .....	<b>4</b>
<b>VARIABLE 2. RIESGOS PSICOSOCIALES</b> .....	<b>4</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>5</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>5</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>5</b>
<b>ANTECEDENTES TEÓRICO-INVESTIGATIVOS</b> .....	<b>6</b>
<b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b> .....	<b>6</b>
<b>RIESGOS PSICOSOCIALES</b> .....	<b>12</b>
<b>HIPÓTESIS</b> .....	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>19</b>
<b>MÉTODO</b> .....	<b>20</b>
<b>MÉTODO</b> .....	<b>20</b>
<b>INSTRUMENTOS</b> .....	<b>20</b>
<b>CUESTIONARIO DE RESISTENCIA AL CAMBIO</b> .....	<b>20</b>
<b>CUESTIONARIO DE RIESGOS PSICOSOCIALES</b> .....	<b>21</b>
<b>PARTICIPANTES</b> .....	<b>23</b>
<b>POBLACIÓN</b> .....	<b>23</b>
<b>CRITERIOS DE INCLUSIÓN</b> .....	<b>23</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b> .....	<b>23</b>
<b>CONSIDERACIONES ÉTICAS</b> .....	<b>24</b>
<b>ANÁLISIS DE DATOS</b> .....	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>26</b>
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>27</b>

<b>DISCUSIÓN</b> .....	<b>38</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>40</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>41</b>
<b>LIMITACIONES</b> .....	<b>43</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>44</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>53</b>



## Índice de Tablas

Tabla 1 Características Sociodemográficas de los trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa. ....	27
Tabla 2 Niveles de las dimensiones de resistencia al cambio en los trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa. ....	28
Tabla 3 Niveles de las dimensiones de los Riesgos Psicosociales en los trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa. ....	29
Tabla 4 Resistencia al cambio y dimensiones de los riesgos psicosociales en relación al sexo de los trabajadores. ....	30
Tabla 5 Normalidad.....	30
Tabla 6 Correlación con Rho de Spearman entre las variables de Resistencia al cambio y dimensiones de los Riesgos Psicosociales.....	31
Tabla 7 Comparación de resistencia al cambio según gerencia a la que pertenecen los trabajadores.....	32
Tabla 8 Comparación de riesgos psicosociales al cambio según gerencia a la que pertenecen los trabajadores.....	33
Tabla 9 Resistencia al cambio en función al tiempo de permanencia.....	34
Tabla 10 Riesgo psicosocial en función al tiempo de permanencia.....	35
Tabla 11 Comparaciones entre resistencia al cambio según el sexo.....	36
Tabla 12 Comparaciones entre Riesgos psicosociales según el sexo.....	36
Tabla 13 Comparación de resistencia al cambio según la antigüedad de los trabajadores	36
Tabla 14 Comparación de riesgos psicosociales según la antigüedad de los trabajadores.	37
Tabla 15 Modelo de regresión - Resistencia al Cambio.....	37

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de globalización, las organizaciones enfrentan una creciente presión por optimizar su competitividad y eficiencia, lo cual se traduce en exigencias más elevadas para su fuerza laboral, estas exigencias no solo implican un incremento en la intensidad de los procesos cognitivos, como la concentración y el dominio técnico, sino también el desarrollo de habilidades interpersonales esenciales, tales como la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la percepción del liderazgo y la comunicación eficaz (Barreda y Rodas, 2017). En efecto, un reciente informe de Deloitte Perú (2024), subraya que, en un mundo sin fronteras, las capacidades humanas adquieren una importancia para que las organizaciones prosperen más allá de sus fronteras. En este marco, los trabajadores se ven expuestos a riesgos psicosociales derivados de factores organizativos, de gestión y del entorno laboral, afectando su bienestar físico, emocional y social (EU-OSHA, 2023), entre estos riesgos destacan la sobrecarga de trabajo, la inseguridad laboral, el acoso y los ambientes hostiles.

En el contexto peruano, la Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR] y la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral ([SUNAFIL], 2023), a través de la Plataforma Digital Única del Estado Peruano relevan que una de cada cuatro municipalidades dispone de un sistema administrativo documentado para la gestión de la seguridad y salud laboral, así como de un Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo (CSST). Con el propósito de fortalecer la capacidad institucional, se implementó un programa piloto de capacitación remota dirigido a funcionarios públicos responsables de la investigación de accidentes y de la elaboración de matrices IPERC.

En este escenario, los trabajadores municipales, al desempeñar funciones administrativas y operativas, se enfrentan a constantes procesos de reestructuración, producto de la rotación de autoridades y del ingreso de nuevo personal. Esta situación demanda que los empleados recientemente incorporados se adapten rápidamente a los sistemas organizacionales

vigentes, mientras que al personal con mayor antigüedad se le exige ejercer liderazgo, mostrar flexibilidad y asumir un rol activo en la integración del equipo. Como consecuencia, la exposición a riesgos físicos y psicosociales se intensifica.

La resistencia al cambio, entendida como una reacción natural ante cualquier modificación, se manifiesta en los planos cognitivo, conductual y emocional (Piderit, 2000). En este sentido, la actitud que los trabajadores adopten frente al cambio resulta crucial para la implementación efectiva de políticas organizacionales. Si bien diversos factores externos pueden influir en dicha actitud, es el componente interno el que ejerce mayor peso en la disposición individual. De acuerdo con Weissbluth (2008), cuando los cambios no emergen de la voluntad del individuo, sino que son impuestos, tienden a percibirse como disruptivos y amenazantes, lo cual incrementa la resistencia y dificulta la transición organizacional.

Esta visión se ve corroborada por García et al. (2007), quienes identificaron una correlación positiva y significativa entre los riesgos psicosociales y la resistencia al cambio en personal de seguridad perteneciente al sector terciario. Por tanto, la presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre ambas variables en el contexto organizacional municipal. En el plano teórico, esta contribución resulta pertinente debido a los vacíos existentes en torno al estudio conjunto de la resistencia al cambio y los riesgos psicosociales. Desde una perspectiva práctica, los hallazgos permitirán a la institución municipal identificar áreas críticas de intervención, así como diseñar programas de capacitación y estrategias de sensibilización orientadas a prevenir y gestionar los riesgos psicosociales.



## PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

### Pregunta de investigación

¿Cuál es la correlación entre la resistencia al cambio y dimensiones de los riesgos psicosociales en trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa?

### Variables

#### *Variable 1. Resistencia al cambio*

La resistencia al cambio es la tendencia a resistir o evitar hacer cambios, a devaluar el cambio en general encontrándose aversivos en diversos contextos, esto depende de la percepción que el sujeto tenga, lo cual implica el procesamiento cognitivo para percibirlo como algo conveniente o no conveniente, llevando una respuesta emocional inmediata de aprobación o desaprobación y está determinado por una inclinación disposicional acuerdo a la personalidad (Oreg, 2003).

Para medir esta variable se empleó la Escala de Resistencia al Cambio de Shaul Oreg, conformada por 4 dimensiones las cuales son: Búsqueda de rutina, reacción emocional, enfoque a corto plazo y rigidez cognitiva, son sus niveles: muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto.

#### *Variable 2. Riesgos psicosociales*

Para Cuenca (2002) los riesgos laborales consisten en situaciones que pueden causar problemas sobre la salud o bienestar del colaborador. Se encuentran en el ambiente laboral y pueden presentarse de distinta naturaleza ya sea en el medio físico como en sistemas de trabajo, calidad, cultura y clima laboral. Concluyendo así que los riesgos que impliquen problemas sobre la integridad física del colaborador ya que son originados por motivos de carácter técnico y psicosocial además de la frecuencia con la que se presenten tienen repercusiones sobre la salud.

Esta variable se midió con el cuestionario SUSESO-ISTAS 21 versión breve de la superintendencia de Seguridad Social, que consta de cinco dimensiones: Exigencias psicológicas, trabajo activo y desarrollo de habilidades, apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo, compensaciones y doble presencia, siendo sus niveles: bajo, medio y alto.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Determinar la correlación entre la resistencia al cambio y dimensiones de los riesgos psicosociales en los trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa.

### ***Objetivos Específicos***

Describir las características sociodemográficas de los trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa.

Identificar los niveles de Resistencia al Cambio en los trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa.

Determinar los niveles de las dimensiones de los Riesgos Psicosociales en los trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa.

Identificar los índices de Resistencia al Cambio y dimensiones de los Riesgos Psicosociales según el sexo en los trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa.

Establecer la relación entre las dimensiones de Resistencia y las dimensiones de los Riesgos Psicosociales en los trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa.

Comparar la Resistencia al cambio y las dimensiones de los Riesgos Psicosociales según la gerencia a la que pertenecen los trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa.

Precisar la Resistencia al cambio en función al de tiempo de permanencia de los trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa.

Establecer los riesgos psicosociales en función al tiempo de permanencia de los trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa.

### **Antecedentes teórico-investigativos**

#### ***Resistencia al Cambio***

La transformación organizacional, intrínsecamente ligada al desarrollo y la innovación de competencias, actitudes y conductas a través de procesos formativos o de reestructuración (Morales, 2022), se manifiesta en la modificación individual o colectiva de los trabajadores ante estímulos exógenos o endógenos. Este fenómeno, que impacta las dimensiones actitudinales, cognitivas, comportamentales e interpersonales del capital humano, demanda para su eficacia la adaptabilidad a nuevas tecnologías, la optimización del ambiente laboral, el fomento de la innovación, la participación transversal de los niveles jerárquicos y una comunicación transparente de los beneficios y objetivos del cambio, elementos cruciales para generar un impacto positivo (Navarro, 2023). Conceptualizado por Navarro (2023) como la transición entre estados en un periodo determinado, suscitada por circunstancias específicas que alteran la esfera personal o profesional, el cambio constituye un elemento omnipresente en la dinámica social. Si bien inherente a la trayectoria humana y fundamental en la configuración histórica de la sociedad (López et al., 2013), la adaptación a las transformaciones, tanto a nivel individual como social, persiste como un desafío significativo.

Los cambios adecuadamente direccionados desde la gerencia, pueden resultar muy beneficiosos para toda la institución en su conjunto, sin embargo, los empleados pueden desconocer tales consecuencias positivas a las que conllevarán los cambios implementados, y es por ello que muestran resistencia a dichos cambios; ello resulta un gran problema para la empresa, pues no todos sus trabajadores se están comprometiendo con los objetivos

corporativos, y por ende, debe ajustar sus estrategias de desarrollo interno para concientizar a sus trabajador de la importancia y necesidad de implementar cambios y asumir nuevas directrices para la mejor organización de la empresa y mayor generación de valor para el mercado (García et al., 2011).

### **Factores determinantes de la resistencia al cambio.**

En el contexto organizacional, la introducción de cambios representa una novedad para los empleados, impactando directamente su labor al requerir su implementación. Ante esta situación, los individuos pueden manifestar una disposición favorable al cambio, evidenciada en actitudes y comportamientos positivos, o bien exhibir resistencia, caracterizada por actitudes y comportamientos negativos hacia la modificación propuesta. La adopción de una postura positiva se asocia con la aceptación del cambio y la motivación para su puesta en práctica. Por el contrario, actitudes o comportamientos negativos reflejan un desacuerdo con las transformaciones organizacionales, siendo la resistencia al cambio una manifestación prototípica de esta oposición.

La resistencia de los empleados constituye un factor crítico en el éxito de las iniciativas de cambio, ya que su presencia puede generar costos adicionales y dilaciones en el proceso de gestión (Amarantou et al., 2016). Por consiguiente, es imperativo que los directivos consideren la potencial resistencia del personal al diseñar e implementar procesos de cambio. La introducción de modificaciones organizacionales desencadena un espectro de reacciones en los empleados, originadas en la incertidumbre inherente y la alteración de patrones conductuales establecidos, vinculados a aspectos como el estatus, la ansiedad, la baja tolerancia y el estrés (Amarantou et al., 2016).

Diversos autores han categorizado los factores que subyacen a la resistencia al cambio en tres dimensiones principales: a) factores individuales, b) factores grupales y c) factores organizacionales. Las razones por las cuales los trabajadores se oponen a los cambios

propuestos son variadas, aunque se han identificado como comunes: a) la defensa de intereses individuales, b) la incomprensión del cambio y sus implicaciones, y c) una baja tolerancia a la novedad. Otros estudios han agrupado las fuentes de resistencia en: a) desconfianza, b) respuesta emocional, c) miedo al fracaso, d) comunicación deficiente y e) plazos temporales inadecuados (Amarantou et al., 2016).

***Desconfianza:*** La carencia de confianza hacia la dirección constituye una de las causas más frecuentes de resistencia. La confianza en los líderes del cambio es esencial para promover una actitud receptiva por parte de los trabajadores. Cuando los empleados perciben que sus líderes comprenden sus necesidades y desafíos cotidianos, se sienten más proclives a apoyar los procesos de transformación (Amarantou et al., 2016).

***Reacción emocional:*** Las emociones juegan un rol fundamental en la resistencia al cambio. Según Oreg (citado en Amarantou et al., 2016), las respuestas emocionales de los empleados tienen un peso significativo en su actitud hacia el cambio, especialmente cuando este altera su rutina habitual. Por lo tanto, los líderes deben anticipar estas reacciones, reconocer el posible sentimiento de pérdida y comunicar con claridad la importancia y beneficios del cambio.

***Miedo al fracaso:*** La falta de preparación o de competencias para afrontar nuevos desafíos puede suscitar temor entre los trabajadores. Aunque exista una disposición favorable, si los empleados consideran que no cuentan con los conocimientos necesarios, su participación en el cambio puede verse comprometida. Por ello, resulta imprescindible que las organizaciones brinden la capacitación pertinente antes de iniciar la implementación del cambio (Amarantou et al., 2016).

***Deficiente comunicación:*** Una comunicación ineficaz limita la comprensión del porqué y del para qué del cambio, así como de los beneficios esperados. Cuando la información es escasa o confusa, se genera incertidumbre y una percepción de exclusión en

los trabajadores. Para contrarrestar esta situación, los líderes deben establecer canales de comunicación bidireccionales que permitan recoger inquietudes y motivar activamente a los empleados (Amarantou et al., 2016).

**Tiempos inadecuados:** El cambio organizacional requiere de una adecuada gestión temporal. Si bien Kotter enfatiza la necesidad de generar un sentido de urgencia, es fundamental equilibrarlo con el tiempo necesario para que los empleados comprendan, interioricen y se adapten al cambio. La prisa excesiva, en contextos donde no se percibe una crisis evidente, puede generar rechazo y escepticismo (Amarantou et al., 2016).

**Dimensiones de la resistencia al cambio.** Según Oreg et al. (2008) la resistencia al cambio presenta las siguientes dimensiones:

**Búsqueda de rutina.** Son varios los trabajadores que se han acostumbrado a trabajar en medio de la rutina, han aprendido a desarrollar sus habilidades por medio de un modo estructurado en los procedimientos de cada tarea asignada, es por ello que prefieren continuar en las tareas rutinarias a las que ya están acostumbrados, antes que disponerse a nuevos cambios, pues estos últimos suponen un esfuerzo extra que no están dispuestos a ejercer.

**Reacción emocional.** Se refiere al modo emocional con el que responden los trabajadores frente a los cambios que les presentan sus jefes como parte del nuevo modo de trabajo, así, algunos pueden reaccionar de forma positiva y adaptarse rápidamente a los dichos cambios, mientras que otros experimentarán resistencia y hasta se sentirán presionados por la compañía a asumir actividades con las que no están de acuerdo.

**Enfoque a corto plazo.** Se trata de trabajadores que en lugar de distinguir los beneficios que pueden obtener con la realización de nuevos cambios, solo se centran en las desventajas, contrariedades y dificultades que encontrarán al adoptar los cambios diseñados por sus superiores.

**Rigidez cognitiva.** Se trata de un tipo de pensamiento rígido que se enfasca en una

manera concreta de ver la vida y el modo en que debieran desarrollarse las distintas actividades laborales, es por ello que les cuesta acceder a las nuevas ideas propuestas por los directores u otros miembros del equipo, en el fondo, es una perspectiva única y personal que impide abrirse a nuevas posibilidades de desarrollo laboral y profesional.

**Características del cambio organizacional.** Los cambios en la organización se deben a un entorno cambiante, donde la organización busca la competitividad y la innovación para afrontar las demandas. Todo cambio implica a la organización y se apoya en el comportamiento del personal, por tal motivo Según Hampton (1989) plantea las siguientes características:

- Enfoque organizacional total, se debe tener la seguridad que todas las partes de una organización deben de tener conocimiento del cambio y estar en coordinación para que se logre el objetivo en su totalidad.
- Estrategia, se refiere a estrategias de mediano y largo plazo con la finalidad de primero anticipar el cambio como una solución o evitación a los problemas, segundo la adopción al nuevo estilo.
- Esfuerzo educacional planeado, orientación para evitar la resistencia al cambio, dirigiéndose a la positividad de actitudes, comportamiento y acciones.
- Contratación de un agente de cambio, son agentes que tienen el rol de incentivar el cambio en la organización.
- Compromiso y participación activa de todos, involucrar a todo el personal en la elaboración del cambio para generar compromiso en el desarrollo.
- Resolución de problemas: reconocimiento de dificultades, planteamiento de alternativas de solución y ejecución involucrando al personal de la organización.
- Procesos de grupo: formación de equipos con la finalidad de fortalecer relaciones interpersonales, aumentar la confianza y agilizar tareas.

- Retroalimentación: espacios de críticas constructivas para corregir acciones.

**Variables psicológicas de la resistencia al cambio.** De acuerdo a Escudero et al. (2014), la resistencia al cambio implica las siguientes variables psicológicas:

**Percepción.** La resistencia al cambio se ve influida por la percepción individual del entorno laboral, la cual se construye a partir de factores sociales, educativos y experiencias personales que moldean las actitudes y comportamientos del trabajador.

**Hábitos.** Los hábitos consolidados desde etapas tempranas de la vida condicionan la manera en que los empleados afrontan su trabajo. Dichos patrones influyen en su capacidad de adaptación frente a cambios organizacionales.

**Miedo a lo nuevo.** El temor al cambio surge principalmente en individuos que valoran la estabilidad, pues perciben las innovaciones como amenazas que desestabilizan su zona de confort y reducen momentáneamente su desempeño.

**Apego a lo conocido.** Algunos trabajadores desarrollan una preferencia por lo rutinario, mostrando oposición a nuevas propuestas laborales, debido a la comodidad asociada a prácticas tradicionales ya dominadas.

**Tendencia a conservar la estabilidad.** Esta tendencia caracteriza a empleados adversos al riesgo, quienes manifiestan inconformidad ante procesos de cambio por su fuerte necesidad de mantener un entorno laboral estable y predecible.

**Apego a lo elaborado por una persona.** La resistencia también puede surgir cuando un trabajador percibe que las nuevas directrices organizacionales desvalorizan sus aportes previos, lo cual puede generar actitudes defensivas e influencia negativa sobre sus colegas.

**Causas de la resistencia al cambio.** Según Lorenzo (2001) citado en Pardo del Val y Martínez Fuentes (2005) señala que la resistencia al cambio se debe a:

**Agente de orden cultural.** Son aquellos que tienen su origen en ideologías, tradiciones, relaciones sociales entre grupos que sostienen sus propias ideas las cuales difieren

entre ellos ante una nueva propuesta, destacando:

- Ideologías religiosas, algunas de ellas limitan a las personas, haciendo creer que no está permitido, afectando así su desarrollo personal y profesional.
- Relacionada con los valores y creencias culturales, escasa ética en el desenvolviendo laboral, ausencia de aspiraciones para afrontar una línea de carrera en la organización, negatividad ante las innovaciones.
- El etnocentrismo cultural, cuando el cambio proviene de una cultura diferente es tomado como superioridad, amenaza y genera una actitud incorrecta y negativa, rechazando al agente de cambio.

#### ***Agente de orden social.***

- La solidaridad del grupo, se da cuando se acentúa al individualismo, oponiéndose a las ideas que un integrante del grupo plantee o un miembro quiere imponer solo su idea.
- Cambios incompatibles con el reglamento o normas existentes.
- La crítica hacia las conductas habituales del grupo.

#### ***Agente de orden organizacional.***

- Amenazas al poder y la influencia.
- La estructura organizacional, cuando existe una oposición o miedo a una modificación de las normas, procedimiento, jerarquía.
- La falta de claridad sobre las expectativas y conducta requerida por cada miembro para la implementación de un cambio.

#### ***Riesgos Psicosociales***

Los Riesgos Psicosociales vienen siendo motivo de estudio desde hace muchos años atrás, sin embargo, uno de los primeros enfoques que tuvo relevancia fue el de Robert Karasek en la década de 1970, el cual plantea que además de las demandas psicológicas y

laborales como causa de enfermedad, también la autonomía y el control tienen impacto en el desempeño de los trabajadores según indica Chávez (2019).

Los riesgos psicosociales en el trabajo constituyen una amenaza creciente para la salud ocupacional, al involucrar condiciones organizacionales que pueden afectar negativamente la salud física, mental y social del trabajador. Según Camacho y Mayorga (2017), estos riesgos emergen de deficiencias estructurales como una mala organización del trabajo, liderazgo inadecuado o entornos sociales disfuncionales. Tales condiciones impactan directamente en el desempeño, generando consecuencias como agotamiento emocional, estrés crónico, insatisfacción laboral e incluso depresión, con efectos significativos tanto en el ámbito personal como profesional.

Desde una perspectiva sistémica, estos riesgos deben entenderse como fenómenos complejos y multifactoriales que surgen de la interacción entre factores individuales, estructurales y contextuales. No se presentan de manera aislada, sino que se desarrollan progresivamente y afectan no solo al individuo, sino también a las dinámicas organizacionales y la productividad general. La variabilidad en la respuesta individual a estos estímulos depende de las habilidades personales de afrontamiento y del entorno de apoyo. En este sentido, su detección es difícil, y sus repercusiones económicas, como el ausentismo, la rotación de personal y los costos en salud mental, exigen una gestión integral basada en la prevención, el fortalecimiento del clima laboral y el bienestar psicosocial.

Tanto la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014) como la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2014) reconocen que estos factores psicosociales afectan la salud y el desempeño cuando las exigencias laborales superan la capacidad de respuesta del trabajador. Así, aspectos como la cultura organizacional, el entorno físico, la satisfacción laboral y las condiciones del puesto pueden generar desequilibrios significativos. La gestión eficaz de estos riesgos implica promover espacios laborales saludables, con liderazgo

efectivo, comunicación clara, reconocimiento del esfuerzo y medidas de apoyo psicosocial que protejan la salud integral del trabajador.

**Factores de riesgos psicosociales.** Prado (2019), ofrece una visión comprensiva de los factores de riesgo psicosocial en el contexto laboral, resaltando que estos se encuentran estrechamente vinculados a tres dimensiones esenciales del trabajo: el contenido de las tareas, la organización del trabajo y el desarrollo operativo de las actividades laborales:

***Contenido del trabajo.*** Hace referencia a las funciones que debe desempeñar el trabajador, considerando su nivel de complejidad, repetitividad o variedad, así como el valor subjetivo que estas tareas tienen para la persona.

***Organización del trabajo.*** Involucra la estructura jerárquica, los mecanismos de decisión, la asignación de responsabilidades y los canales de comunicación institucional, todos los cuales inciden en la dinámica laboral.

***Desarrollo de tareas.*** Abarca las condiciones bajo las cuales se ejecutan las labores, tales como la velocidad de trabajo, el grado de autonomía del trabajador, y las demandas físicas o cognitivas que las tareas imponen.

Prado (2019) enfatiza que estos factores tienen una repercusión directa sobre la salud física y mental del trabajador, así como sobre su rendimiento profesional. La relación entre estas variables no es lineal, sino que responde a interacciones complejas que pueden manifestarse progresivamente.

Entre las propiedades fundamentales de los factores de riesgo psicosocial, según esta teoría, destacan las siguientes:

***Dinamismo espacial y temporal.*** Estos factores no permanecen constantes, sino que evolucionan con el tiempo y se manifiestan de forma cambiante en los distintos contextos laborales.

***Complejidad en su identificación.*** Debido a su carácter subjetivo y su origen

multifactorial, resulta difícil reconocer y medir estos riesgos de forma precisa.

***Impacto multidimensional.*** Estos factores pueden incidir en el desarrollo de afecciones tanto físicas como mentales, además de incrementar la probabilidad de ocurrencia de accidentes laborales.

**Dimensiones de los riesgos psicosociales.** En cuanto a las dimensiones de los riesgos psicosociales, Candia y Pérez (2020) señalan las siguientes:

***Exigencias psicológicas.*** Este concepto alude a los procesos mentales involucrados durante la ejecución de tareas laborales, los cuales comprenden exigencias cualitativas (emocionales, creativas y sensoriales) y cuantitativas (ritmo de trabajo, carga laboral y distribución de tareas).

***Trabajo activo y desarrollo de actividades.*** Hace referencia al grado de autonomía del trabajador para decidir sobre aspectos clave de su labor, como el horario, ritmo de ejecución y métodos aplicados, lo que contribuye a la calidad de su desempeño y refuerza su sentido de iniciativa.

***Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo.*** Se vincula con las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral, donde la empatía, la cooperación y el liderazgo efectivo son factores determinantes para la reducción del estrés y la promoción del bienestar organizacional.

***Compensaciones.*** Hace alusión a los beneficios que el trabajador recibe como reconocimiento a su esfuerzo, incluyendo remuneraciones económicas periódicas y premios por logros laborales significativos que aportan al desarrollo institucional.

***Doble presencia.*** Este factor describe la situación de los empleados que, además de sus funciones laborales, deben cumplir con responsabilidades familiares, enfrentando una doble carga que afecta su tiempo, energía y bienestar integral.

**Características de los riesgos psicosociales.** Moreno y Baez (2010) mencionan que

las características de los riesgos psicosociales se dividen en:

***Extensión en espacio y tiempo.*** Ambas extensiones son características que varían según la organización, la extensión de espacio refiere el ambiente y los medios como actividades, espacios concretos siendo riesgos locales de acuerdo al medio en el que se desenvuelven los trabajadores, la extensión de tiempo depende de la duración de las tareas, la exposición continua, consecuencias a largo plazo y duración de la jornada laboral.

***Dificultad de objetivación.*** No todos los riesgos psicosociales tienen unidades de medida causando dificultad en la investigación.

***Afectan a los otros riesgos.*** Pueden llegar a interferir unos riesgos con otros, ocasionando una mayor propensión a accidentes laborales.

***Escasa cobertura legal.*** Las leyes que respaldan la prevención de riesgos psicosociales son escasas, promulgadas de manera general sin ahondar en los distintos riesgos psicosociales que existen, siendo un problema para las empresas y trabajadores.

***Están moderados por otros factores.*** Debido a ello los riesgos psicosociales pueden variar entre los trabajadores de una misma empresa de acuerdo a sus experiencias personales, y su sentir físico o psicológico dentro de esta.

***Dificultad de intervención.*** A diferencia de los riesgos de seguridad los riesgos psicosociales necesitan ahondar en la parte subjetiva por lo que es más difícil una intervención rápida junto a resultados imprecisos.

**Causas de los riesgos psicosociales en las organizaciones.** Existen causas diversas que incrementan la identificación de riesgos psicosociales, las cuales se ven catalogadas dependiendo del factor que ocasiona el problema, influyendo en la estructura, organización y características de la empresa (Barreiro, 2006).

Según algunos autores las causas de los riesgos psicosociales son las siguientes:

**Modelo de Demanda Control Apoyo Social.** Vega (2001) menciona el modelo de Karasek y Johnson (1986) el cual sugiere que las causas principales del estrés laboral surgen de las altas demandas y el bajo control en la organización, es decir se puede deber a una alta demanda de trabajo y baja autonomía en la toma de decisiones.

**Modelo Transaccional de Estrés y Afrontamiento.** Lazarus y Folkman (1984) refieren en su modelo que el estrés se ocasiona de la experiencia que tiene el ser humano con su entorno y como va a desenvolverse según los factores estresantes, utilizando los recursos sociales, personales y culturales frente al problema que se le presente.

**Modelo de Demanda-Control-Apoyo.** Cox y Griffiths (1996) plantean que las causas de los riesgos psicosociales inician debido a una alta carga laboral acompañada de un bajo control y apoyo social, afectando la salud mental y física, así como la productividad dentro de la organización, Moreno y Baez (2010).

Existen enfoques variados sobre las causas de los riesgos psicosociales, sin embargo, los modelos presentados coinciden en que la alta carga laboral puede ocasionar distintos riesgos psicosociales, comprometiendo el desempeño y el rendimiento.

**Consecuencias de los riesgos psicosociales.** Para Espeleta (2015) las consecuencias son:

**Estrés laboral.** Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016) el estrés laboral es la reacción física o psicológica del colaborador ante un problema que se presenta en el trabajo.

**Mobbing.** Para la Organización Internacional del Trabajo (2013) el mobbing o acoso laboral es la modalidad de hostigamiento realizado por uno o más miembros de una entidad hacia otro, con finalidad de humillar y denigrar para que el afectado renuncie.

**Depresión.** Según la Organización Mundial de la Salud (2023) la depresión es una condición mental en la que quien lo padece presenta un bajo estado de ánimo durante un tiempo prolongado de tiempo, afectando las distintas áreas de su vida.

**Burnout.** Maslach y Jackson (1981) definen el burnout como tres aspectos que involucran el agotamiento emocional, despersonalización y sentimiento de baja realización laboral, indica Martínez (2010).

**Prevención de riesgos psicosociales.** Para Gómez (2012), los riesgos psicosociales se previenen de la siguiente manera:

**Leyes.** Según el país de origen, existen leyes que respaldan la prevención de riesgos psicosociales, incentivando y creando como medida obligatoria en las organizaciones la protección y evaluación de riesgos, teniendo como prioridad el bienestar de los trabajadores.

Según el Portal del Gobierno del Perú (2012), en el Perú se promulgó la Ley la N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, la cual consiste en pedir por reglamento los requisitos mínimos a las organizaciones para cumplir con la prevención de riesgos, velando por el bienestar de los trabajadores en su entorno de trabajo.

### **Hipótesis**

Existe una correlación significativa entre resistencia al cambio y las dimensiones de los riesgos psicosociales en trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa.



## CAPITULO II

## MÉTODO

### Método

Esta investigación fue de tipo cuantitativa, ya que tuvo la finalidad de comprobar una hipótesis basada en la medición numérica y la estadística a través de la recolección de datos para finalmente determinar si se aprueba o no la teoría; asimismo se utilizó un diseño de investigación correlacional, porque se requirió conocer el grado de asociación o relación entre las dos variables en una determinada población; no experimental, debido a que no se manipuló la variable deliberadamente, solo se observó su desarrollo en un contexto natural; de tipo transversal o transeccional debido a que se dio la recolección de datos en un único momento (Hernández et al., 2014).

### Instrumentos

#### *Cuestionario de Resistencia al Cambio*

El nombre original de la escala es RTC - Resistance to change en español Escala de Resistencia al Cambio, siendo su autor Shaul Oreg en el año 2003. Su aplicación puede ser de forma individual y de forma colectiva. El tiempo de aplicación es de 20 minutos y la edad de aplicación es de 18 años en adelante. Está constituida por 17 ítems, las respuestas son escala Likert de 5 puntos (1=totalmente en desacuerdo, 2=en desacuerdo, 3=indiferente, 4=de acuerdo, 5=totalmente de acuerdo). Para obtener un resultado de forma general se suma todos los puntajes de los 17 ítems, si se obtiene un puntaje entre los intervalos 17 a 32 es considerado muy bajo; de 33 a 37, bajo; de 38 a 41, medio; de 42 a 46 alto y de 47 a 85 muy alto. Para la dimensión Búsqueda de Rutina se suman los ítems 1, 7, 13, 15, 17. Para la dimensión Reacción Emocional se suman los ítems 2, 19, 12, 16. Para la dimensión Enfoque a Corto Plazo se suman los ítems 3, 5, 8, 14 y para la dimensión Rigidez Cognitiva se suman los ítems 4, 6, 9 y 11.

La validación original fue en Estados Unidos y tiene como objetivo la medición de la tendencia o inclinación disposición que presenta un sujeto a devaluar y resistir un cambio. La escala se validó en inglés inicialmente, luego ha sido validada sobre una muestra de 4201 sujetos, en 17 países, así como adaptada a varias lenguas (Oreg et al. 2008).

La validación en Perú fue dada por Andrea Victoria y Claudia Guevara en el año 2021. Para la validez del contenido se empleó el coeficiente V de Aiken para estimar la validez de contenido de cada ítem y categoría del instrumento, el procedimiento incluyó la participación de nueve jueces expertos, especializados en psicología organizacional y evaluación psicométrica. El coeficiente V de Aiken obtenido fue  $\geq 0.89$  para todos los ítems, con un nivel de significancia estadística de  $p < .05$ , este resultado confirma que los ítems son pertinentes, claros y relevantes para la medición del constructo en población peruana. Respecto a la validez de estructura interna se realizaron dos pruebas estadísticas fundamentales la primera fue la prueba de esfericidad de Bartlett, que arrojó un valor significativo de  $\chi^2 = 497.8$ , con  $p < .001$ , lo cual indica que los datos son adecuados para un análisis factorial y la segunda el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para la adecuación muestral, que alcanzó un valor de .77, lo cual representa una medida aceptable que respalda la factibilidad del análisis factorial exploratorio y la coherencia estructural del instrumento en el contexto peruano. Finalmente, para la confiabilidad se empleó el coeficiente omega para evaluar la consistencia interna del instrumento, obteniendo un valor de .82, lo cual refleja un nivel alto de fiabilidad. Este resultado respalda el uso del cuestionario como una herramienta confiable para evaluar la disposición individual a resistir el cambio en contextos organizacionales peruanos.

### ***Cuestionario de Riesgos Psicosociales***

El nombre de la prueba es Cuestionario de Riesgos Psicosociales en el Trabajo SUSESO- ISTAS21 Versión breve. Su procedencia es en España, adaptado en Chile por la

Superintendencia de seguridad social (SUSESO). Tiene como objetivo medir los riesgos psicosociales en el trabajo, todas las características de la organización que puedan tener algún efecto sobre la salud de los trabajadores y fines de diagnóstico, prevención, fiscalización y capacitación.

Su ámbito de aplicación es para empresas o grupos de trabajo de menos de 25 trabajadores, es anónimo (requisito indispensable) no tiene tiempo límite, su calificación es sistematizada o manual. Las respuestas proporcionadas por los trabajadores en el cuestionario se utilizan para calcular diferentes dimensiones de la salud laboral y evaluar el nivel de exposición a riesgos laborales. Estas dimensiones pueden incluir factores como el estrés, la carga de trabajo, la satisfacción laboral y la percepción de apoyo de los colegas y superiores.

La validez y confiabilidad del instrumento se dio durante el 2007 y 2009, la Superintendencia de Seguridad Social, en colaboración con la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile y la participación del Instituto de Salud Pública con la Dirección del Trabajo, llevaron a cabo la validación del Cuestionario SUSESO/ISTAS21. Este cuestionario es una herramienta diseñada para evaluar y medir los riesgos psicosociales presentes en el entorno laboral.

La validación en Perú fue dada por Carrión et al. (2022). Para la validez de estructura interna se aplicó un análisis factorial exploratorio (AFE) con datos ordinales, dada la naturaleza politómica de la escala tipo Likert empleada. En la prueba de esfericidad de Bartlett, se obtuvo un valor estadísticamente significativo de  $p = 0.000010$ , lo que indica correlaciones suficientes entre los ítems para realizar análisis factorial. Y en el índice KMO alcanzó un valor de 0.79729, indicando una adecuación muestral "buena", según los estándares de Kaiser (1974), lo que refuerza la validez estructural del instrumento. Finalmente, para la confiabilidad se empleó el coeficiente omega, cuyos valores oscilaron

entre 0.70 y 0.90 en las diferentes dimensiones del cuestionario, estos resultados reflejan una adecuada fiabilidad y estabilidad de las mediciones en el contexto peruano.

## **Participantes**

### ***Población***

La población estuvo constituida por 102 trabajadores pertenecientes a una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa, de los cuales 8 trabajadores no asistieron a laborar y 2 personas iletradas. De esta manera la población de estudio consta de 92 trabajadores, entre ellos hombres y mujeres cuyas edades oscilan entre los 18 a 65 años.

### **Criterios de inclusión**

- Personal cuyas edades oscilan entre los 18 a 65 años
- Personal que asista el día de la aplicación de pruebas
- Personal que firme el consentimiento informado
- Personal con más 6 meses de antigüedad
- Personal letrado

## **Procedimiento**

El documento del proyecto de investigación se presentó a la Escuela Profesional de Psicología de la Universidad Católica de Santa María con la finalidad de ser revisado y aprobado para así proceder a su aplicación. Seguido de ello se presentó dicho documento a la Municipalidad que conforma nuestra muestra, para acceder al permiso correspondiente, de acuerdo a la disposición del alcalde y el jefe de Recursos Humanos se llevó a cabo la aplicación. Se explicó la finalidad de la tesis, detallando los puntos importantes y las instrucciones, luego se les brindó a los participantes el consentimiento informado y las encuestas. Después se procedió con la estadística y a corroborar la hipótesis. Finalmente se presentó el informe a la Municipalidad para que puedan implementar actividades, talleres en las dimensiones deficientes y agradecimiento tanto a la organización como a los participantes.

### Consideraciones éticas

La presente investigación se llevó a cabo respetando los principios éticos fundamentales establecidos por American Psychological Association (APA, 20024), así como por el Código de Ética y Deontología del Colegio de Psicólogos del Perú (Colegio de Psicólogos del Perú, 2024). Se priorizó en todo momento los derechos, la dignidad, la autonomía y el bienestar de los participantes.

De acuerdo con los Artículo N°6 y Artículo N°21 del Código de ética del Colegio de Psicólogos del Perú, se elaboró y entregó un documento de consentimiento informado a cada trabajador antes de su participación, donde se detallaron claramente los objetivos de la evaluación, la naturaleza anónima y confidencial de su participación y su derecho absoluto de participar de forma libre y voluntaria. Se enfatizó su potestad para retirarse del proceso en cualquier momento sin que esto conllevara repercusión alguna, asimismo, se ofreció un espacio para responder cualquier pregunta o inquietud relacionada con el estudio, garantizando una total comprensión antes de su consentimiento.

Se garantizó el anonimato de los participantes, codificando sus datos recogidos en una hoja de Excel sin incluir sus nombres u otro identificador personal. El Excel fue protegido con contraseña y posteriormente los datos fueron procesados en el software estadístico SPSS; no se realizó manipulación de datos, asegurando un análisis riguroso y objetivo. De está manera se protegió la confidencialidad de la información obtenida, impidiendo que pueda ser utilizada con fines a los de la presente investigación.

Los datos fueron almacenados digitalmente en un entorno seguro, con accesos restringido únicamente al equipo de investigación. Se estableció un protocolo para la conservación temporal de los datos y su eliminación posterior; en cumplimiento con los principios de confidencialidad y protección de información sensible, según lo señala en Artículo N°13 del Código de Ética.

### **Análisis de datos**

El análisis de los datos se llevó a cabo utilizando el software estadístico SPSS versión 25. En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo para la organización de los datos presentes. Posteriormente, para determinar si los datos seguían una distribución normal, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Los resultados de esta evaluación dieron paso a realizar la estadística no paramétrica empleando la correlación de Spearman.





## CAPITULO III

## RESULTADOS

**Tabla 1**

*Características Sociodemográficas de los trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa.*

		<i>f</i>	%	
Sexo	Femenino	64	69.6	
	Masculino	28	30.4	
Total		92	100	
Edad de los trabajadores	De 22 a 32	60	65.2	
	De 33 a 42	25	27.2	
	De 43 a 52	7	7.6	
Total		92	100	
Gerencia	Gerencia de Administración y Finanzas	18	19.1	
	Gerencia de Asesoría Jurídica	5	5.4	
	Gerencia de Planificación, Presupuesto	1	1.1	
	Gerencia de Administración Tributaria	1	1.1	
	Gerencia de Desarrollo Social y Económico	12	13.0	
	Gerencia de Gestión Ambiental y Servicio	7	7.6	
	Gerencia General	3	3.3	
	Gerencia de Desarrollo Urbano y rural	33	35.9	
	Gerencia de Desarrollo Territorial	3	3.3	
	Órgano de Control Institucional	5	5.4	
	Secretaría General	1	1.1	
	Secretaria de Regidores	3	3.3	
	Total		92	100
	Tiempo de permanencia	6 meses a 12 meses	42	45
		Entre 1 año y 2 años	40	43
Más de 3 años		10	11	
Total		92	100	

Se observa en la Tabla 1 que, en cuanto al sexo, en su mayoría son mujeres con un porcentaje de 69.6% y el 30.4% son varones; del total de los participantes la mayoría en un 65.2% sus edades oscilan entre 22 a 32 años, en un 27.2% tienen edades entre 33 a 42 años y

en un 7,6% de 43 a 52 años. Respecto al tipo de gerencia se puede observar que la gran mayoría de trabajadores pertenece a la Gerencia de desarrollo urbano y rural con un 35.5%, seguido de la Gerencia de administración y finanzas con un 19.6%. Finalmente, en cuanto al tiempo de permanencia, el 45% de los encuestados están dentro de los 6 meses a un año; el 43% de los trabajadores tiene un tiempo de permanencia entre 1 año a 2 meses y el 11% más de 3 años, esto quiere decir que la mayoría tiene una antigüedad de 6 meses a un año.

**Tabla 2**

*Niveles de las dimensiones de resistencia al cambio en los trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa.*

	Búsqueda de rutina		Reacción emocional		Enfoque a corto plazo		Rigidez cognitiva		Puntaje general	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	1	1.1	-	-	1	1.1	1	1.1	1	1.1
Bajo	-	-	-	-	-	-	3	3.3	-	-
Medio	2	2.2	6	6.5	3	3.3	1	1.1	1	1.1
Alto	11	12.0	18	19.6	2	2.2	2	2.2	4	4.3
Muy alto	78	84.8	68	73.9	86	93.5	85	92.4	86	93.5
Total	92	100.0	92	100.0	92	100.0	92	100.0	92	100.0

En la Tabla 2, respecto a la dimensión búsqueda de rutina el 84.8% de los participantes presentan un nivel muy alto, el 12% un nivel alto, el 2.2% un nivel medio y el 1.1% un nivel muy bajo. En cuanto a la dimensión reacción emocional, tuvo como resultado que el 73.9 % presentan un nivel muy alto, el 19.6% un nivel alto y el 6.5% un nivel medio. Se observa en lo que refiere a la dimensión enfoque a corto plazo, el 93.5% presenta un nivel muy alto, el 3.3% un nivel medio, el 2.2% un nivel alto y el 1.1% un nivel muy bajo. Respecto a la dimensión de rigidez cognitiva, el 92.4% presenta un nivel muy alto, el 3.3% un nivel bajo, el 2.2% un nivel alto, el 1.1% un nivel medio y muy bajo. Esto quiere decir que la mayoría de los trabajadores se caracterizan por que prefieren continuar en las tareas rutinarias a las que ya están acostumbrados, tienen un pensamiento rígido que se enfrasca en una

manera concreta de ver la vida y el entorno laboral; así mismo, los trabajadores tienden a centrarse en las desventajas, contrariedades y dificultades que se presenten en el entorno laboral, responden de manera emocional frente a los cambios ya sea de manera positiva o negativa. Finalmente, de manera general el 93.5% presenta un nivel muy alto, el 4.3% un nivel alto, el 1.1% un nivel bajo y el otro 1.1% presenta un nivel muy bajo.

Esto quiere decir que la mayoría presenta una tendencia a resistir o evitar hacer cambios en el ámbito laboral.

**Tabla 3**

*Niveles de las dimensiones de los Riesgos Psicosociales en los trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa.*

	Exigencias Psicológicas		Trabajo activo y desarrollo de habilidades		Apoyo social en la empresa		Compensaciones		Doble presencia	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	1	1.1	-	-	-	-	2	2.2	3	3.3
Medio	28	30.4	-	-	1	1.1	38	41.3	33	35.9
Alto	63	68.5	92	100.0	91	98.9	52	56.5	56	60.9
Total	92	100.0	92	100.0	92	100.0	92	100.0	92	100.0

En la Tabla 3, respecto a exigencias psicológicas el 68.5% tienen un nivel alto, el 30.4% un nivel medio y 1.1% un nivel bajo. En cuanto al trabajo activo y desarrollo de habilidades, el 100% presenta un nivel alto, siendo el total de la muestra. Se observa en lo que refiere a apoyo social en la empresa, el 98.9% presenta un nivel alto, mientras que el 1.1% presenta un nivel medio. Respecto a compensaciones el 56.5% presenta un nivel alto, el 41.3% un nivel medio y el 2.2% un nivel bajo. Finalmente, en lo que refiere a doble presencia, presenta un nivel alto con un porcentaje 60.9%, el 35.9% un nivel medio y el 3.3% un nivel bajo. Esto quiere decir que la mayor parte de los trabajadores tienen altas demandas ya sean laborales o emocionales, sin embargo, perciben un entorno laboral que promueve el respaldo mutuo, la colaboración, el trabajo en equipo y una compensación monetario acorde a

su labor; a su vez, poseen autonomía e iniciativa propi, permitiéndoles conjugan el trabajo y la familia, como parte de su ritmo de vida.

**Tabla 4**

*Resistencia al cambio y dimensiones de los riesgos psicosociales en relación al sexo de los trabajadores.*

<i>Resistencia al cambio y el sexo de los trabajadores</i>										
	Muy Bajo		Medio		Alto		Muy alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Femenino	1	1.1%	1	1.1%	3	3.3%	59	64.1%	64	69.6%
Masculino	0	0.0%	0	0.0%	1	1.1%	27	29.3%	28	30.4%
Total	1	1.1%	1	1.1%	4	4.3%	86	93.5%	92	100.0%

<i>Riesgos psicosociales y el sexo de los trabajadores</i>										
	Medio		Alto		Total					
	f	%	f	%	f	%				
Femenino	49	53.3%	15	16.3%	64	69.6%				
Masculino	20	21.7%	8	8.7%	28	30.4%				
Total	69	75.0%	23	25.0%	92	100.0%				

Sobre la tabla 4, el análisis de Chi cuadrado nos demuestra que entre Resistencia al Cambio y sexo no existe una diferencia significativa  $X^2 = ,968$ ,  $gl = 3$ ,  $p = 0.929$ , debido a que el valor obtenido es mayor a 0.05, evidenciando así, que los datos no están relacionados. Sin embargo, para la muestra de estudio se observa que el 64.1% de las mujeres presenta un nivel muy alto de índice de resistencia al cambio que los varones en un 29.3%.

El análisis de Chi cuadrado mostró que entre riesgos psicosociales y sexo no existe una significación  $X^2 = ,274$ ,  $gl = 1$ ,  $p = 0.601$ , debido a que el valor obtenido es mayor a 0.05, evidenciando así, que los datos no están relacionados. Sin embargo, para la muestra de estudio se observa que el 53.3% de las mujeres presenta un nivel medio de índice de riesgos psicosociales que los varones en un 21.7%.

**Tabla 5**

*Normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig.
Resistencia al Cambio	0.180	92	0.000
Riesgos psicosociales	0.073	92	,200*

En la tabla 5 se detalla los resultados de la normalidad se empleó la prueba de kolmogorov para el análisis de normalidad, puesto que la muestra tiene más de 35 datos, en tal sentido, se analiza los grados de significancia, en ambas variables, este no excede el 0.05 del valor esperado, por lo que se aprueba la hipótesis: "La muestra tiene una distribución no normal", por ello se procede al análisis inferencial con estadísticos no paramétricos, empleando la correlación de Spearman.

**Tabla 6**

*Correlación con Rho de Spearman entre las variables de Resistencia al cambio y dimensiones de los Riesgos Psicosociales.*

		Búsqueda de rutina	Reacción emocional	Enfoque a		Puntaje Total
				Corto Plazo	Rigidez Cognitiva	
Exigencias Psicológicas	Rho	-0.041	0.015	-0.105	0.114	0.024
	<i>p</i>	0.576	0.845	0.157	0.123	0.751
Trabajo activo y desarrollo de habilidad	Rho	0.024	0.162	-0.027	0.107	0.139
	<i>p</i>	0.743	0.028	0.72	0.15	0.059
Apoyo social en la empresa	Rho	0.103	0.192	0.012	0.083	0.195
	<i>p</i>	0.165	0.009	0.867	0.265	0.008
Compensaciones	Rho	-0.038	0.048	0.001	-0.004	0.032
	<i>p</i>	0.608	0.516	0.985	0.954	0.662
Doble presencia	Rho	-0.102	0.008	0.13	-0.048	0.07
	<i>p</i>	0.166	0.91	0.079	0.519	0.348

En la Tabla 6 se observa que existe una correlación significativa, positiva y débil ( $r=0,162$ ,  $p< .028$ ) entre la dimensión reacción emocional con trabajo activo y desarrollo de habilidades, es decir que, a mayor reacción emocional, mayor será el trabajo activo y desarrollo de habilidades. De igual manera, se aprecia que existe una correlación significativa, positiva y débil ( $r=0.192$ ,  $p< .009$ ) entre la dimensión reacción emocional y apoyo social en la empresa, es decir que, a mayor reacción emocional, mayor apoyo social en la empresa. Asimismo, se observa que existe una correlación significativa, positiva y débil ( $r=0,195$ ,

$p < .008$ ) entre la dimensión puntaje total de resistencia al cambio y apoyo social en la empresa. No se encontró una relación significativa entre las dimensiones exigencias psicológicas, compensaciones y doble presencia con las dimensiones búsqueda de rutina, reacción emocional, enfoque a corto plazo y rigidez cognitiva.

**Tabla 7**

*Comparación de resistencia al cambio según gerencia a la que pertenecen los trabajadores*

	Gerencia	Media	Kruskal Wallis	valor p
Resistencia al Cambio	Gerencia de administración y finanzas	61	17.6	0.093
	Gerencia de Asesoría Jurídica	58		
	Gerencia de planificación, presupuesto y racionalización	57		
	Gerencia de administración tributaria	58		
	Gerencia de Desarrollo Social y Económico	56.5		
	Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios Públicos	58		
	Gerencia General	64		
	Gerencia de Desarrollo urbano y rural	60		
	Gerencia de Desarrollo territorial	63		
	Órgano de control institucional	62		
	Secretaría General	43		
	Secretaría de regidores	58		

En la Tabla 7 se muestran los resultados de la prueba Kruskal Wallis de las comparaciones de la resistencia al cambio según a la gerencia que pertenecen se observa que no hay un resultado estadísticamente significativo debido a que el p valor obtenido es mayor a 0.05.

**Tabla 8**

*Comparación de riesgos psicosociales al cambio según gerencia a la que pertenecen los trabajadores*

	Gerencia	Media	Kruskal Wallis	valor p
riesgos psicosociales	Gerencia de administración y finanzas	51	17.6	0.09
	Gerencia de Asesoría Jurídica	51		
	Gerencia de planificación, presupuesto y racionalización	37		
	Gerencia de administración tributaria	48		
	Gerencia de Desarrollo Social y Económico	49		
	Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios Públicos	48		
	Gerencia General	55		
	Gerencia de Desarrollo urbano y rural	48		
	Gerencia de Desarrollo territorial	43		
	Órgano de control institucional	54		
	Secretaría General	43		
	Secretaría de regidores	43		

En la Tabla 8 se muestran los resultados de la prueba Kruskal Wallis de las comparaciones de la gerencia a la que pertenece según los riesgos psicosociales en donde se observa que no hay un resultado estadísticamente significativo debido a que el p valor obtenido es mayor a 0.05.

**Tabla 9**

*Resistencia al cambio en función al tiempo de permanencia.*

	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10 meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,1%	1	1.1%
11 meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,2%	2	2.2%
12 meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,1%	22	23,9%	23	25.0%
120 meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,2%	2	2.2%
13 meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,2%	10	10,9%	12	13.0%
18 meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	3,3%	3	3.3%
20 meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,2%	2	2.2%
200 meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,1%	1	1.1%
240 meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,1%	1	1.1%
30 meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,1%	1	1.1%
36 meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,1%	1	1.1%
456 meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,1%	1	1.1%
48 meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,1%	1	1.1%
6 meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	14	15,2%	14	15.2%
60 meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,2%	2	2.2%
7 meses	0	0,0%	0	0,0%	1	1,1%	0	0,0%	4	4,3%	5	5.4%
8 meses	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	4,3%	4	4.3%
9 meses	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,1%	14	15,2%	16	17.4%
Total	1	1.1%	0	0,0%	1	1.1%	4	4.3%	86	93.5%	92	100.0%

En la Tabla 9 según el análisis de Chi cuadrado mostró que entre Resistencia al Cambio y Tiempo de Permanencia no existe una significación  $X^2 = 28,720$ ,  $gl = 51$ ,  $p = 0.995$ , debido a que el valor obtenido es mayor a 0.05, evidenciando así, que los datos no están relacionados. Sin embargo, se observa que presentan un nivel muy alto de resistencia al cambio un 23.9% con 12 meses de permanencia, un 15.2% con 6 meses de permanencia. En cuanto al nivel alto de resistencia al cambio un 2.2% con 13 meses de permanencia y un 1.1% con 9 y 12 meses de permanencia. Respecto al nivel medio de resistencia al cambio presentan un 1.1% de trabajadores con 7 meses de permanencia. Finalmente, respecto al nivel muy bajo de resistencia al cambio presentan un 1.1% de trabajadores con 9 meses de permanencia. En conclusión, la resistencia al cambio es generalizada y no está significativamente influenciada por el tiempo de permanencia en la institución.

**Tabla 10**  
*Riesgo psicosocial en función al tiempo de permanencia.*

	Medio		Alto		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
10 meses	1	1.1%	0	0.0%	1	1.1%
11 meses	2	2.2%	0	0.0%	2	2.2%
12 meses	18	19.6%	5	5.4%	23	25.0%
120 meses	2	2.2%	0	0.0%	2	2.2%
13 meses	8	8.7%	4	4.3%	12	13.0%
18 meses	2	2.2%	1	1.1%	3	3.3%
20 meses	1	1.1%	1	1.1%	2	2.2%
200 meses	0	0.0%	1	1.1%	1	1.1%
240 meses	1	1.1%	0	0.0%	1	1.1%
30 meses	1	1.1%	0	0.0%	1	1.1%
36 meses	0	0.0%	1	1.1%	1	1.1%
456 meses	1	1.1%	0	0.0%	1	1.1%
48 meses	1	1.1%	0	0.0%	1	1.1%
6 meses	12	13.0%	2	2.2%	14	15.2%
60 meses	1	1.1%	1	1.1%	2	2.2%
7 meses	4	4.3%	1	1.1%	5	5.4%
8 meses	4	4.3%	0	0.0%	4	4.3%
9 meses	10	10.9%	6	6.5%	16	17.4%
Total	69	75.0%	23	25.0%	92	100.0%

En la Tabla 10 según el análisis de Chi cuadrado mostró que entre Riesgos psicosociales y Tiempo de Permanencia no existe una significación  $X^2 = 14.610$ ,  $gl = 17$ ,  $p = 0.624$ , debido a que el valor obtenido es mayor a 0.05, evidenciando así, que los datos no están relacionados. Sin embargo, se observa que presentan un nivel medio de riesgo psicosocial un 19.6% con 12 meses de permanencia y un 10.9% con 9 meses de permanencia. En cuanto al nivel alto de riesgo psicosocial un 6.5% con 9 meses de permanencia y un 5.4% con 12 meses de permanencia. En conclusión, los riesgos psicosociales no están significativamente influenciada por el tiempo de permanencia en la institución.

**Tabla 11**

*Comparaciones entre resistencia al cambio según el sexo*

	Femenino		Masculino		U de Mann-Whitney	Valor p
	M	DE	M	DE		
Resistencia al Cambio	58.6	7.79	59.4	5.11	857	0.739

Se observa que en cuanto a las comparaciones de la resistencia al cambio según el sexo de los participantes se muestra que el valor p obtenido es mayor a 0.05 siendo este 0.739, por lo que se puede mencionar que no hay diferencias estadísticamente significativas según el sexo.

**Tabla 12**

*Comparaciones entre Riesgos psicosociales según el sexo*

	Femenino		Masculino		U de Mann-Whitney	Valor p
	M	DE	Media	DE		
Riesgos psicosociales	49.4	6.83	48.5	6.11	857	0.743

Se observa que en cuanto a las comparaciones del Riesgo psicosocial según el sexo de los participantes se muestra que el valor p obtenido es mayor a 0.05 siendo este 0.743, por lo que se puede mencionar que no hay diferencias estadísticamente significativas según el sexo.

**Tabla 13**

*Comparación de resistencia al cambio según la antigüedad de los trabajadores*

	Media	Kruskal Wallis	valor p
Resistencia al Cambio			
6 meses a 12 meses	59.2	0.120	0.942
Entre 1 año y 2 años	57.6		
Más de 3 años	58.7		

Se observa que en cuanto a las comparaciones de la resistencia al cambio la antigüedad de los trabajadores se muestra que el valor p obtenido es mayor a 0.05 siendo este 0.942, por lo que se puede mencionar que no hay diferencias estadísticamente significativas según el tiempo de permanencia de los trabajadores.

**Tabla 14**

*Comparación de riesgos psicosociales según la antigüedad de los trabajadores*

		Media	Kruskal Wallis	valor p
riesgos psicosociales	6 meses a 12 meses	49.1	0.033	0.984
	Entre 1 año y 2 años	49.3		
	Más de 3 años	49		

Se observa que en cuanto a las comparaciones del Riesgo psicosocial según la antigüedad de los trabajadores se muestra que el valor p obtenido es mayor a 0.05 siendo este 0.984, por lo que se puede mencionar que no hay diferencias estadísticamente significativas según el tiempo de permanencia de los trabajadores.

**Tabla 15**

*Modelo de regresión - Resistencia al Cambio*

Predictor	Estimador	EE	t	p	R	R <sup>2</sup>
Constante	58.61297	5.59	10.4853	< .001		
riesgos psicosociales	0.005	0.113	0.0443	0.965	0.00467	0.0000219

El análisis de regresión lineal muestra que la resistencia al cambio no tiene un impacto significativo en los riesgos psicosociales. El coeficiente para los riesgos psicosociales es muy bajo (0.005), y el valor de p es 0.965, lo que indica que no hay evidencia suficiente para afirmar que los riesgos psicosociales afectan de manera relevante la resistencia al cambio. Además, el coeficiente de determinación (R<sup>2</sup>) es extremadamente bajo (0.0000219), lo que sugiere que el modelo no explica prácticamente nada de la variabilidad en la resistencia al cambio.

## DISCUSIÓN

La presente investigación examinó la relación entre la resistencia al cambio y los riesgos psicosociales en trabajadores de una municipalidad distrital de Arequipa. Se encontró una correlación positiva y débil ( $r = 0.177$ ,  $p < 0.016$ ), lo cual confirma la hipótesis planteada y concuerda con estudios previos (García et al., 2007), que identifican una asociación entre la oposición al cambio y una mayor percepción de riesgos psicosociales. Esto sugiere que una actitud inflexible ante transformaciones organizacionales puede incrementar la vulnerabilidad a factores que afectan la salud mental y emocional.

Respecto a la resistencia al cambio, el 93.5% de los participantes presentó un nivel muy alto, lo que evidencia una marcada predisposición a evitar modificaciones en el entorno laboral. Este resultado guarda similitud con lo reportado por Arone (2023), quien identificó altos niveles de resistencia en trabajadores de una municipalidad provincial. En línea con Stewart (2009), la resistencia al cambio suele intensificarse cuando las modificaciones alteran rutinas establecidas, generando incomodidad y rechazo.

En relación con los riesgos psicosociales, el 75.0% de los trabajadores presentó un nivel medio y el 25.0% un nivel alto, indicando una exposición relevante pero no crítica. Este patrón coincide con los hallazgos de Quiroz y Mamani (2020), quienes reportaron resultados similares en una municipalidad provincial, lo que refuerza lo planteado por Cuenca (2002) sobre las implicancias de los riesgos psicosociales en el bienestar físico, emocional y el desempeño laboral.

El análisis por sexo no reveló diferencias estadísticamente significativas ni en resistencia al cambio ( $X^2 = 0.968$ ,  $p = 0.929$ ) ni en riesgos psicosociales ( $X^2 = 0.274$ ,  $p = 0.601$ ), resultados que coinciden con lo encontrado por Zavaleta (2020) y Yataco (2021). No obstante, se observaron tendencias que evidencian mayor resistencia al cambio y mayor percepción de riesgo en mujeres, lo que podría explicarse por factores sociolaborales

diferenciados por género, como señala la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (2021).

El análisis de dimensiones mostró una correlación positiva y débil entre “reacción emocional” y “trabajo activo y desarrollo de habilidades” ( $r = 0.162$ ,  $p < 0.028$ ), lo cual indica que las respuestas emocionales frente al cambio influyen en el desempeño y la autonomía laboral. Este hallazgo se sustenta en Andries (2009), quien sostiene que las emociones positivas facilitan la adaptación y el desarrollo de competencias (como se citó en López et al., 2013). Asimismo, se encontró una correlación significativa entre “reacción emocional” y “apoyo social en la empresa” ( $r = 0.192$ ,  $p < 0.009$ ), lo cual coincide con Robbins (2004) y House (1981), quienes destacan que el apoyo social mitiga el estrés y favorece una actitud positiva hacia los cambios organizacionales.

Finalmente, el análisis por gerencias no mostró diferencias estadísticamente significativas en los niveles de resistencia al cambio ( $p = 0.093$ ) ni en los riesgos psicosociales ( $p = 0.09$ ). Si bien la evidencia empírica es limitada, estudios como el de Chunga (2014, citado en Ricaldi, 2018) y Huamani (2021) sugieren que la disposición individual y el estilo de liderazgo son más determinantes en la aceptación del cambio que la ubicación jerárquica, así como la necesidad de fomentar entornos laborales saludables a través de acciones organizacionales específicas.

## CONCLUSIONES

**Primera.** Se identificó una correlación significativa, positiva y débil exclusivamente entre la dimensión reacción emocional de la resistencia al cambio y las dimensiones trabajo activo y desarrollo de habilidades ( $r = 0.162$ ,  $p < .028$ ) y apoyo social en la empresa ( $r = 0.192$ ,  $p < .009$ ). Asimismo, se halló una correlación significativa entre el puntaje total de resistencia al cambio y el apoyo social en la empresa ( $r = 0.195$ ,  $p < .008$ ). Estas relaciones indican que dichas dimensiones son las únicas que muestran asociación estadística dentro del modelo evaluado.

**Segunda.** La mayoría de los trabajadores mostró niveles muy altos de resistencia al cambio, reflejo de una cultura institucional que favorece la rigidez frente a nuevas dinámicas laborales. Este patrón puede obstaculizar la adaptación a reformas o modernización.

**Tercera.** La exposición a riesgos psicosociales fue mayoritariamente de nivel medio, lo cual, aunque no crítico, representa un riesgo acumulativo. Este hallazgo justifica la implementación de medidas preventivas que reduzcan el estrés organizacional antes de que se agrave y afecte la salud laboral.

**Cuarta.** Aunque no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres, se observó que las mujeres reportan mayores niveles tanto de resistencia al cambio como de percepción de riesgos.

**Quinta.** Las correlaciones entre baja oportunidad de desarrollo profesional, escaso apoyo social y una mayor reacción emocional al cambio indican que fortalecer el acompañamiento organizacional y las oportunidades de crecimiento puede mitigar el malestar asociado a procesos de transformación institucional.

**Sexta.** Aunque no hubo diferencias significativas por gerencia, la Gerencia General mostró mayores niveles de resistencia al cambio y percepción de riesgo. Esto indica una posible sobrecarga laboral en niveles de toma de decisiones.

## RECOMENDACIONES

**Primera.** La correlación entre resistencia al cambio y riesgos psicosociales, junto con los altos niveles de resistencia encontrados, subraya la necesidad de abordar el bienestar emocional de los empleados durante los cambios. La municipalidad, a través del área de Gestión de Personas y en colaboración con psicólogos organizacionales, debe implementar un programa institucional continuo de bienestar psicosocial. Este programa debe incluir: Evaluaciones periódicas de estrés laboral y resistencia al cambio para identificar necesidades específicas. Talleres grupales y sesiones individuales centradas en el desarrollo de habilidades de afrontamiento, manejo del estrés y promoción de la resiliencia ante los cambios. Estrategias de comunicación clara y abierta sobre los procesos de cambio para reducir la incertidumbre.

**Segunda.** La alta resistencia al cambio sugiere una necesidad de transformar la cultura organizacional hacia una mayor apertura y adaptabilidad. La alta dirección debe liderar una iniciativa estratégica para fomentar una cultura organizacional de apertura al cambio. Esto implica: Implementar programas de sensibilización y formación en todos los niveles sobre la importancia del cambio y cómo gestionarlo de manera efectiva. Adoptar modelos de gestión del cambio reconocidos (como Lewin o Kotter) como marco para guiar las transformaciones organizacionales, asegurando la participación de los empleados en las diferentes etapas. Promover un liderazgo transformacional que inspire y motive a los empleados a adoptar nuevas formas de trabajo, comunicando una visión clara y los beneficios del cambio.

**Tercera.** La presencia de niveles medios de riesgos psicosociales en la mayoría de los trabajadores enfatiza la importancia de una detección temprana y una intervención proactiva. La municipalidad debe establecer un sistema formal y periódico de diagnóstico organizacional. Esto debe incluir: La aplicación regular de encuestas de clima laboral y riesgos psicosociales. La realización de focus groups y entrevistas para obtener una

comprensión más profunda de las preocupaciones y resistencias. La creación de mecanismos para la retroalimentación y la participación de los empleados en la identificación de problemas y la propuesta de soluciones. El desarrollo de planes de acción específicos para cada unidad organizacional basados en los resultados del diagnóstico, con un liderazgo proactivo en la implementación de mejoras.

**Cuarta.** La ausencia de diferencias significativas por sexo, pero con tendencias descriptivas, sugiere la necesidad de una comprensión más profunda de las experiencias de diferentes grupos dentro de la institución. Para futuras investigaciones y para informar las prácticas institucionales, se recomienda: Realizar estudios cualitativos complementarios para explorar en profundidad las experiencias y percepciones de diferentes grupos de empleados (incluyendo el análisis por sexo, roles y áreas) en relación con la resistencia al cambio y los riesgos psicosociales. Recopilar datos desagregados en las evaluaciones de riesgos psicosociales y resistencia al cambio para identificar patrones y necesidades específicas de diferentes grupos. Diseñar e implementar intervenciones diferenciadas que consideren las necesidades particulares identificadas en estos análisis.

**Quinta.** Para futuras investigaciones, se sugiere replicar el estudio en otros contextos y profundizar el análisis de los perfiles de liderazgo. La municipalidad puede colaborar con instituciones de investigación o universidades para llevar a cabo estudios más amplios y profundos sobre estos temas. Además, puede invertir en la evaluación y el desarrollo de las habilidades de liderazgo de sus directivos, con un enfoque en su impacto en la resistencia al cambio y los riesgos psicosociales.

## LIMITACIONES

**Primera.** El tiempo asignado por la institución fue limitado para la aplicación de los instrumentos, junto con la variabilidad en los horarios del personal, obstaculizó el desarrollo eficaz del trabajo de campo. Esta restricción temporal redujo las oportunidades de acceso a los participantes, limitando la posibilidad de realizar sesiones más extensas o entrevistas complementarias que hubieran enriquecido la calidad de los datos obtenidos.

**Segunda.** La institución tenía actividades previamente programadas, lo cual ocasionó retrasos en la ejecución del cronograma establecido. Estas interrupciones alteraron el flujo planificado del estudio y generaron cierto nivel de incomodidad entre los trabajadores participantes. Muchos expresaron su preferencia por continuar con sus labores sin interrupciones, lo que pudo haber afectado su nivel de disposición y concentración durante la aplicación de los instrumentos, influyendo en la calidad de las respuestas recogidas.

**Tercera.** Esta investigación no permite realizar generalizaciones debido a las características de la muestra. El estudio se aplicó a un total de 92 trabajadores pertenecientes a una sola municipalidad, lo que representa una muestra limitada en tamaño y alcance territorial. Esta restricción reduce la validez externa del estudio, ya que los resultados no pueden extrapolarse de manera directa a otras instituciones municipales o contextos administrativos con características distintas.

**Cuarta.** Se identificó una escasa cantidad de investigaciones previas que aborden de manera conjunta las dos variables estudiadas, lo cual representó una limitación teórica. Esta carencia dificultó el establecimiento de comparaciones y referencias sustanciales en la literatura. No obstante, esta situación también revela la necesidad de continuar explorando esta línea temática, por lo que se espera que el presente trabajo funcione como un punto de partida y referencia para futuras investigaciones en el ámbito profesional, contribuyendo al fortalecimiento del conocimiento en este campo específico.

## REFERENCIAS

- Agreda, L., y Figueroa, Y. (2021). *Relación entre liderazgo directivo y la actitud hacia el cambio en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yura-Arequipa, 2021* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de San Agustín Arequipa]. Repositorio de la UNSA. <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/729f237a-7343-4a5d-a46e-bff5a53e5976>
- Alcalá, A. (2011). *Dirección de personas* (2ª ed.). Díaz de Santos
- Amaranrou, V., Kazakopoulou, S., & Chatzoglou, P. (2016). Factors affecting “resistance to change”: an explanatory study conducted in the healthcare sector. *International Journal of Strategic Innovative Marketing*, 3(1), 1-13.  
[https://www.researchgate.net/publication/318948084\\_Factors\\_affecting\\_resistance\\_to\\_change\\_an\\_explanatory\\_study\\_conducted\\_in\\_the\\_healthcare\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/318948084_Factors_affecting_resistance_to_change_an_explanatory_study_conducted_in_the_healthcare_sector)
- American Psychological Association. (2017). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. <https://www.apa.org/ethics/code>
- Arone, W. (2023). *Fuerzas de la resistencia al cambio en los trabajadores de la gerencia de promoción social y desarrollo económico local en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2022* [Tesis de Pregrado, Universidad Alas Peruanas Lima].  
[https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/12242/Tesis\\_fuerzas\\_resistencia\\_cambio\\_trabajadores\\_gerencia\\_promoci%c3%b3n\\_social\\_desarrollo\\_econ%c3%b3mica\\_local\\_Abancay.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/12242/Tesis_fuerzas_resistencia_cambio_trabajadores_gerencia_promoci%c3%b3n_social_desarrollo_econ%c3%b3mica_local_Abancay.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barreda, J. y Rodas, I. (2017). *Factores de riesgo psicosocial y satisfacción laboral en una empresa de productos de consumo masivo*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de San Agustín Arequipa]. Repositorio de la UNAS.  
<https://repositorio.unsa.edu.pe/items/bdc2d2ee-6b68-43e9-87c4-399fcd5e9299>
- Barreiro, G (2006) *Las Enfermedades del Trabajo: Nuevos Riesgos Psicosociales y su Valoración en el Derecho de la Protección Social*. Ministerio de Trabajo y Seguros

Sociales, España. Repositorio de la Secretaría de Estado de la Seguridad Social.

[https://www.seg-social.es/wps/wcm/connect/wss/155e2766-3ee7-489b-86b9-2cdb2d05ddd7/3\\_F06.pdf?MOD=AJPERES](https://www.seg-social.es/wps/wcm/connect/wss/155e2766-3ee7-489b-86b9-2cdb2d05ddd7/3_F06.pdf?MOD=AJPERES)

Candia, M., y Pérez, J. (2020). *Manual de Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21 (3era ed.)*. Superintendencia de Seguridad Social. Unidad de Prevención y Vigilancia de la Intendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo. Chile.

[https://istas.suseso.cl/Manual\\_del\\_metodo\\_del\\_cuestionario\\_SUSESOISTAS21.pdf](https://istas.suseso.cl/Manual_del_metodo_del_cuestionario_SUSESOISTAS21.pdf)

Castro, L. (2022). *Factores Psicosociales que influyen en los trabajadores, frente a los cambios organizacionales y su incidencia en los riesgos laborales*. [Tesis de Pregrado, Corporación Universitaria Minuto de Dios. Bogotá, Colombia]. Repositorio Institucional UNIMINUTO.

[https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/16593/1/TE.RLA\\_CastroGiraldoLeidyTatiana\\_2022](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/16593/1/TE.RLA_CastroGiraldoLeidyTatiana_2022)

Camacho, A., & Mayorga, D. (2017). Riesgos Laborales Psicosociales. Perspectiva Organizacional, Jurídica y Social, 20(40), 159-172

Carrión Rojas, L. M., Ojeda Mercado, G., & Mendo Córdova, M. H. (2022). Análisis psicométrico y adaptación de la versión chilena del instrumento SUSESO/ISTAS21 para medir el riesgo psicosocial en trabajadores de obras civiles en un proyecto de construcción. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 10(1), 1–14.

Chang, L., Buri, R. y Espinoza, J. (2023). *Engagement laboral y factores de riesgos psicosociales en guardias de seguridad de una empresa privada*. [Tesis de Pregrado, Revista San Gregorio, 1(55), 31-45. Universidad San Gregorio de Portoviejo. Guayaquil, Ecuador]. Repositorio USGP <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i55.2250>

Chávez, D. (2019) *Demanda Psicológica-Control-Apoyo Social y Burnout en Docentes de Pregrado de una Universidad Particular de Lima Metropolitana*. [Tesis de Maestría,

Universidad de San Martín de Porres] Repositorio de la USMP.

[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5312/CHAVEZ\\_PD.pdf;jsessionid=A9737F99F431DA78C673D5B001EB2AD0?sequence=1](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5312/CHAVEZ_PD.pdf;jsessionid=A9737F99F431DA78C673D5B001EB2AD0?sequence=1)

Colegio de Psicólogos del Perú. (2024). *Código de Ética y Deontología del Colegio de Psicólogos del Perú* (Resolución de Decanato N.º 801-2024-CDN-C.Ps.P).

[https://www.cpsp.pe/documentos/marco\\_legal/CPsP\\_CDN\\_codigo\\_de\\_etica\\_y\\_deontologia.pdf](https://www.cpsp.pe/documentos/marco_legal/CPsP_CDN_codigo_de_etica_y_deontologia.pdf)

Cuenca, R. (2002). *Técnica de Actualización de: Los riesgos psicosociales y su prevención: mobbing, estrés y otros problemas*. Madrid: Ponencia de Riesgos Psicosociales.

<http://creandoconciencia.org.ar/enciclopedia/conduccion-racional/riesgo-vial/RIESGOPSICOSOCIAL-Y-PREVENCION.pdf>

Deloitte. (2024). Prosperar más allá de las fronteras: el rendimiento humano en un mundo sin límites Tendencias globales de capital humano 2024. Deloitte Insights.

[https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/consulting/articles/Prosperar\\_mas\\_alla\\_de\\_las\\_fronteras.html](https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/consulting/articles/Prosperar_mas_alla_de_las_fronteras.html)

Departamento de Psicología Social y Psicología Cuantitativa (2024) Psicología Ambiental. El modelo de Lazarus y trabajadores. [http://www.ub.edu/psicologia\\_ambiental/unidad-4-tema-8-2-2](http://www.ub.edu/psicologia_ambiental/unidad-4-tema-8-2-2)

Díaz, T. (2020). *Resistencia al cambio y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial*.

[Tesis de Pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54050/D%c3%ada%20z\\_MTC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54050/D%c3%ada%20z_MTC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Escudero, J., Delfín, L., y Arano, R. (2014). El Desarrollo Organizacional y la Resistencia al cambio en las Organizaciones. *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*, (1) 1-9.

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01ca201401.pdf>

Esguerra, A. (16 de noviembre del 2021). *ISO 45003: Gestión de los riesgos psicosociales*.

SafetYA. <https://safetya.co/iso-45003-gestion-de-los-riesgos-psicosociales/>

Espeleta, P. (2015). Los Riesgos Psicosociales: causas, consecuencias y posibles soluciones.

[Trabajo de fin de Grado, Universidad de Valladolid]. 57-68. Repositorio de la

UVADOC. [https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/15077/TFG-](https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/15077/TFG-O%20662.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[O%20662.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/15077/TFG-O%20662.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García , M., Rubio, P., y Bravo , L. (2007). Relación entre los factores de riesgo y la

resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del

sector económico terciario. *Revista Diversias Perspectivas en Psicología*. Volumen 3

(2), 301-315. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1794-](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1794-99982007000200011)

[99982007000200011](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1794-99982007000200011)

García, A., Álamo, F., y García, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores

individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 231-

246. <https://www.redalyc.org/pdf/927/92722239003.pdf>

Gómez, M. (2012). Ventajas de Evaluar Riesgos Psicosociales. *Prevención Integral*.

[https://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2012/ventajas-evaluar-](https://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2012/ventajas-evaluar-riesgos-psicosociales)

[riesgos-psicosociales](https://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2012/ventajas-evaluar-riesgos-psicosociales)

Hampton, D. (1989). *Administración* (3ra ed.). McGraw-Hill.

<https://archive.org/details/administracion0000hamp/page/n3/mode/2up>

Hernández, S. Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*.

Volumen (6), 692-693. [https://www.esup.edu.pe/wp-](https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf)

[content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-](https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf)

[Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf](https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf)

House, J. S. (1981). *Work Stress and Social Support*. (p.141-148). Addison Wesley.

<https://es.scribd.com/document/588747155/House-1981-Work-Stress-and-Social-Support>

Huamani, D. (2021). *Factores psicosociales de riesgo y motivación laboral en los colaboradores de la empresa Perú Data, 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Continental]. Repositorio Continental.

[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9779/5/IV\\_PG\\_MRHG\\_O\\_TE\\_Huamani\\_Brena\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9779/5/IV_PG_MRHG_O_TE_Huamani_Brena_2021.pdf).

Lazarus, R.S. y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.

[https://books.google.com.pe/books?id=iySQQuUpr8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=iySQQuUpr8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

López, M., Restrepo, L., y López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Ingeniería Industrial. Cientia et Technica Año XVIII*, Volumen (18) 149-157. <https://moodle2.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7159/5307>

Martínez, A. (2010) El Síndrome de Burnout. Evolución Conceptual y Estado Actual de la Cuestión. Universidad Complutense de Madrid, España. *Vivat Academia* , (112) 44-45. <https://www.redalyc.org/pdf/5257/525752962004.pdf>

Morales, F. (2022). Cambio organizacional. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/cambio-organizacional.html>

Moreno, B. y Báez, C. (2010) Factores y Riesgos Psicosociales, Formas, Consecuencias, Medidas y Buenas Prácticas. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene. 12-15. Repositorio de la Universidad Autónoma de Madrid.

<https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psicosociales%2C+formas%2C+consecuencias%2C+medidas+y+buenas+pr%C3%A1cticas/c4cde3ce-a4b6-45e9-9907-cb4d693c19cf>

Moreno, B., y Báez, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias,

medidas y buenas prácticas. *Ministerio de Trabajo e Inmigración de la Universidad Autónoma de Madrid*, 4-50.

<https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psicosociales%2C+formas%2C+consecuencias%2C+medidas+y+buenas+pr%C3%A1cticas/c4cde3ce-a4b6-45e9-9907-cb4d693c19cf>

Navarro, A. (2023). Gestión del Cambio Organizacional: Tipos, Ejemplos y Recomendaciones. Innevo. <https://blog.innevo.com/gestion-del-cambio-organizacional>  
Observatorio Riesgos Psicosociales. (9 de agosto del 2022). *Qué es un riesgo psicosocial*. *Observatorio Riesgos Psicosociales*. <https://observatorioriesgospsicosociales.com/que-es-un-riesgo-psicosocial/>

Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 692–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.692>

Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., Van, K. (2008). Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, 935–944. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.935>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2016). Estrés en el trabajo: Un reto Colectivo. Servicio de Administración del Trabajo, Inspección del Trabajo y Seguridad y Salud en el Trabajo. (1) 2-5. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_466549.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466549.pdf)

Organización Internacional del Trabajo OIT. (2016). Estrés en el trabajo. Un reto colectivo. *Oficina Internacional del Trabajo*, 2-11. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_466549.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466549.pdf)

Organización Mundial de la Salud (31 de Mayo del 2023). Depresión.

[https://www.who.int/es/newsroom/factsheets/detail/depression#:~:text=El%20trastorno%20depresivo%20\(o%20depresi%C3%B3n,sobre%20el%20d%C3%ADa%20d%C3%ADa](https://www.who.int/es/newsroom/factsheets/detail/depression#:~:text=El%20trastorno%20depresivo%20(o%20depresi%C3%B3n,sobre%20el%20d%C3%ADa%20d%C3%ADa)

Páez, R. (2021). Factor de Riesgo Psicosocial y desempeño laboral del personal administrativo del Museo de la Ciudad de Quito. *Revista de la Universidad Uzuay Cuenca, Ecuador*. No.7, 9-23.

<https://revistas.uazuay.edu.ec/index.php/udaakadem/article/view/368/551>

Pardo del Val, M. & Martínez Fuentes, C. (2005). Resistencias al cambio organizativo: un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos. *M@n@gement*, 8, 47-67.

<https://doi.org/10.3917/mana.083.0047>

Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalent: A multidimensional view of attitudes towards an organizational change. *Academy of Management Review* (25), 783-794. <https://www.jstor.org/stable/259206>

Portal del Gobierno del Perú (2012). Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. <https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/seguridad-y-salud/reglamento-ley29783.pdf>

Prado, A. (2019). Factores de riesgo psicosocial en el trabajo: conceptualización y estrategias de intervención. Editorial de Ciencias del Trabajo.

Quiroz, R., y Mamani, D. (2020). *Factores de riesgo psicosocial y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Trujillo, 2020*. [Tesis de Pregrado, Universidad Privada de Antenor Orrego]. Repositorio de UPAO

[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/6861/1/REP\\_ELIZABET](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/6861/1/REP_ELIZABET)

Ricaldi, H. (2018). *Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate-2017*. [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de UCV

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20371/Ricaldi\\_MH.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20371/Ricaldi_MH.pdf).

Seguridad y Salud en el Trabajo EU-OSHA (12 de abril del 2023). *Los riesgos psicosociales y salud mental el trabajo*. Web oficial de la Unión Europea.

<https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>

Stewart, W., May, R., McCarthy, D., y Puffer, S. (2009). A Test of the Measurement Validity of the Resistance to Change Scale in Russia and Ukraine. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 468-489. <https://doi.org/10.1177/0021886309338813>

Subjefatura de Comunicaciones e Imagen Institucional (7 de agosto del 2023). *SERVIR y SUNAFIL Impulsan Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo en Municipalidades*. Plataforma Digital del Estado Peruano.

<https://www.gob.pe/institucion/servir/noticias/814468-servir-y-sunafil-impulsan-condiciones-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-en-municipalidades>

Vásquez, S. (2022). *Estrés laboral y bienestar psicológico en docentes de educación básica regular en contexto de confinamiento de Bambamarca*. [Tesis de Pregrado, Universidad Autónoma del Perú. Lima, Perú].

<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/2193/Vasquez%20Lozano%2c%20Saul.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vega, S. (2001) Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, España.

[https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp\\_603.pdf/f15ca511-259c-492b-9f12-28ef5349b3c1](https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_603.pdf/f15ca511-259c-492b-9f12-28ef5349b3c1)

Waissbluth, M. (2008). Gestión del cambio en el sector público. *Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile*, 1-23.

[https://www.mariowaissbluth.com/descargas/gestion\\_del\\_cambio.pdf](https://www.mariowaissbluth.com/descargas/gestion_del_cambio.pdf)

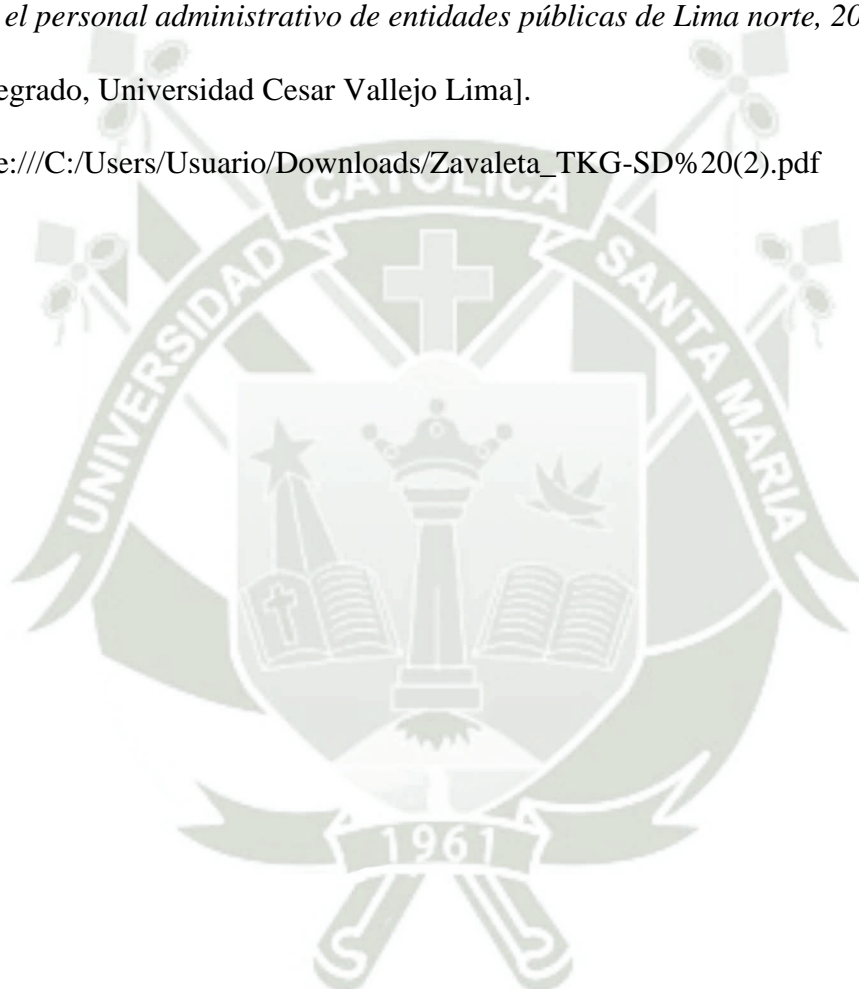
Yataco, E (2021). *Factores de riesgo psicosocial y satisfacción laboral de policías de un*

*departamento de patrullaje a pie, Lima Metropolitana, 2021.* [Tesis de Pregrado, Universidad Cesar Vallejo Lima].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/65625/Yataco\\_MEL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/65625/Yataco_MEL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zavaleta, K. (2020). *Adaptación y validación de la escala de resistencia al cambio de Oreg, en el personal administrativo de entidades públicas de Lima norte, 2019.* [Tesis de Pregrado, Universidad Cesar Vallejo Lima].

[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Zavaleta\\_TKG-SD%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Zavaleta_TKG-SD%20(2).pdf)



## ANEXOS

### Consentimiento Informado

La presente investigación es dirigida por las Bachilleres de la Escuela de Psicología de la Universidad Católica de Santa María, Chávez López Anahí y Ortega Carnero Brunella. El objetivo de esta investigación es determinar la correlación entre la resistencia al cambio y riesgos psicosociales en trabajadores de una municipalidad distrital de la ciudad de Arequipa. Si usted acepta participar en este estudio, se le pedirá responder a los cuestionarios, Escala de Resistencia al Cambio, Cuestionario de Riesgos Psicosociales en el Trabajo SUSESO - ISTAS21 Versión breve con sinceridad.

La información se codificará de forma general, por lo tanto, serán anónimas. Toda la información recaudada será empleada para fines académicos y estrictamente confidenciales.

Estoy de acuerdo con participar de la investigación ( )

No estoy de acuerdo con participar de la investigación ( )

---

Firma del participante

## Cuestionario Sociodemográfico

A continuación, encontrará algunas preguntas y enunciados. Lea atentamente y responda con honestidad. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas.

### 1. Marque a que Gerencia pertenece

- Gerencia de administración y finanzas
- Gerencia de Asesoría Jurídica
- Gerencia de planificación, presupuesto y racionalización
- Gerencia de administración tributaria
- Gerencia de Desarrollo Social y Económico
- Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios Públicos
- Gerencia General

### 2. Edad:

3. Sexo: Masculino (  ) Femenino (  )

### 4. Grado de instrucción:

5. Tiempo de permanencia en la institución:

### Escala de Resistencia al Cambio

Autor: Shaul Oreg, 2003

Adaptado por: Andrea Victoria y Claudia Guevara,  
2021

A continuación, encontrarás varios enunciados relacionados con creencias generales y actitudes sobre “el cambio” que experimenta una persona. Por favor indica tu grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a cada enunciado, seleccionando el número apropiado de la escala que se ubica a la derecha de cada frase. Descríbete a ti mismo, como realmente eres en la actualidad, y no como desearías ser en el futuro. Descríbete con la mayor franqueza, tal y como tú te ves en tus relaciones con las personas que conoces de tu mismo sexo, inclusive de tu misma edad.

**TUS RESPUESTAS SE MANTENDRÁN CON ABSOLUTA CONFIDENCIALIDAD.**

Ítems	Totalmente en Desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Indi fere nte (3)	De acuer do (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1- Prefiero aburrirme que sorprenderme.					
2- Cuando las cosas no funcionan según planeo, me estreso y no hago nada					
3- Cambiar los planes me parece una verdadera molestia.					
4- Mis opiniones son muy consistentes en el tiempo.					
5- Cuando alguien me presiona para cambiar algo, me resisto, aunque el cambio finalmente me pueda beneficiar.					
6- A menudo cambio de opinión.					
7- Prefiero un día rutinario a un día lleno de acontecimientos inesperados.					
8- Con los cambios me siento incómodo(a), incluso con los que pueden mejorar mi vida.					

9- Una vez que he llegado a una decisión, no cambio de opinión.					
10- Si en la oficina cambian la forma de evaluarme, probablemente me sienta incómodo(a), incluso si pienso que me iría bien.					
11- Yo no cambio mi percepción de las cosas con facilidad.					
12- Cuando me dicen de un cambio de planes, me pongo nervioso(a) y me estreso					
13- Me gusta hacer las mismas cosas en lugar de probar cosas nuevas y diferentes.					
14- A veces me veo evitando cambios que sé serán buenos para mí.					
15- Cada vez que mi vida se convierte en una rutina, busco la manera de cambiarla.					
16- Si me dicen que va a haber un cambio significativo con respecto a la forma en que se hacen las cosas en la oficina, probablemente me siente estresado					
17- En general, considero que los cambios son negativos					

### Rangos de Puntuación

Autor: Shul Oreg, 2003

Normas de calificación	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
General	17 – 32	33 – 37	38 – 41	42 – 46	47 – 85
Búsqueda de rutina	5 – 9	10	11	12 – 13	14 – 20
Reacción Emocional	4 – 6	7	8 – 9	10 – 11	12 – 16
Enfoque a Corto Plazo	4 – 5	6 – 7	8	9 – 10	11 – 16
Rigidez Cognitiva	4 – 9	10 – 11	12	13 – 14	15 – 16



**Cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo SUSES/ISTAS 21  
versión breve.**

Autor: Superintendencia de Seguridad Social, 2013

Adaptado por: Carrión, 2022

Este cuestionario incluye 20 preguntas. Para responder elija una sola respuesta para cada pregunta y marque con una X. Debe responder todas las preguntas. Recuerdo que no existen respuestas buenas o malas. Lo que interesa es su opinión sobre los contenidos y exigencias de su trabajo. Muchas gracias.

Dimensión Exigencias Psicológicas		Siem pre	La may oría de las vece s	Algu nas vece s	Solo unas pocas veces	Nun ca
1	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?					
2	En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones difíciles?					
3	En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?					
4	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?					
5	¿Su trabajo requiere atención constante?					
Dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades		Siem pre	La may oría de las vece s	Algu nas vece s	Solo unas pocas veces	Nun ca
6	¿Tiene poder para decidir sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?					
7	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero o compañera?					
8	¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?					
9	Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?					
10	¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted?					

Dimensión Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Solo unas pocas veces	Nunca
11	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?					
12	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?					
13	¿Recibe ayuda y apoyo de su inmediato o inmediata superior?					
14	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?					
15	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?					
Dimensión Compensaciones		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Solo unas pocas veces	Nunca
16	¿Está preocupado/a por si le despiden o no le renueven el contrato?					
17	¿Está preocupado/a por si le cambian de tareas contra su voluntad?					
18	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco					
Dimensión Doble Presencia		Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Solo unas pocas veces	Nunca
19	Si está ausente un día de casa, las tareas domésticas que realiza, ¿se quedan sin hacer?					
20	Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?					

### Rangos de puntuación

Autor: Superintendencia de Seguridad Social, 2013

Dimensiones	Nivel de Riesgo		
	Bajo	Medio	Alto
Exigencias Psicológicas	0 a 8	9 a 11	12 a 20
Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades	0 a 5	6 a 8	9 a 20
Apoyo Social en la Empresa	0 a 3	4 a 6	7 a 20
Compensaciones	0 a 2	3 a 5	6 a 12
Doble Presencia	0 a 1	2 a 3	4 a 8

### Plan de Intervención

<b>Eje Estratégico</b>	<b>Objetivo Principal</b>	<b>Acciones Clave</b>	<b>Resultados Esperados</b>
<b>1. Cultura de Adaptabilidad</b>	Reducir el nivel de Resistencia al Cambio (93.5% nivel Muy Alto).	Implementar un programa de sensibilización sobre la necesidad y los beneficios del cambio. Involucrar a los trabajadores en el diseño de nuevas directrices (participación activa).	Disminución del porcentaje de trabajadores en niveles Alto y Muy Alto de Resistencia.
<b>2. Fortalecimiento Psicosocial</b>	Mitigar los Riesgos Psicosociales presentes (75% nivel Medio, 25% nivel Alto).	Implementar un programa de bienestar emocional (talleres de estrés). Mejorar los canales de comunicación ascendente y descendente.	Reducción de la media general de Riesgo Psicosocial.
<b>3. Liderazgo y Apoyo Social</b>	Fortalecer las dimensiones de Apoyo Social y Trabajo Activo.	Capacitación específica a líderes en la gestión emocional del cambio y en el liderazgo participativo. Fomentar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.	Incremento de los puntajes promedio en las dimensiones de Apoyo Social y Autonomía.