



Diagnóstico de la evaluación de la resistencia y la actitud al cambio en una organización de proyectos de investigación en Colombia.

Leidy Carolina Morales Ipuz

Andrés David González Soto

Universidad EAN

Facultad

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá Colombia

2020

Diagnóstico de la evaluación de la resistencia y la actitud al cambio en una organización de proyectos de investigación en Colombia.

Leidy Carolina Morales Ipuz

Andrés David González Soto

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Antonio Rodríguez Peña

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. ____ - ____ - _____

Dedicatoria

Por el apoyo, el amor y la perseverancia de mi familia y esposo. Gracias.

Carolina Morales

“En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro. Mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe”

Eric Hoffer

“Si no puedes volar, corre. si no puedes correr, camina, si no puedes caminar, gatea.

Sin importar lo que hagas, sigue avanzado hacia adelante”

Martin Luther King

A Dios, mis padres, mi novia por su apoyo incondicional y motivación.

Andrés González

Resumen

El objetivo general de la presente investigación es identificar y evaluar los factores asociados a la resistencia y actitud al cambio en una organización de investigación en Colombia, la cual atraviesa por un proceso de cambio planificado; los instrumentos utilizados fueron la Escala de Resistencia al Cambio (RTC) y la Escala de Actitud frente al Cambio organizacional (EAC), adicionalmente se empleó una encuesta para recabar datos sociodemográficos. La presente investigación es de tipo cuantitativo, la muestra fue de 136 trabajadores de dos áreas de la organización. El análisis de los datos se realizó mediante el software SPSS (Python V3.6). Los resultados indican que existe relación entre los factores de Reacción Emocional (RE) y el factor de Temor (T- 0,001), también se presentó relación entre los factores de Pensamiento a Corto Plazo (CP) y Rigidez Cognitiva (RC) con el factor de Aceptación (A- 0,007 y 0,009) asociado a la actitud frente al cambio; se logró identificar que el 40% de la muestra evaluada, con rol de líder estratégico (>11 Años) presenta un nivel medio de resistencia al cambio y un grupo menor de contribuyentes de apoyo muestran niveles muy altos de resistencia al cambio (12% - 2-5 años; 18% 6-10 años). Como conclusión se identifica una correlación entre los factores de Resistencia al Cambio y la actitud ante el cambio y una segmentación de la población con niveles muy altos de resistencia que deben ser gestionados con el objetivo de tener éxito en el cambio estratégico planteado por la organización de estudio.

Palabras clave: Resistencia, actitud, cambio organizacional, rigidez cognitiva, cinismo

Abstract

The general objective of this research is to identify and evaluate the factors associated with resistance and attitude to change in a research organization in Colombia, which is undergoing a process of planned change; the instruments used were the Change Resistance Scale (RTC) and the Attitude to Organizational Change Scale (EAC), in addition a survey was used to collect socio-demographic data. This research is quantitative, and the sample was 136 workers from two areas of the organization. Data analysis was performed using SPSS software (Python v 3.6). The results indicate that there is a relationship between the factors of Emotional Reaction (ER) and the Fear factor ($T = 0.001$). There was also a relationship between the factors of Short Term Thinking (SHT) and Cognitive Rigidity (CR) with the Acceptance factor ($A = 0.007$ and 0.009) associated with the attitude towards change; it was possible to identify that 40% of the sample evaluated, with a strategic leader role (>11 years) presents an average level of resistance to change and a smaller group of support contributors show very high levels of resistance to change (12% - 2-5 years; 18% 6-10 years). In conclusion, a correlation is identified between factors of Resistance to Change and attitude to change and a segmentation of the population with very high levels of resistance that must be managed in order to succeed in the strategic change proposed by the study organization.

Keywords: Resistance, attitude, organizational change, cognitive rigidity, cynicism

Tabla de contenido

LISTA DE FIGURAS.....	5
LISTA DE TABLAS.....	6
1. Introducción.....	8
2. Objetivos.....	12
2.1 Objetivo general.....	12
2.2 Objetivos específicos.....	12
3. Justificación.....	13
4. Marco de referencia.....	16
4.1 El cambio.....	17
4.2 Gerencia de cambio organizacional (MOC).....	18
4.3 Tipos de cambio organizacional.....	20
4.4 Procesos de cambio organizacional.....	23
4.5 Modelos de Cambio Organizacional.....	24
4.6 Actitud frente al cambio.....	38
4.7 Herramientas de diagnóstico de la resistencia al cambio.....	40
4.8 Modelo del factor de respuesta Noer.....	40
4.9 Instrumento de Medición de Cambio (IMC).....	41
4.10 Escala de actitudes hacia el cambio (EAC).....	42

4.11	Escala de resistencia al cambio (RTC - Resistance To Change).....	43
4.12	Escala de Resistencia al Cambio (ERC)	43
5.	Hipótesis	44
6.	Metodología	46
6.1	Fase 1. Planeación.	46
6.2	Fase 2. Implementación	48
6.3	Fase 3. Procesamiento y análisis de resultados	49
7.	Procesamiento estadístico	49
8.	Discusión de resultados	57
9.	Conclusiones	60
10.	Recomendaciones	61
11.	Referencias.....	63
A.	ANEXO – Instrumento de Medición del Cambio (IMC)	70
B.	ANEXO- Instrumento (RTC) Escala de Resistencia al cambio.....	71
C.	ANEXO- Instrumento (EAC) Escala de Actitud frente el cambio.....	72
D.	ANEXO – Instrumento de Resistencia al Cambio (RTC)	73
E.	ANEXO - Instrumento de recolección de información demográfica	80
F.	ANEXO- Graficas y tablas adicionales del análisis estadístico y variables	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Marco conceptual	16
Figura 2. Representación gráfica de las implicaciones de la gerencia del cambio y su relación con la gerencia de proyectos Adaptado: (García, 2005).	19
Figura 3. Representación figurativa del modelo del campo de fuerzas.....	25
Figura 4. Pasos del modelo de Lewin.....	27
Figura 5. Modelo organizacional de Lewin Kurt.	27
Figura 6. Modelo de cambio organizacional de Lippitt, Watson y Westley.....	29
Figura 7. Respuesta Emocional ante un cambio Negativo	31
Figura 8. Respuesta Positiva al Cambio	31
Figura 9. Etapas del compromiso en el Cambio Organizacional	31
Figura 10. Modelo del Cambio Organizacional.....	34
Figura 11. Implicaciones del Modelo Relacional para la administración Media.....	36

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de Cambios Organizacionales en Combinación.	22
Tabla 2. Características principales de los Modelos de Cambio organizacional.	37
Tabla 3. Patrones de respuesta del Modelo de Noer.....	41
Tabla 4 Variables sociodemográficas de la población encuestada	50
Tabla 5. Valor de Pearson Chi-Cuadrado de la relación entre la búsqueda de la rutina y los factores de temor, aceptación y cinismo frente al cambio organizacional.....	51
Tabla 6 Valor de Pearson Chi-Cuadrado de la relación entre las reacciones emocionales y los factores de temor, aceptación y cinismo frente al cambio organizacional.....	52
Tabla 7 Valor de Pearson Chi-Cuadrado de la relación entre el pensamiento en el corto plazo y los factores de temor, aceptación y cinismo frente al cambio organizacional	53
Tabla 8 Valor de Pearson Chi-Cuadrado de la relación entre la rigidez cognitiva y los factores de temor, aceptación y cinismo frente al cambio organizacional	53
Tabla 9 Estadísticos descriptivos de cada declaración evaluada en el modelo de cuatro factores de la RTC.....	54
Tabla 10 Normas de clasificación empleadas en la evaluación de la RTC	55
Tabla 11 Clasificación de la Resistencia al cambio en la organización de estudio de acuerdo al rol desempeñado y tiempo de vinculación	55
Tabla 12 Estadísticos descriptivos de cada declaración evaluada en el modelo de tres factores de la EAC.	56
Tabla 13. Normas de clasificación empleadas en la evaluación de la EAC	57

Tabla 14. Clasificación de la Actitud frente al cambio, en la organización de estudio de acuerdo al rol desempeñado y tiempo de vinculación.....57

Tabla 15 Niveles de percepción de los empleados frente a los cambios de opinión personales88

1. Introducción

La dinámica de las empresas constantemente implica cambios, el entorno competitivo hace más exigente y compleja la transformación, el ritmo acelerado y vertiginoso de la globalización (García, Rojas & Díaz, 2011), la tecnología, los cambios demográficos, económicos y sociales en su conjunto, demandan de sus actores un posicionamiento y un enfoque que priorice la competitividad con sentido humano, en estudios desarrollados por McKinsey, las grandes organizaciones necesitan transformarse y este proceso en promedio se genera cada dos o tres años, las que logran realizarlo efectivamente y se preparan frente al cambio marcan la diferencia entre un comienzo en falso y una transformación exitosa (Dinero, 2018).

Bajo este escenario los gerentes de proyectos están llamados a responder de manera acertada tanto en aspectos técnicos, como en el desarrollo de comportamientos que le permitan responder a un ambiente de transformación y cambio permanente; minimizar la resistencia y movilizarse hacia el cambio, fomentando una cultura que responde a dichas expectativas, pero esta requiere de una estrategia concreta para afrontar el cambio (Pérez, Vilariño, & Ronda, 2016). Por lo anterior se hace necesario abandonar la zona de confort, dejar atrás prácticas, metodologías y herramientas que no aporten a la organización, buscando ser flexibles, superando la rigidez causada por el entorno y el recurso humano de manera efectiva (Maxwell, 2019).

Ante el escenario de transformación de las organizaciones se deben orientar acciones que contribuyan al desarrollo y competitividad, sin olvidar que el recurso humano en más del 90% de las veces hace posible la transformación (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010), no es la tecnología, ni un plan de negocios, sino la capacidad del recurso humano para asumir el cambio y permearlo

a lo largo de la organización, lo que permite que el cambio sé de y este sea duradero y exitoso (Portafolio, 2018).

La falta de adaptabilidad a lo nuevo o resistencia al cambio, “es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad” (López, Restrepo & López, 2013). La resistencia al cambio es un fenómeno social que ha sido medido a partir de diversas herramientas diagnósticas, que permiten identificar las barreras que interfieren en la adopción, implantación y aceptación del cambio, el cual se puede presentar de diversas formas (Alfonso, Hernández, Puig, & Sandoval, 2008).

Para dar respuesta a las exigencias del mundo moderno y lograr procesos de adaptación, crecimiento y evolución dentro de los proyectos en las organizaciones, es importante fortalecer las habilidades del líder, potencializar la capacidad de cambio de los equipos a través de la cooperación simultánea mediante una cultura de compromiso y conexión (Kofman & Hoffman, 2018), la cual puede ser liderada por la gerencia del cambio, está no solo debe cuidar de los aspectos técnicos del proyecto, sino también, prestar especial atención a la dimensión humana. En las organizaciones el cambio puede generar diversos efectos como la resistencia la cual se refiere a “la acción dirigida contra el cambio” o flexibilidad que se refiere a “la habilidad para absorber altos niveles de cambio presentando mínimas disfuncionalidades de comportamiento” estos son algunos de los efectos evaluados por diversos autores (García, 2005; Jiménez & Piñero, 2014; Oreg, 2003; Rabelo, E., Ros, M., Torres, 2004), que han generado y evaluado herramientas para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante los procesos de cambio planificado. Otro efecto esta relacionado con la actitud a la resistencia del cambio, que esta relacionado con los individuos, su modo actitudinal, su disposición, su miedo a lo desconocido, a la falta de información entre otros factores que se relacionan y generan resistencia (Bedoya Dorado & García Solarte, 2016;

Jiménez & Piñero, 2014; Machado & Neiva, 2017; Moreno, 2018; Rabelo, E., Ros, M., Torres, 2004; Salgado, Leria, Arcos, Pineda, & González, 2018; Saravia, 2015)

Las organizaciones de proyectos en Colombia están inmersas permanentemente en cambios asociados al direccionamiento estratégico, la globalización, los cambios de tecnología, el entorno, entre otros y en la mayoría de los casos no se gerencia el cambio (García, 2013), ni se aplican herramientas de diagnóstico, las cuales pueden brindar información valiosa a la organización para gestionar el cambio. La identificación y evaluación de los elementos asociados a la resistencia y actitud al cambio, a través de herramientas de diagnóstico permiten identificar los factores de resistencia o fuerzas opuestas, al igual que las fuerzas impulsoras que pueden potencializar que el cambio se adhiera al equipo y este se vea reflejado en una transformación y eficiencia del equipo, al plantear una ruta para que el gerente de proyecto pueda gestionar el cambio (Lyman & Daloisio, 2019).

En Colombia, los temas relacionados con Ciencia Tecnología e Innovación (CTeI), son desarrollados por organizaciones que se centran en la investigación, este último es fundamental para el crecimiento y desarrollo económico, social y ambiental del país; según Colciencias en Colombia existen 76 organizaciones dedicadas a la investigación reconocidas por esta entidad y más de 3.970 grupos de investigación (2010-2013), los cuales se transforman permanentemente acorde a la dinámica global, estas organizaciones aportan a la evolución y crecimiento del país; metodologías de diagnóstico y evaluación de la actitud y resistencia al cambio permitirán gestionar el cambio de forma efectiva y de esta forma impactar directamente en la competitividad y transformación del país (Colciencias, 2015).

Entre los principales problemas para gestionar el cambio de manera adecuada, se resalta la falta de conocimiento de factores y elementos asociados a la actitud y resistencia del cambio dentro de

las organizaciones de investigación, las cuales están sometidas a cambios de origen diverso, por lo tanto, se requiere identificar y evaluar los factores asociados al cambio para gestionar un plan de trabajo acorde, que permita una mayor adhesión de los equipos de forma exitosa.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Identificar y evaluar los factores y elementos asociados a la resistencia y actitud al cambio en la organización de estudio.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar las herramientas diagnósticas que se utilizan en la evaluación de la resistencia y actitud al cambio en proyectos estratégicos de una organización.
- Evaluar los factores y variables de mayor importancia en la resistencia y actitud al cambio en la organización de estudio.
- Medir las variables más relevantes de la resistencia y actitud al cambio en la organización de estudio.

3. Justificación

El diagnóstico de los niveles y causas de resistencia o flexibilidad de los individuos frente al desarrollo de proyectos mayores (cambio planificado), permite al gerente de proyectos gestionar un adecuado plan para mitigar la resistencia y actitud al cambio que los individuos pueden presentar ante iniciativas de cambio de naturaleza diversa (García, 2005); adicionalmente contribuye en el desarrollo de herramientas diagnósticas, instrumentos y estrategias necesarios para la recolección y análisis, ajustadas a una organización.

Toda organización deberá entonces gestionar el cambio, buscando mitigar la resistencia que se pueda presentar con el recurso humano, con el objetivo de adherir y apropiarse del cambio de manera adecuada, pero para lograrlo se requiere, identificar los factores relevantes de la resistencia que se presenta en las organizaciones. Saavedra (2017) propone un modelo para mitigar la resistencia al cambio, la cual surge del análisis de diversos casos de organizaciones en fusión o adquisición a partir de entrevistas con empresas que lograron superar el cambio y las que no lo lograron, a partir de este modelo se sugiere una hoja de ruta para las empresas que fracasaron en el proceso del cambio.

Oreg (2003) realizó un análisis de los factores relacionados con la disposición o inclinación a resistir los cambios dentro de una organización por parte de los individuos, entre los factores analizados se identificaron: reacciones emocionales a los cambios impuestos, rigidez cognitiva, y baja concentración. A partir de su trabajo se identificaron siete fuentes de resistencia de mayor importancia en una organización (un total de siete), que pueden afectar de manera positiva o negativa. La cuantificación e identificación de los factores que inciden de manera negativa, para mitigarlos o eliminarlos, y positiva para fortalecerlos, lo que permite mitigar la resistencia al

cambio dentro de una organización y le brinda al gerente de proyectos herramientas sólidas para la gestión del cambio en pro de los retos actuales que tiene toda organización.

El uso de herramientas diagnósticas frente a la resistencia permite cuantificar e identificar el origen a la oposición del cambio en cualquier parte de la organización y se convierte en un recurso valioso para la gestión y mitigación del cambio como lo sugiere Bazan y Sanz (1996), en su trabajo de diseño y validación, que resalta la importancia del diagnóstico y la cuantificación de variables asociadas al cambio, este trabajo permitió generar estrategias planeadas acorde a las necesidades de la organización con metas específicas.

Los cambios son una parte normal en las organizaciones independientemente de su tamaño o tipo, y tiene repercusiones en todos los niveles que las componen siendo un reto afrontar estos por el recurso humano presente en las empresas. Teniendo en cuenta lo anterior, la buena gestión y comunicación, así como la capacitación a todos los agentes involucrados es de vital importancia y debe darse de manera continua, pero para fortalecer estas estrategias se requiere identificar y evaluar los factores y elementos que están asociados al cambio, entendiendo que el recurso humano desempeña en las organizaciones labores estratégicas, dirigidas al cumplimiento de los objetivos de los proyectos; esta condición humana “actitudes, emociones, éticas, culturales, valores entre otros” constituyen factores positivos o negativos para afrontar los cambios planificados e influyen en la adopción o rechazo y por tanto en el éxito de los proyectos (Arboleda, 2008).

Las organizaciones dedicadas a la investigación en Colombia permanentemente enfrentan cambios de gran importancia a nivel nacional que trascienden directamente en la competitividad del país, una gestión adecuada del cambio dentro de estas organizaciones le otorgará al país ventajas competitivas con respecto a su entorno (Lyman & Daloisio, 2019). La gestión del cambio es un factor de éxito en las organizaciones, el cual le otorga una mayor capacidad para cambiar de

manera apropiada, no sólo para responder a las exigencias de nuevas tecnologías, sino también para transformarse y replantearse elementos más profundos como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación, manteniendo una actitud de renovación y aprendizaje permanente (Angulo Rincón, 2017; Calderón et al., 2010).

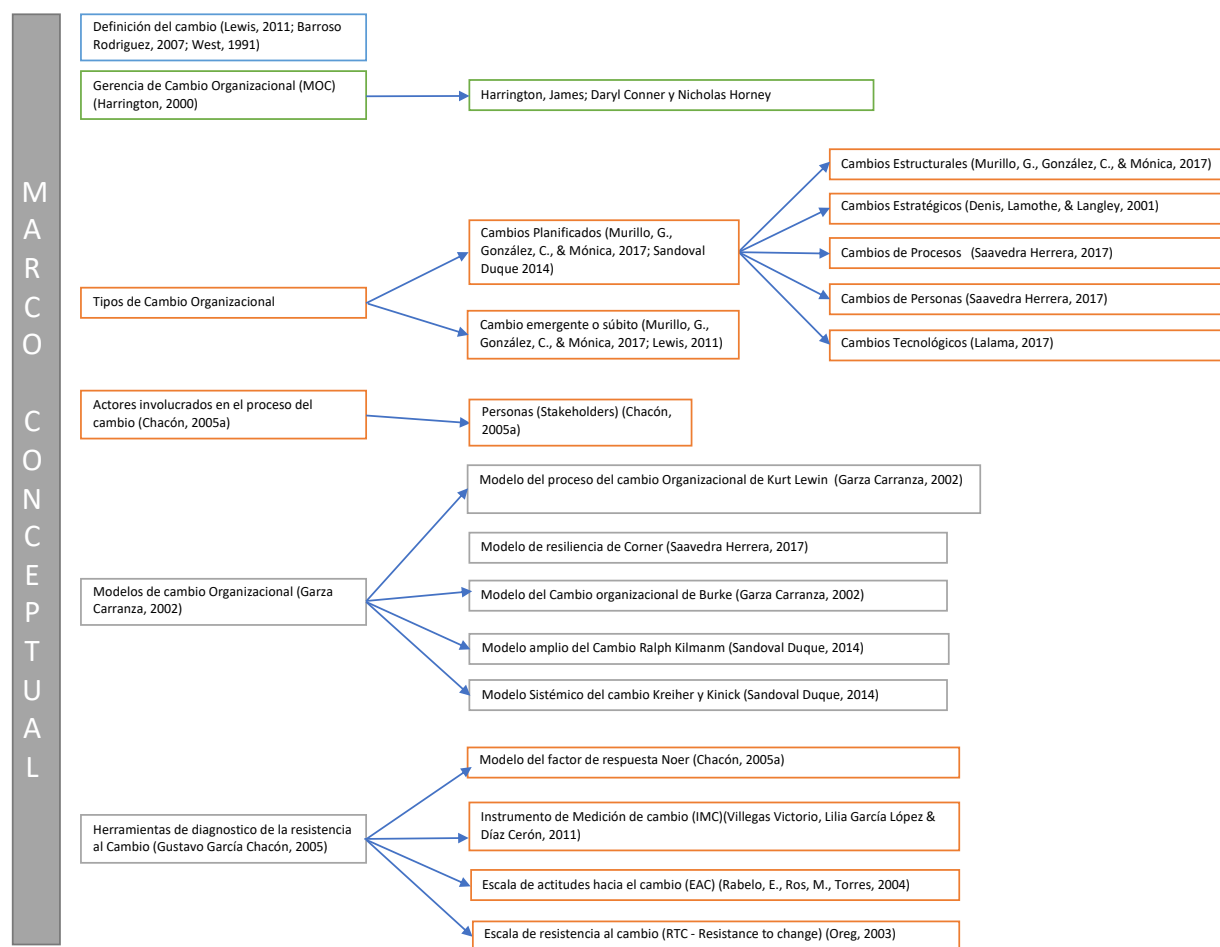
Este estudio busca identificar y valorar los factores y elementos asociados a la resistencia al cambio de una organización dedicada a la investigación en Colombia que desarrolla proyectos e impacta en la competitividad del país, este diagnóstico servirá de base de consulta para las demás organizaciones relacionadas con la investigación, en cuanto a la evaluación y análisis de la resistencia al cambio y como estos afectan el éxito de la transformación, así mismo permitirá una ruta de trabajo para su gestión y mitigación dentro de la organización de estudio.

4. Marco de referencia

En el marco de referencia se recogen las bases conceptuales empleadas en el desarrollo de este trabajo y se describe la bibliografía relacionada con la gestión del cambio, con el fin de crear un panorama robusto sobre la resistencia y actitud al cambio.

A continuación, en la Figura 1, se presenta el diagrama que contiene el marco conceptual de referencia desarrolla en la investigación.

Figura 1. Marco conceptual



Fuente: Elaboración propia

4.1 El cambio

El concepto de cambio siempre ha existido, pero en la actualidad tiene otras características condicionadas por diversos factores ya sean externos e internos que las organizaciones tienen que afrontar, el cambio organizacional abarca desde el cambio de algún proceso o tecnología hasta cambios estructurales y radicales como son la cultura o la estrategia de la organización (López, Marulanda, & Isaza, 2011).

Existen diversas definiciones del cambio, pero se tomarán algunas que se consideran más relevantes teniendo en cuenta que cada una de estas ha variado según la época y los entornos en que las organizaciones se desenvuelven. Lewis (2011) afirma que el cambio es una modificación de las fuerzas que mantienen de una misma manera un sistema y estas se dividen en dos: La primera permite que se realice el cambio llamadas fuerzas impulsadoras y otras que hacen referencia a las fuerzas opositoras o que hacen resistencia a que el cambio se produzca llamadas fuerzas restrictivas, donde el único objetivo es que se mantenga la misma dinámica o el status quo.

Otra definición importante y enfocada a las organizaciones propuesta por Simonton, West y Farr (1992), afirma que el cambio es una introducción y aplicación enmarcadas en un rol, grupo de personas o en caso general en una organización, siempre y cuando sea nueva y que esté diseñada para beneficiar significativamente tanto a las personas, grupos de trabajo y la sociedad en general.

Por otra parte la definición relevante y que está enfocada a las organizaciones del siglo XXI es la realizada por Barroso y Delgado (2007), que afirma que el cambio es un conjunto de transformaciones que sufre cualquier organización incentivadas por fuerzas externas, lo cual puede amenazar la existencia de la organización, este cambio puede ofrecer nuevas oportunidades de mejora y búsqueda de nuevos mercados, y la otra son las fuerzas internas que hacen referencia a que estas promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno.

La definición de cambio organizacional más reciente integra la transformación que se puede dar de una manera gradual, es decir, pasar de una situación a otra distinta, de esta manera el proceso de cambio se puede relacionar con el aprendizaje organizacional en la medida que sus miembros lo interiorizan, logrando generar nuevos paradigmas para la organización (García et al., 2011).

El cambio organizacional se define más recientemente como la capacidad de adaptación de las organizaciones a los diferentes cambios o transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje esto genera una modificación en el comportamiento organizacional (Pérez et al., 2016).

4.2 Gerencia de cambio organizacional (MOC)

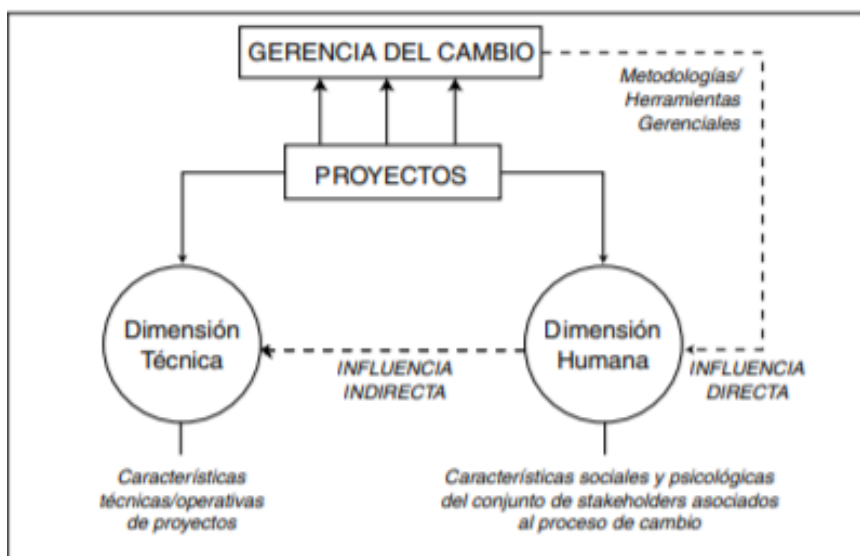
Para que el cambio sea efectivo la gerencia al cambio hace referencia a una técnica o enfoque de la implementación del cambio que se integren a la estrategia y ha todos los procesos de la organización tanto para la gente como para la cultura. La gerencia del cambio organizacional hace referencia a la aplicación de la ciencia del comportamiento y cómo se gestiona la toma de decisiones tanto para: planeación, ejecución y evaluación de las fases de un proceso de cambio, el cual debe tener en cuenta la identificación e implementación de la solución (Hornstein, 2015).

Según Harrington (2000) “Se refiere a la aplicación de la ciencia del comportamiento a la toma de decisiones, planeación, ejecución y evaluación de las fases de un proceso de cambio, todo enfocado en la gerencia de una desviación innecesaria”.

Cabe resaltar que el concepto de gerencia del cambio no se dedica exclusivamente a componentes netamente técnicos de cualquier proyecto sino de enfocarse a la dimensión persona o humana. Uno de los grandes desafíos de implementar el cambio en las organizaciones es realizarlo de una manera rigurosa y disciplinada, si bien el cambio es una constante y se debe

realizar, este no se puede hacer de cualquier manera y es necesario gerenciarlo, articulando el componente técnico y humano como principales pilares, en la Figura 2 se representan dos conceptos fundamentales en la implementación del cambio en proyectos correspondientes a la dimensión técnica y la dimensión humana, la cual debe ser articulada y gestionada por el gerente de proyectos, si bien estas dos dimensiones no tienen una relación o influencia directa, si impactan directamente la implementación del cambio y el desarrollo normal del proyecto, por lo que se requiere la implementación de metodologías y herramientas que permitan identificar las características organizacionales que puedan impactar el cambio relacionadas con la cultura organizacional, aspectos sociales y psicológicos entre otros que deben ser gestionados por el gerencia del cambio (García, 2005).

Figura 2. Representación gráfica de las implicaciones de la gerencia del cambio y su relación con la gerencia de proyectos Adaptado: (García, 2005).



Fuente: Adaptado: (García, 2005).

4.3 Tipos de cambio organizacional

En toda organización se pueden distinguir dos tipos de cambios, los cuales son de gran importancia. El primero hace referencia a los cambios planificados, mientras que los segundos se denominan cambios emergentes o súbitos. En ambos casos, se puede considerar que estos cambios son de gran utilidad en toda organización, y que son el soporte para alcanzar diferentes ventajas competitivas y ayudar a la organización a lograr el mayor impacto dentro de su sector.

Idealmente, los tipos de cambios que se presentan a continuación deberán afectar de manera positiva a la organización en todas sus dimensiones, incluyendo a las personas que hacen parte de esta:

Cambios Planificados, en esta categoría se encuentran aquellos cambios que se han dado como resultado de un análisis de circunstancias y evaluación de sucesos en las organizaciones que generan el desarrollo de una estrategia con la cual se busca que la empresa se adapte de manera exitosa. Como un valor importante de este tipo de cambios, cabe resaltar que cuando se dan estos cambios en las organizaciones, los integrantes de ésta pueden prepararse para el cambio (Murillo, González, & Mónica, 2017). Este tipo de cambios se tipifican como aquellos ‘ideales’ en los procesos de gestión, a pesar de no ser los más comunes, se pueden ligar por tanto a aquella necesidad de realizar decisiones con tiempo, de forma que se facilite seleccionar el mejor camino de acción para que así la organización cumpla con sus objetivos (Sandoval Duque, 2014). Las siguientes definiciones de cambios pertenecientes al tipo de cambios planificados han sido recopiladas de varios autores.

Cambios estructurales, estos hacen referencia a las alteraciones en lo que compete a las relaciones de autoridad, forma de coordinación, como por ejemplo el rediseño de cargos. Este tipo de cambio planificado se ve impulsado por condiciones variables en el entorno, ambiente de la

misma organización que la impulsan a modificar su estructura. Este cambio tiene influencia sobre la complejidad y el manejo central de la empresa (Murillo et al., 2017).

Cambios estratégicos, este tipo de cambio es percibido como aquel en el que se da una sucesión de episodios en los que los líderes de los grupos dentro de la organización promueven el cambio mediante sus acciones, las cuales a su vez alteran la forma y viabilidad del liderazgo por su legitimación. En este tipo de cambio, se re-evalúan las capacidades de manera constante (Denis, Lamothe, & Langley, 2001).

Cambios de procesos, este tipo se enfoca en mejorar la eficiencia del trabajo y la productividad, pueden incluir la implementación de cambios tecnológicos, como la robótica, entre muchas otras mejorar tecnológicas, las empresas que realizan este tipo de cambio son una de las más exitosas dentro del mundo de negocios.

Cambios de personas, tal como su nombre lo presenta, este cambio se centra en los individuos que hacen parte de la organización, el principal interés es ayudar a las personas a que trabajen de forma más efectiva y se mejore la naturaleza de la calidad de las relaciones interpersonales que repercuten en el trabajo y las tareas críticas para la empresa. Así, se busca ejercer cierta influencia en los comportamientos y otras dimensiones relacionadas al personal, a fin de tener un efecto favorecedor en la misión de la organización.

Cambios tecnológicos, hacen referencia a todas aquellas modificaciones en el proceso que brindan fundamentos y habilidades, las cuales permiten a la organización tener ventajas sobre sus competidores, estos cambios abarcan los métodos, equipos e incluso el flujo de trabajo, este último por ejemplo puede verse determinado como un rediseño que conlleve también a nuevos procesos

(Lalama, 2017). Así pues, se modifica la forma en la que se realiza el trabajo mediante el uso de nuevas herramientas en función del tipo de organización.

Cambio emergente súbito, estos cambios son generalmente referidos como “cambios de segundo orden”. Sobre este tipo de cambios, generalmente se crean formas nuevas y no continuas a su vez que impredecibles que puede en muchas ocasiones causar una transformación radical de la organización. Estos cambios ocurren inesperadamente, lo que obliga a que la organización se enfrente a un cambio de índole muy distinta a aquellos planeados (Murillo et al., 2017).

Son entonces los cambios que llegan a las organizaciones como resultado de fuerzas ambientales no controlables, algunos ejemplos de las situaciones que pueden llegar a provocar estos cambios son incendios de las instalaciones de la organización o el cese temporal de las actividades tras ordenes gubernamentales. Otros ejemplos relacionados con factores inherentes a la operación de la organización que también se encuentra en este tipo de cambio (denominado también como ‘no planificado’) son el cambio en las prácticas o la lenta evolución de la estructura de la organización en el tiempo (Lewis, 2011).

La Tabla 1, presenta los ejemplos de los cambios planificados y no planificados para dos tipos de escala (pequeño y grande), así como si son de carácter material o no material (discursivo).

Tabla 1. Tipos de Cambios Organizacionales en Combinación.

	Planificado	Emergente (no planificado)
	Material	Material
Pequeña escala	Nueva maquinaria	Procedimientos reportados alterados por un ente regulador
	No material	No material
	Comenzar a llamar al personal “asociados”	Los empleados apodan a un producto/proceso con un término no deseado

Gran escala	Material	Material
	Fusión	Fuente principal de financiación cesa
	No material	No material
	Establecer lenguaje de “calidad” para describir un proceso	La marca se ve perjudicada a través de una asociación negativa

Fuente: Adaptado de (Lewis, 2011).

Para poder gerenciar un cambio es necesario realizar procesos de diagnóstico, identificando cuales son los niveles de resistencia de la organización, con esto se pueden realizar estrategias efectivas. Este diagnóstico es parte fundamental para la inclusión de todos los participantes tanto del proyecto como de la organización.

4.4 Procesos de cambio organizacional

Para iniciar un proceso de cambio organizacional, inicialmente se debe realizar una evaluación del estado actual del cambio, este proceso hace referencia a diagnosticar la situación organizacional actual, evaluando las condiciones actuales y los motivos del cambio. Este paso es muy importante debido a que se debe tener al detalle los procesos diarios de la organización para establecer en qué medida y en qué manera los esfuerzos deben llevarse a cabo, para que el cambio implique el mínimo nivel de estrés adicional; otra consideración al realizar este diagnóstico es revisar los recursos que posee la organización a la fecha para poder comunicarlo, hacer seguimiento y una retroalimentación oportuna.

El segundo paso es la evaluación del estado futuro, en este proceso se visualizan los resultados que se quieren obtener a futuro, el posicionamiento donde se quiere llegar, identificando las condiciones de la organización y el entorno. El tercer paso es la generación de alternativas en donde se evalúan los posibles escenarios favorables que pueden generar el cambio, partiendo de

una información base, a través del análisis de estos los resultados y las reacciones probables es necesario evaluar previamente quienes van a ser los principales participantes y como se van a ver afectados por dichas alternativas.

Para implementar el cambio, se deberá poner en marcha el plan de acción donde se asegurará que el cambio a implementar sea llevado a cabo y se cumplen todos los objetivos previamente establecidos, identificando el método a emplear, para esto será necesario evaluar el cambio, este proceso observa los impactos generados a todo nivel como consecuencia del cambio implementado, en este proceso se evalúan rigurosamente los resultados haciendo un paralelo entre lo planeado y lo realizado e identificando si hubo una adaptación rápida y eficiente.

Como último proceso se encuentra la modificación del cambio, que se lleva a cabo cuando sea necesario realizar revisiones o repetir los procesos, utilizando otros métodos u opciones, la mejor manera es establecer una etapa ideal para realizar modificaciones y ajustes pertinentes si no se han cumplido con los objetivos planteados desde el diagnóstico.

4.5 Modelos de Cambio Organizacional

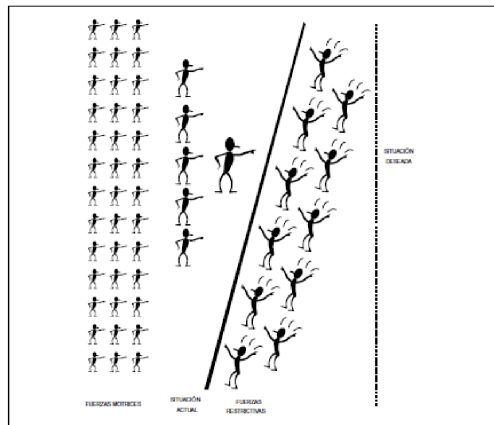
Para identificar los factores asociados al cambio en las organizaciones es importante entender los modelos de cambio más destacados propuestos por autores como Kurt Lewin, Conner, Burke, Schaafsma y Peiro, por mencionar algunos de los múltiples autores que han trabajado en modelos del cambio y son base del conocimiento, en el artículo de Carranza (2002) se identifican estos modelos de cambio organizacional como apoyo en la toma de decisiones, sin embargo la autora plantea que pocas veces se programa un cambio organizacional de acuerdo a un modelo que dé respuesta al cambio.

4.5.1 Modelo del cambio de Lewin

Considerado el modelo clásico de la gestión del cambio propuesto por el autor Kurt Lewin, quien es uno de los principales precursores de las ciencias del comportamiento y del desarrollo organizacional, planteo en su modelo (1951), el comportamiento como una función de la personalidad, discutida en términos de motivaciones o necesidades, de la situación o el entorno en donde la persona está actuando. El entorno, entonces, está representado como un campo de fuerzas que afectan a la persona, por lo cual el comportamiento de ésta puede ser predeterminado si se conocen las necesidades las cuales determinaran las fuerzas negativas o positiva del individuo hacia el cambio; Desde el punto de vista de Lewin, se debe ver el comportamiento de las personas de una organización, en términos de: a) Si sus necesidades concuerdan con la organización; b) Si las personas están de acuerdo; c) cómo el poder es ejercido y d) el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (Carranza, 2002).

Este modelo consiste, básicamente, en un sistema estable debido a las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas que lo mantienen de esa forma; por lo tanto, la modificación de dichas fuerzas traerá consigo cambios al sistema. Las fuerzas impulsoras son las encargadas de ayudar en el proceso de cambio y las fuerzas restrictivas impiden el cambio (Figura 3). El modelo de Lewin reconoce tres fases para generar cambios en la organización, el descongelamiento, el desplazamiento o avance y el recongelamiento (Martínez Bustos, Carrasco Sagredo, & Bull, 2018) (Figura 4).

Figura 3. Representación figurativa del modelo del campo de fuerzas



Fuente: (García, 2005). Representación figurativa del modelo del campo de fuerzas

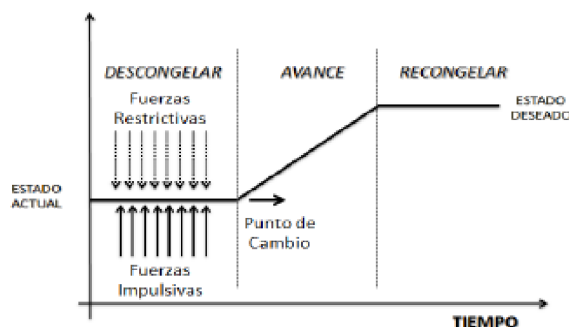
En la fase del descongelamiento se realiza un proceso previo de preparación y análisis en donde se reconoce la necesidad de cambio y se evalúan las creencias y prácticas anteriores, corresponde a esta fase la parte más compleja y difícil de todas, porque implica enfrentar la resistencia al cambio y superarla (Sandoval Duque, 2014). “Según Lewin, el primer paso en el proceso de cambiar el comportamiento es descongelar la situación o status quo (estado del momento actual). El status quo se considera el estado de equilibrio. El descongelamiento es necesario para superar las tensiones de la resistencia individual y el conformismo de grupo. Algunas de las actividades que pueden ayudar en el paso del descongelamiento son: motivar a los participantes por su preparación para el cambio, construir la confianza y el reconocimiento de la necesidad de cambiar, y participar activamente en el reconocimiento de los problemas y las soluciones de intercambio de ideas dentro de un grupo.” (Kritsonis, 2005).

La fase de desplazamiento o avance (Cuando el cambio es iniciado), transcurre tras la incertidumbre creada por el descongelamiento, en esta fase el autor sugiere que se requiere que las personas comiencen a resolver su propia incertidumbre y propongan nuevas formas de hacer las cosas. Se necesita propiciar actitudes distintas y fomentar comportamientos tendentes a que

efectivamente ocurra el cambio (Coria, Valderrama, Neme, & Rivera, 2016); “Para esta fase es necesario mover el sistema de destino a un nuevo nivel de equilibrio. Existen tres acciones que pueden ayudar en el paso de avance que son: persuadir a los trabajadores de que el status quo no es beneficioso para ellos y animándolos a ver el problema desde una nueva perspectiva, trabajar juntos en la búsqueda de nueva información pertinente, y conectar las opiniones del grupo de personas importantes, líderes poderosos para que también apoyen el cambio” (Kritsonis, 2005).

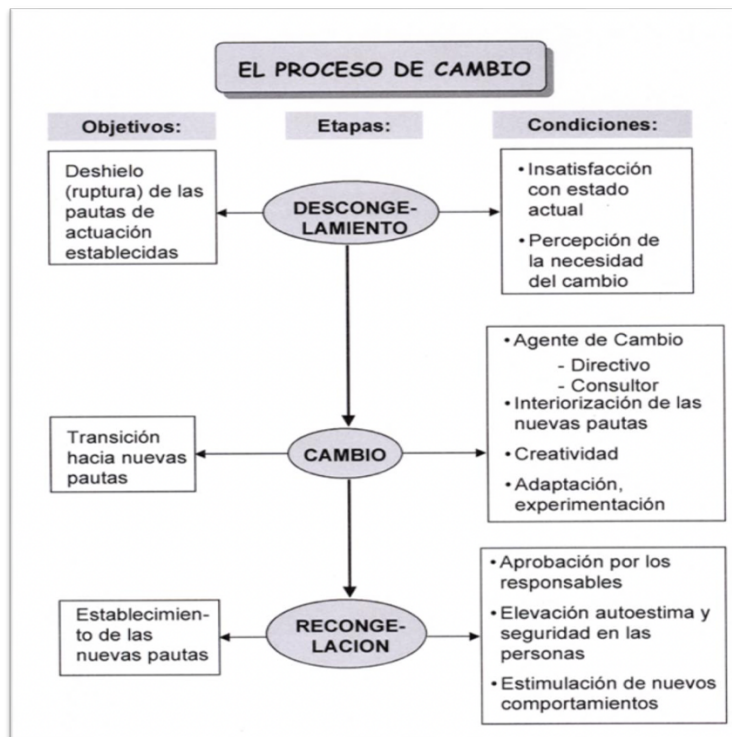
La fase de recongelamiento (Cuando se establece el equilibrio), se lleva a cabo después de que el cambio se ha implementado con el fin de que se sostenga en el tiempo. En esta se busca volver a congelar, lo cual significa estabilizar el nuevo equilibrio que resulta de la modificación (Kritsonis, 2005), lo cual implica cambios en la cultura organizacional, las normas, políticas y prácticas dentro de las organizaciones, por ende, esta etapa representa la integración definitiva de nuevos valores, normas y tradiciones al paradigma organizacional y ocurre cuando las personas pasan de un estado transitorio a un estado estable y productivo (Coria et al., 2016).

Figura 4. Pasos del modelo de Lewin.



Fuente:(Hernández, 2014)

Figura 5. Modelo organizacional de Lewin Kurt.



Fuente: (Saavedra, 2017). D.O Cambio planeado de Kurt Lewin.

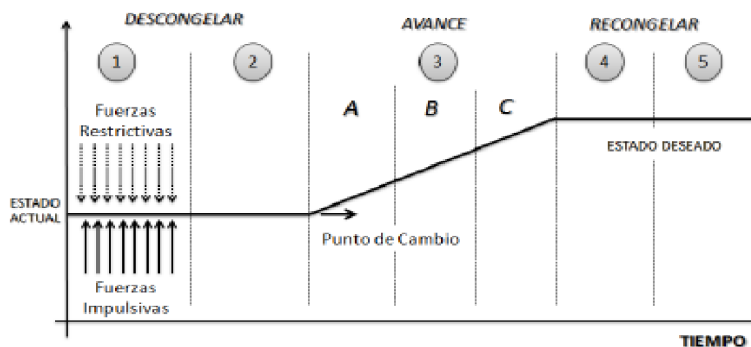
El modelo de Lewin es un modelo utilizado desde hace ya varios años, pero que se continúa mencionando en textos y artículos de la gestión del cambio organizacional, sin embargo, este puede ser válido en organizaciones donde la tecnología no tiene cambios rápidos y puede tener limitaciones en organizaciones donde los cambios son continuos y de rápida implementación (Figura 5).

4.5.2 Modelo de Cambio Organizacional de Lippitt, Watson y Westley.

Este modelo fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley en 1958, en donde se amplían los tres pasos de Lewin a cinco fases que corresponden a 1. Fase de desarrollo de la necesidad de un cambio; 2. Fase de colaboración entre agente del cambio y empresa; 3. Fase de avance en donde

se encierran tres pasos: a. Aclaración o diagnóstico, b. Examen de los caminos y metas opcionales y c. Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio; 4. Fase de Recongelar y por último una 5. Fase de relación terminal como se puede revisar en la Figura 6 ((Hernández, 2014).

Figura 6. Modelo de cambio organizacional de Lippitt, Watson y Westley



Fuente: (Hernández, 2014).

Este modelo resalta la importancia que tiene el compartir la información entre toda la organización con la finalidad de traducirla en acciones que repercutan en el bienestar de la organización, realizando previamente un análisis de dicha información; Lippitt, Watson y Westley presentan en el modelo todos los elementos que intervienen en una organización, pero esta no es una metodología de cambio propiamente dicha, debido a la naturaleza sistémica, el modelo puede ser utilizado para describir cualquier tipo de cambio organizacional. Este modelo presenta como características relevantes:

- El modelo inicia con un análisis de la situación actual de la organización para identificar la necesidad de cambio.
- Fomenta la colaboración entre los involucrados y los agentes del cambio.

- Realiza un estudio exhaustivo para diagnosticar los problemas de la organización, analizar posibles soluciones y así poder establecer la acción de cambio.
- Las acciones de cambio exitosas son difundidas a todas las áreas de la organización con el propósito de institucionalizarlas.

4.5.3 Modelo de resiliencia (De firmeza y Flexibilidad) de Conner

Este es considerado un modelo general y fue desarrollado por Conner D, en 1995, está enfocado en la habilidad del ser humano en la resiliencia; esta habilidad consiste en mostrar fortaleza y flexibilidad ante un cambio. El término ha sido utilizado en el área de ingeniería mecánica para algunos materiales que son firmes y flexibles al mismo tiempo. Una de las premisas básicas del modelo es que el ser humano es el organismo más orientado al control de la naturaleza. Las personas buscan siempre el control cuando un cambio ocurre (Saavedra, 2017).

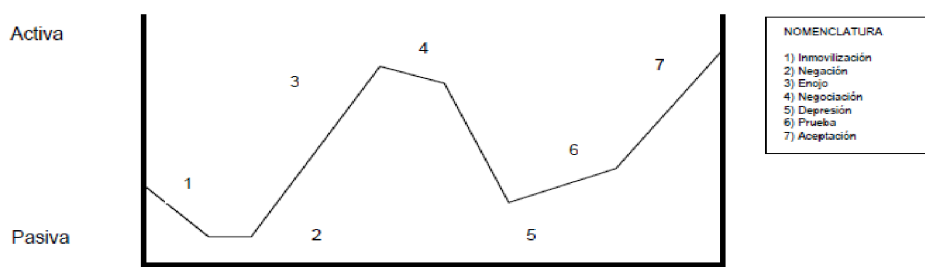
El modelo tiene en cuenta 7 elementos:

1. Naturaleza del cambio: Un cambio por su naturaleza puede ser micro cambio (Afecta a una persona o familia- “Yo”), Cambio Organizacional (mayor escala del cambio “Nosotros”) y Macro cambio (Global- “Todos”) (Figura 7).
2. Proceso de cambio: se refiere al proceso de transición entre un estado estable y un estado deseado.
3. Roles del cambio: son importantes para identificar a las personas involucradas en el cambio (Patrocinadores, agentes del cambio, objetivos y abogados), este elemento permite identificar los roles en el proceso del cambio y entender la situación problemática.
4. Resistencia del cambio: No importa si el cambio es positivo o negativo y representa la respuesta activa o pasiva en términos emocionales ante un Cambio Negativo

(Inmovilización, negación, enojo, negociación, depresión, prueba y aceptación) o una respuesta ante un cambio positivo (Optimismo por falta de información, pesimismo con información, realismo con esperanza, optimismo informado o terminación (Figura 8).

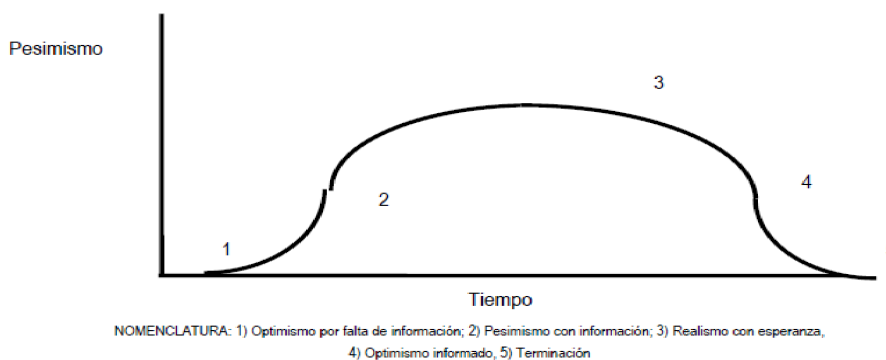
5. Compromiso: este elemento es fundamental en el éxito del cambio y se da en tres fases: Fase de preparación, aceptación y compromiso, los cuales representan los puntos de ensamble críticos en el proceso de compromiso (Figura 9).

Figura 7. Respuesta Emocional ante un cambio Negativo



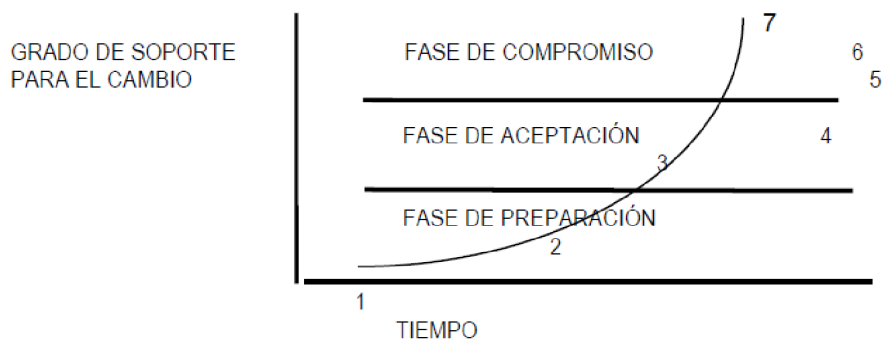
Fuente: (Carranza, 2002). Conner D (1992 "Managing At The Speed Of Change" Edit. Villard Books.

Figura 8. Respuesta Positiva al Cambio



Fuente: (Carranza, 2002). Conner D (1992) Op. Cit.

Figura 9. Etapas del compromiso en el Cambio Organizacional



NOMENCLATURA: 1) contacto; 2) darse cuenta; 3) entendimiento; 4) percepción; 5) implantación, 6) adopción, 7) institucionalización y adopción.

Fuente: (Carranza, 2002). Conner D (1992 "Managing At The Speed Of Change" Edit. Villard Books.

6. Cultura: la cultura está compuesta por tres elementos las creencias, comportamientos y suposiciones que sirven como guía en las actuaciones de los individuos o grupos y se desarrolla con el tiempo; la cultura organizacional es producto de estos tres elementos y sirve como medio poderoso para definir, justificar y reforzar las operaciones de una organización (López et al., 2011).
7. Sinergia: este elemento ocupa una influencia poderosa en los seis elementos mencionados anteriormente. Esta se genera en la interrelación de los factores al alcanzar resultados positivos (Angulo Rincón, 2017).

El modelo de resiliencia planteado por Conner, busca la habilidad de absorber altos grados de cambio, mientras que se demuestra un mínimo de comportamiento disfuncional, este modelo está basado en el individuo, aunque considera aspectos de la organización en conjunto.

4.5.4 Modelo del Cambio Organizacional de Burke et al (1996)

Este modelo de cambio presentado por Burke, Siegal y su grupo de investigadores en 1996, integra las fortalezas de las perspectivas teóricas e incorpora importantes elementos en la

evaluación de la efectividad total del proceso de cambio, adicionalmente tiene en cuenta seis (6) dimensiones según lo descrito por Carranza (2002):

1. Respuesta individual al cambio: concerniente a la naturaleza, duración y utilidad de la resistencia al cambio.
2. Naturaleza general del cambio: ciertos patrones son típicos de esfuerzos de cambio y pueden ser evolutivos o revolucionarios.
3. Planeación del cambio; en él se reconoce la insatisfacción de un estado actual y se articula un futuro deseado. Involucra a gente de todas las áreas de la organización en los procesos de planeación, en vez de dejarlos en una sola entidad o grupo.
4. Administrar el personal: es la necesidad de comunicar qué sí y qué no cambiará, permitiendo a la gente separarse y aceptar la pérdida del estado presente. Utiliza el poder inherente a los grupos como una fuerza positiva.
5. Administración organizacional: la contribución de mensajes, signos y símbolos para establecer credibilidad e importancia. Resalta la importancia del involucramiento como un medio para construir el compromiso. Considera la necesidad de reducir barreras y resistencia para alcanzar metas.
6. Evaluación del cambio: reconoce que las quejas a menudo pueden ser signos de progreso y de energía positiva. Considera la necesidad de modificar los sistemas de recompensa para soportar cambios en otras áreas.

El modelo de Burker se enfoca en estudiar cómo se ve afectado el trabajo, por los mismos factores internos y externos; sin embargo, ofrece a la vez una reseña para la evaluación en las dimensiones organizacionales, con el objeto de lograr los cambios en el mismo desempeño. Éste

modelo incluye grandes beneficios en cuanto a la retroalimentación y elementos cualitativos (Figura 10).

Figura 10. Modelo del Cambio Organizacional



NOMENCLATURA: (1) conocimiento del proceso de cambio, (2) conocimiento fundamental de los aspectos de cambio

Fuente: (Carranza, 2002). Siegal W., et al (1996) "Understanding the Management of Chance" *Journal of Organization Change mangment*. Vol 9 No 6 MCB Unyversity Press.

4.5.5 Modelo de redes de cambio organizacional para administradores medios de Schaafsma

El modelo presentado por Schaafsma en 1997, percibe que las habilidades de los administradores requieren un nuevo modelo de aprendizaje. Los administradores deben "aprender a aprender" acerca del cambio, particularmente durante la implantación del cambio. Los administradores medios necesitan nuevas habilidades de comunicación para administrar e implementar cambios y existen 5 "momentos" en la espiral de acción-investigación, que identificaron los administradores medios inmersos en el proceso de cambio, los cuales son (Hernández, 2014)

1. Planear: Planeación del cambio en donde se debe identificar modelos de cambio basados en la experiencia de proyectos anteriores.
2. Hacer: Implementar el cambio, usando un modelo para probar la experiencia en el contexto.
3. Verificar: Evaluar críticamente los modelos de cambio (haciendo adaptaciones a las prácticas).
4. Actuar: Tomar acción; volver a planear e involucrar a otros en el progreso de aprendizaje.
5. Reflexionar: sobre lo sucedido y los resultados alcanzados por el cambio, haciendo una crítica del modelo y de sus resultados.

Los administradores medios de una organización adoptan e implementan cualquier cambio como un proceso político que opera a través de redes sociales internas y externas. Schaafsma describe que los cambios pueden ser descritos como graduales (incrementales) o repentinos (rompimiento u holísticos (transformacionales) de esta forma describe su modelo en función de los administradores medios bajo los siguientes elementos:

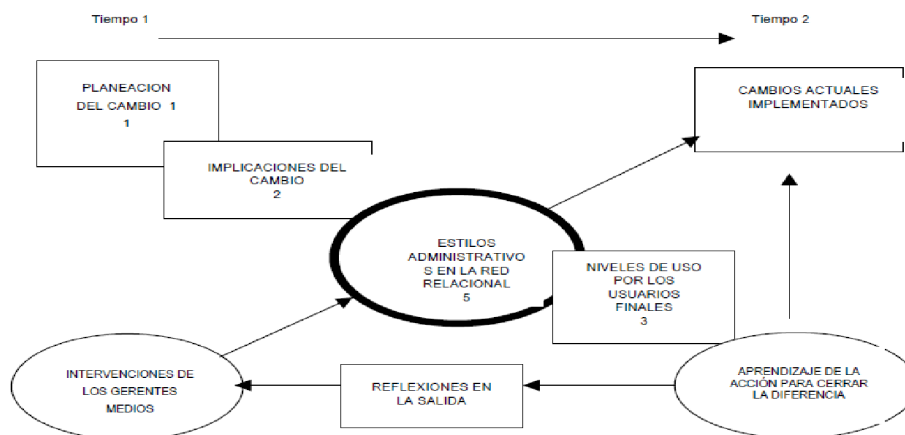
1. La función del administrador medio es construir el conceso entre las redes potenciales de usuarios, concerniente a los componentes críticos y esenciales del cambio (paso 1).
2. Se debe identificar las implicaciones del cambio (paso 2).
3. El cambio es una medida del avance de la implantación y dentro de este proceso existen siete (7) niveles de la implementación (1. No usarlo; 2. Orientación; 3. Preparación; 4. Uso inicial o mecánico; 5. Uso de rutina con experiencia; 6. Refinamiento; 7. Integración y renovación) (paso 3).
4. Las acciones para facilitar el proceso de intervención pueden involucrar a la administración media en la planeación de nuevas políticas, presentando planes estratégicos y de negocios.

Las intervenciones pueden incluir redes, mentores, supervisión entrenamiento y facilitación del aprendizaje acerca del cambio (paso 4).

5. Los estilos del administrador medio, como en el liderazgo situacional necesitan ser comprendidos bajo el contexto del grupo o el equipo de trabajo (Estilo racional, burocrático, democrático guiado, participativo) (paso 5).

Los pasos u elementos descritos en el modelo de Schaafsma (Figura 11), sugieren que la competencia del administrador del cambio puede enfrentarse al complejo proceso de cambio, no como individuo, pero si como miembro de varios equipos, sin embargo, uno de los elementos clave para el administrador medio es el poder y el compartir del poder con las redes organizacionales; Las acciones de aprendizaje e investigación hacen fuerte énfasis que debe desarrollar el administrador del cambio (Carranza, 2002).

Figura 11. Implicaciones del Modelo Relacional para la administración Media.



Fuente: (Carranza, 2002). Schaafsma H (1997) "A Networking model of change for middle managers" *Leadership & Organization Development Journal* 18/13

Tabla 2. Características principales de los Modelos de Cambio organizacional.

Característica	Modelo del cambio de Lewin	Modelo de resiliencia de Conner	Modelo del Cambio Organizacional de Burke	Modelo de redes de cambio organizacional para administradores medios de Schaafsma
Enfoque	El modelo esta enfocado en función de 3 fases: - Descongelamiento - Desplazamiento o avance (Cambio) - Re congelamiento	El modelo tiene en cuenta 7 elementos: - Necesidad del cambio - Proceso de cambio - Roles del cambio - Resistencia del cambio - Compromiso - Cultura - Sinergia	El proceso del cambio tiene 6 dimensiones - Respuesta individual - Naturaleza general - Planeación - Administración del personal - Administración organizacional - Evaluación	El modelo sugiere 5 momentos para generar cambio: Planear, hacer, verificar, actuar y reflexionar, los cuales deben estar atados a acciones de aprendizaje e investigación
Orientación	Se centra en el cambio del comportamiento del individuo	Se orienta hacia el prototipo de persona orientada al cambio, pero manteniendo el control sobre sus iniciativas.	Se Orienta desde el punto de vista del líder. Es el que maneja las dimensiones del cambio	Orienta al administrador medio como base para el cambio organizacional, utilizando sus redes de trabajo. Utiliza el liderazgo situacional y experiencia.
Cambios emergentes	No toma en cuenta este factor	Se hace énfasis en la "resiliencia" del gerente y el compromiso de pasar obstáculos	Tiene en cuenta el plan de cambio y énfasis en el liderazgo	La acción investigación a través de la participación y la reflexión para cambiar.
Redes	Hace énfasis en la participación	Énfasis en la sinergia entre el querer y la habilidad que tiene el individuo dependiendo del rol que desempeña	La comunicación es Importante. Se debe utilizar el poder de los grupos como una fuerza positiva	Considera que la organización se compone de individuos en redes sociales.
Entorno Organizacional	Se deben fortalecer las fuerzas impulsoras o positivas y eliminar las fuerzas negativas	El entorno es cambiante y la organización se debe preparar para enfrentar los cambios.	La naturaleza del cambio (evolutivo o revolucionario) y duración del proceso de cambio es fundamental en la organización	El aprendizaje involucra desarrollo emocional y habilidades del conocimiento.

Fuente: (Carranza, 2002).

4.6 Actitud frente al cambio

Las actitudes son evaluaciones que realiza cada individuo o grupo sobre el objeto de actitud, pudiendo ser esta sobre personas, ideas, cambios organizaciones, estas evaluaciones a su vez pueden ser positivas, negativas o neutrales. García *et al.*, (2011) a través de una investigación sobre “Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá” afirman que las actitudes pueden estar definidas como la percepción evaluativa general y duradera, sobre alguna persona objeto o problema. El cambio de actitud la definen como la percepción evaluativa general que tiene un individuo de reaccionar frente algún estímulo.

Elías (2009) explica que la actitud frente al cambio organizacional se encuentra fundamentada en la visión que el empleado genere frente a un cambio inminente, estas dependen del juicio evaluativo de un cambio que ya se haya implementado en la organización y su resultado exitoso o no, cabe resaltar que cuando un empleado experimenta una actitud positiva, este tendrá las características de apoyar y facilitar iniciativas de cambio en la organización, mientras los empleados que generen una actitud negativa, estos experimentarán frustración, desprecio hasta llegar a sabotear la iniciativa de cambio.

Por otra parte (Petty, 2012) afirman que existen tres teorías acerca de la actitud frente al cambio, la teoría de las opiniones, la motivacional y de las atribuciones. La primera teoría hace referencia a las actitudes de opinión basadas en un contexto de experiencias pasadas y de los estímulos del contexto que vivencia cada persona, la motivacional hace referencia a los diferentes motivos humanos por los cuales una persona puede persuadir y por último la teoría de las atribuciones la cual hace referencia al comportamiento comunicador.

Así mismo según Robbins & Judge (2013) se pueden enmarcar las actitudes en tres elementos fundamentales como son : Cognitivos: Describen la creencia de saber cómo son las cosas, afectivo: Parte emocional y sentimental de la actitud donde se evalúa positiva o negativamente algún suceso y el del comportamiento haciendo referencia a la conducta hacia algo o alguien, según Rabelo et al., (2004) las actitudes frente al cambio organizacional se pueden considerar como los directos responsables en la resistencia al cambio y es necesario que tanto las personas involucradas en el cambio y los equipos exista una total armonía para llevar con éxito cualquier proyecto o cambio organizacional.

Choi (2011) afirma que existen constructos para representar las actitudes de los trabajadores frente al cambio, estos sirven para identificar variables que son relevantes en la disposición frente al cambio como son: a. La disposición al cambio: creencia que el cambio debe ser necesario y la capacidad de la organización para lograr los objetivos exitosamente y que los trabajadores se beneficien con estos; b. Compromiso con el cambio: fuerza que guía a un individuo hacia una acción, se considera esta variable como una de las más relevantes para una adecuada implementación de cualquier cambio en una organización; c. Apertura del cambio: condición que crea la disposición al cambio organizacional; d. Cinismo: hace referencia al escepticismo frente al cambio, considerándolo como el pesimismo del futuro éxito del cambio a implementar y culpar a otros responsables del no éxito ya sean sus jefes inmediatos o la alta gerencia.

Gutiérrez & Piedrahita (2005) afirman que la armonía de las personas como los grupos involucrados en el proceso de cambio de una organización se ven afectados y se hacen evidentes reacciones y emociones de temor y de ansiedad pero que no deben ser tomadas como problemas en los cuales se deben buscar una solución, se deben tomar como reacciones naturales las cuales se deben analizar para encontrar las causas de las mismas.

4.7 Herramientas de diagnóstico de la resistencia al cambio

No son pocos los esfuerzos por desarrollar modelos y herramientas que sirvan de referencia para cualquier gerente o miembro de equipo de un proyecto al momento de gerenciar el cambio. Como gerentes no sólo el adecuado desarrollo de los elementos técnicos del proyecto es importante, sino es de suma importancia la dimensión humana, tal como lo alertan muchos autores, si no se produce un cambio en los individuos difícilmente las condiciones iniciales realmente cambiaron (García, 2005; Hornstein, 2015).

Resulta importante revisar los diseños de las herramientas utilizados por diferentes autores en el diagnóstico de la resistencia al cambio como punto de partida para la definición de estrategias para la gerencia del cambio durante el desarrollo de proyectos; hasta la fecha se han desarrollado algunas investigaciones que versan sobre la necesidad de gerenciar el cambio, aun cuando muy pocas de ellas se han enfocado en la dimensión humana del mismo, otras tantas, en menor número, han establecido relaciones entre la gerencia del cambio y la gerencia de proyectos, muchas de ellas impulsadas por el Project Management Institute (Garcia, 2005).

4.8 Modelo del factor de respuesta Noer.

El modelo del Factor de Respuesta es creación de manera principal de Kerry Bunker y se refiere específicamente a tres raíces fundamentales: 1. La primera raíz fue un esfuerzo de investigación que tuvo lugar en AT&T desde finales de la década de 1970 hasta mediados de 1980 y se centró en el manejo del estrés y el afrontamiento; 2. La siguiente raíz se generó como resultado de la investigación en el Center for Creative Leadership durante finales de la década de 1980 y principios de la de 1990, que buscaba entender las tácticas de aprendizaje de los ejecutivos exitosos; 3. La tercera raíz implica el trabajo del mismo centro para ayudar a individuos y empresas a afrontar los efectos de la reducción de tamaño” (Garcia, 2005).

Este modelo considera, como variables los cuadrantes que permiten distinguir las tipologías, la “comodidad con el cambio y disposición para el aprendizaje” y “la capacidad para aprender y aptitud para el cambio”. Esto le permite identificar cuatro patrones de respuesta o comportamientos de transición distintos:

Tabla 3. Patrones de respuesta del Modelo de Noer.

Poca comodidad con el cambio	Poca comodidad con el cambio.	Gran comodidad con el cambio.	Gran comodidad con el cambio
Poca capacidad para el cambio	Gran capacidad para el cambio.	Poca capacidad para el cambio.	Gran capacidad para el cambio.
Son llamados apabullados	Son llamados atrincherados.	Son llamados fanfarrones	Son llamados estudiosos
- Su conducta de transición principal es retirarse del combate y evitar el aprendizaje necesario.	- Su conducta de transición básica implica aferrarse con tenacidad a aprendizajes reducidos que funcionaron en el pasado, pero que son de valor limitado en la nueva realidad.	- Su conducta de transición está compuesta de arrebatos agresivos fundados en un impulso alto y poca sustancia; se engañan a sí mismos y a los demás.	- La conducta implica enfrentar en forma positiva el cambio (comprometerse) y aprender técnicas nuevas más relevantes.

Fuente: (García, 2005).

4.9 Instrumento de Medición de Cambio (IMC)

El instrumento de medición de la resistencia al cambio cuenta con 55 ítem distribuidos en doce variables (A- ANEXO- IMC), establecidos en tres niveles identificados por King, el cual interpreta el fenómeno de resistencia al cambio desde niveles: individual, grupal y organizacional de la siguiente forma (García Rubiano & Forero Aponte, 2016; Salgado et al., 2018; Villegas, García, & Díaz, 2011)

a) Nivel individual: existen factores de personalidad que influyen en la intensidad de la resistencia al cambio, por ejemplo, el locus de control, la necesidad de alcanzar logros, la independencia, el poder y el autoritarismo. Sin embargo, las actitudes, basadas en experiencias

previas de cambio organizacional, tienen un impacto significativo (adaptabilidad, liderazgo y capacidad de innovación)

b) Nivel grupal: la resistencia se explica por varios factores relativos a la estructura, composición y relaciones de trabajo de un grupo que dé importancia al estatus quo. Algunos de estos factores son la cohesión grupal, las normas sociales, la participación en la toma de decisiones y la autonomía en la autodeterminación de acciones. (participación (integración), comunicación y trabajo en equipo).

c) Nivel organizacional: Se genera a partir de factores como la estructura de la organización, su clima, cultura y estrategia los cuales finalmente constituyen la causa de la resistencia. Estos elementos, junto con los niveles individual y grupal, pueden ser mejor comprendidos a partir de procesos psicológicos que sirven de marco de referencia de la resistencia al cambio (aceptación activa, aceptación pasiva, resistencia activa, resistencia pasiva, conocimiento de la organización y cultura de cambio) (García Rubiano & Forero Aponte, 2016).

4.10 Escala de actitudes hacia el cambio (EAC)

Para medir actitud al cambio se utiliza la escala de actitudes hacia el cambio de (Rabelo, E., Ros, M., Torres, 2004) que consta de una categoría que describe las creencias, comportamientos y sentimientos desarrollados por los individuos. la categoría principal es actitud frente al cambio que cuenta con 50 ítems distribuidos en tres subcategorías (C- ANEXO- EAC): actitud de cinismo ante el cambio, actitudes de temor ante el cambio y actitud de aceptación ante el cambio. Mediante una escala Likert (Rabelo, E., Ros, M., Torres, 2004).

El nivel individual, es la relación entre la cognición del individuo y los afectos de este; existen básicamente tres tipos de explicaciones sobre la resistencia al cambio desde este punto de vista. la primera habla de la resistencia como un proceso natural y normal, generada por creencias distorsionadas o por la tendencia de los individuos a evaluar las situaciones por categoría extrema; la segunda mide la resistencia como la intención de resistir y analiza esta como el conjunto formado por la percepción del impacto del cambio, de las ideas irracionales y de los afectos. la tercera, atribuye la resistencia a una reacción emocional negativa activada por las inconsistencias y discrepancias entre esquemas cognitivos de los individuos y aquellos presentes en las propuestas de cambio George & Jones, 2001, citados por Rabel, Ros y Torres (2004).

4.11 Escala de resistencia al cambio (RTC - Resistance To Change)

Este instrumento fue propuesto por Shaul Oreg (2003) se enfoca en la medición de la tendencia de la personalidad para resistir o evitar el cambio. La escala está compuesta por 17 ítems (B-ANEXO- RTC), que son afirmaciones relacionadas a las reacciones de las personas frente a los cambios bajo cuatro factores (búsqueda de rutina, reacción emocional, enfoque a corto plazo y rigidez cognitiva), además de poder evaluar el rasgo de la personalidad que interviene en la resistencia al cambio, permite predecir la reacción del sujeto en diversos contextos y tipos de organizaciones. La escala ha sido validada sobre una muestra de 4201 sujetos, en 17 países, así como adaptada a varias lenguas (Oreg, 2003).

4.12 Escala de Resistencia al Cambio (ERC)

Esta escala desarrollada por García (2005), está conformado por una serie de factores con escala cualitativa (excelente, muy bueno, normal, con fallas, inadecuados) y un baremo cuantitativo que va de 0 a 12, el baremo cuantitativo guarda estrecha relación con la forma de

presentar la información mediante gráficos radiales con características similares a la telaraña. Pueden identificarse seis segmentos diferenciados en la escala cuantitativa que también facilita el trabajo de la interpretación, procesamiento y presentación de los resultados, pues pueden ser asociados a las zonas de resistencia, neutra o flexibilidad. Este instrumento consta de seis partes (D- ANEXO- RTC), tres asociados a los factores individuales y los otros tres restantes a los factores de la organización (Salgado et al., 2018). Esta escala presenta niveles adecuados de confiabilidad y validez ($\alpha=.84$) (García Rubiano, Rubio, & Bravo, 2007).

- Diagnóstico de factores Individuales asociados al Saber/Conocer
- Diagnóstico de factores Individuales asociados a la Responsabilidad (hacer)
- Diagnóstico de factores Individuales asociados al Querer/Sentir/Desear;
- Diagnóstico de Factores asociados a la Organización
- Diagnóstico de Factores Organizacionales asociados a los stakeholders (involucrados)-
Afectado.
- Diagnóstico de Factores Organizacionales asociadas al Proyecto (Cambio).

5. Hipótesis

Hipótesis 1. Existe una relación entre la búsqueda de la rutina y la actitud frente al cambio.

H₀: No existe relación entre la búsqueda de la rutina por parte de los trabajadores en la organización y los factores de temor, aceptación y cinismo frente al cambio dentro de la organización.

H_a: Existe relación entre la búsqueda de la rutina por parte de los trabajadores en la organización y los factores de temor, aceptación y cinismo frente al cambio dentro de la organización.

Hipótesis 2. Existe una relación entre las reacciones emocionales y la actitud frente al cambio.

H₀: No existe relación entre las reacciones emocionales por parte de los trabajadores en la organización y los factores de temor, aceptación y cinismo frente al cambio dentro de la organización.

H_a: Existe relación entre las reacciones emocionales por parte de los trabajadores en la organización y los factores de temor, aceptación y cinismo frente al cambio dentro de la organización.

Hipótesis 3. Existe una relación entre el pensamiento en el corto plazo y la actitud frente al cambio.

H₀: No existe relación entre el pensamiento en el corto plazo por parte de los trabajadores en la organización y los factores de temor, aceptación y cinismo frente al cambio dentro de la organización.

H_a: Existe relación entre el pensamiento en el corto plazo por parte de los trabajadores en la organización y los factores de temor, aceptación y cinismo frente al cambio dentro de la organización.

Hipótesis 4. Existe una relación entre la rigidez cognitiva y la actitud frente al cambio.

H₀: No existe relación entre la rigidez cognitiva por parte de los trabajadores en la organización y los factores de temor, aceptación y cinismo frente al cambio dentro de la organización.

H_a: Existe relación entre la rigidez cognitiva por parte de los trabajadores en la organización y los factores de temor, aceptación y cinismo frente al cambio dentro de la organización.

6. Metodología

La metodología de la presente investigación es de tipo cuantitativo e inicio con la creación de las hipótesis para explorar la relación entre la resistencia y la actitud al cambio en la organización de estudio, basada en el marco teórico, definición de las variables a evaluar, población de la organización, definición de los instrumentos a aplicar, recolección de la información y finalmente la verificación, análisis estadísticos de los resultados y discusión de los mismos. A continuación se plantean las fases bajo la cual se desarrolló la investigación:

Fase 1. Planeación: se realizó la selección de dos instrumentos de diagnóstico ha aplicar, definición de las variables que dieran respuesta a la evaluación de la resistencia y la actitud al cambio en la organización de estudio y se plantearon las hipótesis de estudio.

Fase 2. Implementación: se determinó de la población de estudio e implementación de los instrumentos tipo encuesta (Online).

Fase 3. Procesamiento y análisis de resultados: se realizó la tabulación de los datos (Base de Datos), análisis estadísticos, verificación de las hipótesis, análisis de los resultados, discusión y conclusiones de la investigación.

6.1 Fase 1. Planeación.

En está fase se seleccionaron dos instrumentos de diagnóstico, el primero correspondiente a la RTC, escala de resistencia al cambio desarrollada por Shaul Oreg (2003) basado en un cuestionario estructurado de 17 preguntas con escala tipo Likert (1-5), basadas en indicadores que miden la

resistencia al cambio y que fue probado y validado por el autor en varios países, incluyendo México y España (Villegas et al., 2011); Esta escala mide la variable de resistencia al cambio, la cual corresponde al conjunto de comportamientos de los trabajadores encaminados a desacreditar, postergar o impedir la implementación de cambios en el organización y se analiza bajo cuatro factores: 1. Búsqueda de la rutina (**BR**), la cual hace referencia al grado en el que los individuos prefieren las tareas, procedimientos y ambiente altamente predecibles; 2. Reacción emocional (**RE**), la cual refleja el malestar, la ausencia de entusiasmo y la ansiedad que el individuo experimenta al enfrentarse a los cambios; 3. Pensamiento a corto plazo (**CP**) ó flexibilidad, que aborda el grado en el que los individuos se preocupan por los inconvenientes y molestias que el cambio trae consigo, en lugar de centrarse en los posibles beneficios y la comodidad que podría llevar a largo plazo y 4. Rigidez cognitiva (**RC**) que se refiere a la inflexibilidad en el pensamiento y la dificultad para aceptar nuevas ideas, perspectivas y métodos (A. Anexo- Instrumento (RTC) Escala de Resistencia al Cambio).

El segundo instrumento aplicado corresponde a la EAC, Escala de Actitudes hacia el cambio, desarrollada por Rabelo, Ros y Torres (2004) y utilizada en estudios de diagnóstico en países como Perú (Moreno, 2018) y Chile (Salgado et al., 2018). Este instrumento fue validado por los autores a través del coeficiente de correlación del alfa de Cronbach con un valor de 0,840 (Alta confiabilidad), este instrumento está constituido por 15 preguntas con escala tipo Likert (1-5), basadas en tres indicadores que responden a la variable actitud frente el cambio organizacional la cual corresponde a evaluaciones, creencias, comportamientos y sentimientos desarrollados por los trabajadores durante los procesos de cambio y se analiza bajo tres factores: 1. Aceptación (A) que corresponde a los factores cognitivos y afectivas de los individuos, favorables a la implementación del cambio organizacional; 2. Temor (T) que corresponde a las concepciones internas de los sujetos

que se pueden expresar con dificultad intelectual de interpretar el cambio organizacional y 3. Cinismo (C) relacionado con la visión pesimista, percepción de desconfianza que tienen los trabajadores sobre la implementación exitosa del cambio organizacional (B. Anexo - Instrumento (EAC) Escala de Actitud frente el Cambio.

Una vez definidos los instrumentos para el diagnóstico y evaluación de la resistencia al cambio (RTC) y actitud frente el cambio (EAC) en la organización de estudio se plantearon 4 hipótesis a evaluar.

6.2 Fase 2. Implementación

En esta fase se definió la población de estudio, la cual correspondió a trabajadores de una organización de investigación en Colombia del área de investigación y extensión, estas áreas fueron seleccionadas debido a los procesos de cambio planificado (Direccionamiento estratégico); los participantes fueron 136 trabajadores vinculados laboralmente a la organización, la selección se realizó por conveniencia con quienes voluntariamente aceptaron participar en el estudio. Se realizó adicionalmente una estratificación sociodemográfica correspondiente a seis variables: 1. Tipo de rol en la organización: líder estratégico, líder de equipo, contribuyente táctico, contribuyente de apoyo; 2. Sexo: masculino- Femenino; 3. Edad: entre 18- 30 años, 31-40 años, 41-50 años y más de 51 años; 4. Área de la organización: investigación o extensión; 5. Tiempo de trabajo en la organización: Menos de 2 años, entre 2-5 años, entre 6- 10 años y más de 11 años. 6. Grado de escolaridad: Bachiller, Técnico o tecnólogo, Profesional, Profesional con especialización, Profesional con maestría y profesional con doctorado (C. Anexo- Instrumento de recolección de información demográfica)

Los instrumentos fueron elaborados mediante la Suite By Google (Formularios o encuestas) y enviados por correo electrónico a 203 trabajadores de la organización de estudio de los cuales

respondieron voluntariamente 136 trabajadores (67%), la aplicación de los instrumentos se realizó durante el mes de abril del año 2020.

6.3 Fase 3. Procesamiento y análisis de resultados

Se realizó la tabulación de los datos a través de Excel (Base de Datos) y se aplicó un análisis estadístico con el software SPSS, se realizaron cuatro pruebas de hipótesis con Chi-Cuadrado. La prueba de hipótesis realizada con este método (Chi-Cuadrado) permite rechazar o aceptar (fallar en rechazar) una hipótesis planteada (definida como hipótesis nula o H_0) y descrita por variables cuantitativas, en la cual las respuestas indican niveles de acuerdo o desacuerdo frente a las afirmaciones definidas para cada dimensión de la variable resistencia al cambio (Búsqueda de la rutina, reacciones emocionales, pensamiento en el corto plazo y rigidez cognitiva). Los mismos niveles fueron empleados en el instrumento de captura para conocer los factores de temor, aceptación o cinismo que expresan tener los encuestados frente el cambio dentro de la organización. De la mano de la hipótesis nula, H_0 , se planteó una hipótesis alternativa, H_a .

Para aceptar o rechazar la hipótesis planteada H_0 , se tomó el valor de significancia de referencia de 0,05, valor contra el cual se realizó la comparación del nivel de significancia encontrado (Valor Pearson Chi-Cuadrado) para cada hipótesis planteada. Para los casos en los que el nivel de significancia encontrado fue mayor a 0,05, se aceptó (fallo en rechazar) la hipótesis nula H_0 y se rechazó la hipótesis alternativa H_a . Lo contrario se realizó cuando el valor de significancia encontrado fue inferior a 0,05, en tal caso se rechazó la hipótesis nula H_0 y se aceptó la hipótesis alternativa H_a .

7. Procesamiento estadístico

Variables sociodemográficas de la población de estudio

Se realizó la caracterización sociodemográfica de la población de estudio (136 trabajadores) de los cuales el 65,4% fueron personas del género masculino y 34,6% restante del género femenino, de la población encuestada, el 50,7% desempeña un rol de contribuyente de apoyo, seguido de un 35,3% se desempeña como un contribuyente táctico, el restante 14% de encuestados desempeña roles de líder de equipo y líder estratégico. En lo que se refiere a la edad de la población encuestada, el 76,5% tiene menos de 40 años, únicamente el 7,4% de los encuestados tiene más de 51 años de edad. De las áreas de la organización a la que corresponden los encuestados, el 51.5% se encuentran en el área de extensión, mientras que el 48,5% se encuentran en el área de investigación. La mayoría de los encuestados ha estado vinculado a la organización entre 2 y 5 años, con un porcentaje del 39,7%, seguido de un 31,6% de los encuestados que ha estado vinculado entre 6 y 10 años (Tabla 4).

Finalmente, de la población encuestada, se resalta que únicamente el 2,9% de los encuestados cuenta con un nivel de escolaridad de bachiller y en una proporción del 5,1% se encuentran profesionales con doctorado. En su mayoría, los encuestados cuentan con un nivel de escolaridad profesional (con un 30,9%), seguido por un nivel de escolaridad técnico o tecnólogo (con un 28,7%), profesional con maestría (con un 19,1%) y profesional con especialización (con un 13,2%) (Tabla 4).

Tabla 4 Variables sociodemográficas de la población encuestada

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	47	34,6
	Masculino	89	64,5
Tipo de rol	Contribuyente de apoyo	69	50,7
	Contribuyente táctico	48	35,3
	Líder de equipo	14	10,3
	Líder estratégico	5	3,7
Rango de edades	18- 30 años	41	30,1
	31- 40 años	63	46,3
	41- 50 años	22	16,2

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
	Más de 51 años	10	7,4
Área de la organización	Extensión	70	51,5
	Investigación	66	48,5
Tiempo de vinculación en la organización	Menos de 2 años	24	17,6
	Entre 2 - 5 años	54	39,7
	Entre 6- 10 años	43	31,6
	Más de 11 años	15	11,0
Grado de escolaridad	Bachiller	4	2,9
	Profesional	42	30,9
	Doctorado	7	5,1
	Especialización	18	13,2
	Maestría	26	19,1
	Técnico o tecnólogo	39	28,7

Fuente: Elaboración propia.

Validación de hipótesis 1: Existe una relación entre la búsqueda de la rutina y la actitud frente al cambio.

En la Tabla 5 se pueden observar los valores de Pearson Chi-Cuadrado para cada uno de los factores (temor, aceptación y cinismo) hacia el cambio dentro de la organización, los tres valores respectivamente (0,825, 0,606 y 0,602) presentan una significancia superior al 0,05, por lo tanto, se falla en rechazar la hipótesis alterna H_a . Así pues, se observa que en la organización no existe una relación entre la búsqueda de la rutina y los factores de temor, aceptación y cinismo relacionadas con la variable actitud frente al cambio organizacional.

Tabla 5. Valor de Pearson Chi-Cuadrado de la relación entre la búsqueda de la rutina y los factores de temor, aceptación y cinismo frente al cambio organizacional

Búsqueda de la rutina Dimensión hacia el cambio	Temor	Aceptación	Cinismo
Valor de Pearson Chi-Cuadrado	0,825	0,606	0,602
Relación de Likelihood	0,850	0,328	0,456
Total de datos	136		

Fuente: Elaboración propia.

Validación de hipótesis 2: Existe una relación entre las reacciones emocionales y la actitud frente al cambio.

De acuerdo a los valores de Pearson Chi-Cuadrado presentados en la Tabla 6, el factor de temor (T) frente al cambio, presenta una clara relación con las reacciones emociones, debido a que el valor de significancia es menor a 0,05, por tanto se acepta la H_a para la dimensión de temor. Sin embargo, los factores de aceptación (A) y cinismo (C) frente al cambio expresado por los trabajadores dentro de la organización, presentaron niveles de significancia con valores de 0,155 y 0,123 respectivamente, esto indica que se acepta la H_0 , teniendo que no hay una relación entre las reacciones emocionales y las dimensiones de aceptación y cinismo de la actitud frente al cambio.

Tabla 6 Valor de Pearson Chi-Cuadrado de la relación entre las reacciones emocionales y los factores de temor, aceptación y cinismo frente al cambio organizacional

Reacciones emocionales	Temor	Aceptación	Cinismo
Dimensión hacia el cambio			
Valor de Pearson Chi-Cuadrado	0,001	0,155	0,123
Relación de Likelihood	0,030	0,182	0,083
Total de datos	136		

Fuente: Elaboración propia

Validación de hipótesis 3: Existe una relación entre el pensamiento en el corto plazo y la actitud frente al cambio.

De acuerdo a los valores de Pearson Chi-Cuadrado presentados en la Tabla 7, el factor de aceptación (A) frente al enfoque de pensamiento en el corto plazo contó con un valor de significancia de 0,007, menor a 0,05 que indica que existe correlación entre el factor de aceptación del cambio dentro de la organización con el pensamiento en el corto plazo, por tanto se acepta la H_a para el factor de aceptación. Sin embargo, los factores de temor (T) y cinismo (C) presentaron

un valor de Pearson Chi-Cuadrado superior a 0,05 teniendo que no existe relación entre el pensamiento en el corto plazo de los miembros de la organización con los factores de temor y cinismo que se asocian con la actitud al cambio, por la cual se acepta la hipótesis nula planteada H_0 para los factores mencionados.

Tabla 7 Valor de Pearson Chi-Cuadrado de la relación entre el pensamiento en el corto plazo y los factores de temor, aceptación y cinismo frente al cambio organizacional

Pensamiento corto plazo Dimensión hacia el cambio	Temor	Aceptación	Cinismo
Valor de Pearson Chi-Cuadrado	0,165	0,007	0,198
Relación de Likelihood	0,100	0,045	0,113
Total de datos	136		

Fuente: Elaboración propia

Validación de hipótesis 4: Existe una relación entre la rigidez cognitiva y la actitud frente al cambio.

Teniendo en cuenta los valores de Pearson Chi-Cuadrado presentados en la Tabla 8, se puede concluir que tanto los factores de temor y cinismo son significativos con valores de 0,661 y 0,458 superiores a 0,05 y que por tanto se acepta la H_0 . En lo que respecta a la relación entre aceptación al cambio y la rigidez cognitiva, el valor de Pearson Chi-Cuadrado de 0,009 establece que se rechaza la hipótesis nula H_0 , y se acepta la hipótesis alternativa H_a , en la cual se plantea que existe una relación entre esta dimensión y la rigidez presentada por los miembros de la organización encuestados.

Tabla 8 Valor de Pearson Chi-Cuadrado de la relación entre la rigidez cognitiva y los factores de temor, aceptación y cinismo frente al cambio organizacional

Rigidez cognitiva Dimensión hacia el cambio	Temor	Aceptación	Cinismo
Valor de Pearson Chi-Cuadrado	0,661	0,009	0,458
Relación de Likelihood	0,554	0,039	0,485
Total de datos	136		

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los factores relacionadas con la Resistencia al cambio (RTC)

Se realizó estadística descriptiva de la frecuencia a las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas realizadas, enmarcadas en los cuatro factores de la variable Resistencia al Cambio (RTC): Búsqueda de la rutina (**BR**), Reacciones emocionales (**RE**), Pensamiento en el corto plazo (**CP**) y Rigidez cognitiva (**RC**). Para el manejo de los datos recolectados con el instrumento de captura, se empleo el software estadístico SPSS y el lenguaje de programación Python v 3.6. (Tabla 9).

Tabla 9 Estadísticos descriptivos de cada declaración evaluada en el modelo de cuatro factores de la RTC.

Factor	ID	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza	Asimetría	Curtosis
Búsqueda de la rutina	1	1,36	1	1	0,605	0,366	2,29	8,83
	2	2,18	2	2	1,025	1,05	0,854	0,451
	3	1,66	2	1	0,712	0,507	0,848	0,377
	4	3,94	4	4	0,884	0,782	-0,994	1,169
	5	1,43	1	1	0,766	0,587	2,106	4,255
Reacciones emocionales	1	2,2	2	2	0,965	0,931	0,646	-0,029
	2	2,1	2	2	0,918	0,843	0,566	-0,423
	3	1,57	1	1	0,727	0,528	1,563	3,761
	4	2	2	2	0,911	0,83	0,657	-0,053
Pensamiento en el corto plazo	1	1,83	2	1a	0,882	0,779	1,061	0,924
	2	1,64	2	1	0,706	0,499	1,027	1,153
	3	1,9	2	2	0,934	0,872	1,079	0,731
	4	1,92	2	2	0,895	0,801	0,979	0,735
Rigidez cognitiva	1	2,59	2	2	1,064	1,133	0,289	-0,914
	2	2,57	2	2	1,133	1,284	0,639	-0,546
	3	3,55	4	4	1,01	1,02	-0,8	-0,022
	4	2,3	2	2	0,945	0,894	0,429	-0,663

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la clasificación de la resistencia al cambio de acuerdo con el rol y tiempo de vinculación en la organización.

A continuación, se presentan los resultados de acuerdo al tipo de rol y el tiempo de vinculación en la organización. Para ello se realizó la sumatoria de las respuestas por cada dimensión para cada encuestado, y se clasificó de acuerdo a los rangos de valoración empleados por Moreno (2018) (Tabla 10). En la Tabla 11 se relaciona el porcentaje estimado por nivel de Resistencia al cambio relacionados con el rol desempeñado y el tiempo de vinculación.

Tabla 10 Normas de clasificación empleadas en la evaluación de la RTC

Clasificación		Variable Resistencia al cambio	Factores de la RTC			
			BR	RE	CP	RC
Rangos	Muy bajo	17 - 32	5--9	4--6	4--5	4--9
	Bajo	33 - 37	10	7	6--7	10--11
	Medio	38 - 41	11	8--9	8	12
	Alto	42 - 46	12--13	10--11	9--10	13--14
	Muy alto	47 - 85	14-20	12--16	11--16	15--16

Fuente: (Moreno, 2018).

Tabla 11 Clasificación de la Resistencia al cambio en la organización de estudio de acuerdo al rol desempeñado y tiempo de vinculación

Nivel de resistencia al cambio	Contribuyente de apoyo				Contribuyente táctico				Líder de equipo				Líder estratégico
	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	>11 Años
Muy bajo	0	33	11	33	20	35	29	50	50	0	0	0	40
Bajo	67	36	33	0	30	18	24	50	0	0	38	67	20
Medio	17	11	17	33	30	18	12	0	50	100	50	33	40
Alto	17	11	22	33	10	18	18	0	0	0	13	0	0
Muy alto	0	8	17	0	10	12	18	0	0	0	0	0	0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los factores relacionadas con la Actitud frente al cambio (EAC)

Se realizó estadística descriptiva de la frecuencia a las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas realizadas, enmarcadas en los tres factores de la variable Actitud frente al cambio (EAC): Temor, Aceptación y Cinismo. Para el manejo de los datos recolectados con el instrumento de captura, se empleó el software estadístico SPSS y el lenguaje de programación Python v 3.6. (Tabla 12).

Tabla 12 Estadísticos descriptivos de cada declaración evaluada en el modelo de tres factores de la EAC.

Factor	ID	Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza	Asimetría	Curtosis
Temor	1	3,22	3	4	1,023	1,047	-0,161	-0,902
	2	1,79	2	1	0,906	0,821	1,225	1,183
	3	3,49	4	4	1,095	1,2	-0,564	-0,542
	4	3,55	4	4	0,98	0,96	-0,721	-0,036
	5	3,65	4	4	1,145	1,312	-0,744	-0,34
	6	2,43	2	2	1,001	1,003	0,521	-0,371
Aceptación	1	3,67	4	4	1,109	1,23	-0,734	-0,48
	2	4,61	5	5	0,598	0,358	-2,12	8,502
	3	3,81	4	4	0,993	0,985	-0,99	0,842
	4	3,98	4	4	0,89	0,792	-1,108	1,69
	5	3,73	4	4	0,985	0,97	-0,751	0,31
Cinismo	1	2,82	3	2	0,973	0,946	0,117	-0,905
	2	2,06	2	2	0,901	0,811	0,624	0,008
	3	1,95	2	2	0,913	0,834	1,05	1,083
	4	2,02	2	2	0,939	0,881	0,938	0,659

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la clasificación de la Actitud frente al cambio de acuerdo con el rol y tiempo de vinculación en la organización

A continuación, se presentan los resultados de acuerdo al tipo de rol y el tiempo de vinculación en la organización. Para ello se realizó la sumatoria de las respuestas por cada dimensión para cada encuestado y se clasificó de acuerdo a los rangos de valoración empleados por Moreno (2018)

(Tabla 13). En la Tabla 14 se relaciona el porcentaje estimado por nivel de Actitud frente al cambio relacionados con el rol desempeñado y el tiempo de vinculación.

Tabla 13. Normas de clasificación empleadas en la evaluación de la EAC

Clasificación		Variable Actitud ante el cambio	Factores de la EAC		
			Aceptación	Temor	Cinismo
Rangos	Muy bajo	15 -48	5 - 16	5 - 18	4 - 11
	Bajo	49 - 51	17 - 18	19 - 21	12
	Medio	52 - 55	19	22 - 23	13 - 14
	Alto	56 -57	20 - 21	24 - 25	15 - 16
	Muy alto	58 - 75	22 - 25	26 - 30	17 - 20

Fuente: (Moreno, 2018).

Tabla 14. Clasificación de la Actitud frente al cambio, en la organización de estudio de acuerdo al rol desempeñado y tiempo de vinculación.

Nivel de Actitud frente el cambio	Contribuyente de apoyo				Contribuyente táctico				Líder de equipo				Líder estratégico
	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	>11 Años
Baja	75	69	89	67	50	59	35	25	50	100	13	67	60
Tendencia B	17	17	6	33	20	29	18	50	50	0	50	33	40
Media	8	11	0	0	20	6	41	0	0	0	13	0	0
Tend Alta	0	3	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0
Alta	0	0	6	0	0	6	6	25	0	0	25	0	0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia.

8. Discusión de resultados

En la investigación se realizó un análisis estadístico correlacional para dar respuesta a las cuatro hipótesis planteadas relacionadas con la correlación entre los factores de la resistencia al cambio y los factores de la actitud al cambio en una organización de investigación en Colombia, la cual

inició un proceso de cambio planificado, en donde se actualizó el direccionamiento estratégico a partir de talleres participativos, donde gran parte de los trabajadores aportaron al plan de trabajo proyectado para el periodo 2019-2023, este proceso de cambio organizacional requiere gestionar el cambio y para esto se planteó el diagnóstico y evaluación de la resistencia al cambio y la actitud al cambio mediante dos instrumentos de evaluación (RTC y EAC).

Entre los resultado de las investigaciones relacionados con las variables de resistencia al cambio y actitud al cambio en una organización, se ha identificado que trabajadores altamente estresados demuestran un menor compromiso y un aumento de la resistencia para aceptar el cambio organizacional (Vakola & Nikolaou, 2005), por otra parte se ha identificado que la resistencia al cambio es una tendencia natural de los trabajadores, por lo que se sugiere crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta, bajo un cultura organizacional que permita acoger nuevas ideas (López et al., 2013), así mismo el temor a lo desconocido es otra de las causas asociadas a la resistencia y este temor aumenta cuando existe un clima de baja confianza en la organización (Moreno, 2018). Los resultados obtenidos por estos autores permiten identificar los detonantes que generan mayor resistencia al cambio y son estos los que se deben gestionar en la organización para lograr un cambio exitoso.

Los resultados obtenido en la presente investigación demuestra que existe relación entre las reacciones emocionales (RE) y el factor de temor (T) (0,001) relacionada con la actitud frente al cambio, también se presenta relación entre el pensamiento a corto plazo (CP) y la rigidez cognitiva (RC) con el factor aceptación (A) asociada con la actitud frente al cambio en la organización, los demás factores correlacionados con BR, RE, CP y RC no presentaron relación ($< 0,05$). Se evidencia que los trabajadores muestran una mejor actitud frente a la implementación del cambio en la organización, pero al mismo tiempo tienen una percepción de desconfianza temor y miedo

frente a la implementación exitosa del cambio en la organización, posiblemente asociada con experiencias no exitosas de cambio.

Los análisis de clasificación de la resistencia al cambio (RTC) con el rol y el tiempo de vinculación en la organización permitieron identificar grupos de trabajadores que presentan una mayor resistencia al cambio entre los que se destacan los contribuyentes de apoyo con un tiempo de entre 6-10 años en la organización que presentan un 17% de resistencia muy alta al cambio (3 trabajadores), igual que los contribuyentes tácticos con un tiempo de entre 6-10 años en la organización, presentan un 18% de resistencia muy alta al cambio (3 trabajadores); trabajadores líderes de equipo y líderes estratégicos con mayor tiempo en la organización presentan niveles medio a alta resistencia al cambio, esta identificación es importante, debido a que estos son las fuerzas impulsoras hacia un cambio exitoso dentro de la organización como lo sugirieron diversos autores (Lyman & Dalosio, 2019).

De igual forma los análisis de clasificación de la escala de Actitud al Cambio (EAC) permitieron identificar grupos de trabajadores que presentan una Muy alta resistencia frente a los factores de actitud al cambio correspondiente a grupo de trabajadores con roles de líder estratégico con una antigüedad de entre 6-10 años presentaron un 25% de resistencia (2 trabajadores), los demás grupos mostraron una actitud baja y tendencia baja de resistencia. Es importante resaltar que se requiere liderar el cambio a través de las acciones del líder que da ejemplo y por tanto los líderes de equipo y líderes estratégicos de la organización deberán estar alineados y convencidos del cambio para obtener el éxito deseado (García Rubiano & Forero Aponte, 2016; Gutiérrez Moreno & Piedrahita Ruiz, 2005).

9. Conclusiones

En esta investigación se estableció la relación entre los factores de la resistencia al cambio organizacional de los trabajadores en una organización de investigación en Colombia (abril 2020).

De los resultados logrados a lo largo de la investigación se concluye:

- Se aceptó la Hipótesis Nula (H_0), se demostró que en la organización de estudio no existe una relación entre la búsqueda de rutina (BR) y la actitud frente al cambio en la organización, lo que sugiere que no se presenta una predisposición de las personas frente a tareas y procedimientos nuevos que se puedan presentar y tampoco existe resistencia frente al cambio de ambientes que no son predecibles.
- Se aceptó la Hipótesis Alternativa (H_a), se encontró correlación entre las reacciones emocionales (RE) y el factor de temor (0,001), sin embargo no existe relación con los factores de aceptación (0,155) y cinismo (0,123) relacionados con la actitud al cambio en la organización de estudio. Los miembros de la organización pueden tener la sensación de temor y pérdida de control, generando molestias y pérdida del entusiasmo si la implementación no es clara y tampoco genera confianza.
- Se aceptó la Hipótesis Alternativa (H_a), se encontró correlación entre Pensamiento a Corto plazo (CP) y el factor de aceptación (0,007), sin embargo no existe relación con los factores de temor (0,165) y cinismo (0,198) relacionados con la actitud al cambio. Estos resultados representan que los miembros de la organización no tienen inconvenientes que el resultado de la implementación del cambio sea inmediato, comprenden los beneficios a largo plazo y consideran que favorece el bienestar.
- Se aceptó la Hipótesis Alternativa (H_a), se encontró correlación entre la Rigidez Cognitiva (RC) y el factor de aceptación (0,009), sin embargo no existe relación con los factores de

temor (0,661) y cinismo (0,458) relacionados con la actitud al cambio. Estos resultados representan que los miembros están dispuestos a aceptar el cambio y tienen la capacidad de ajustarse a las nuevas situaciones, también aceptan las nuevas ideas, perspectivas y métodos que la organización debe implementar.

- La captura de la información sociodemográfica con la calificación relacionada con la alta, media y baja resistencia al cambio (RTC) y la alta y baja actitud ante el cambio, permitieron identificar grupos de interés (Foco) con alta resistencia al cambio y así generar un plan de trabajo dentro de la organización que mitigue la resistencia.

10. Recomendaciones

1. Promover la investigación en organizaciones sin ánimo de lucro, enfocadas a la investigación en Colombia permite profundizar sobre el cambio organizacional, resistencia al cambio y actitud al cambio, esta información ratifica lineamientos específicos para generar políticas de gestión para reducir los factores asociados a la resistencia y tener entidades fortalecidas ante los retos mundiales.

2. La organización de estudio requiere fortalecer sus herramientas virtuales para el desarrollo de programas y talleres virtuales o remotos, que permitan fortalecer una actitud positiva ante el cambio, que permitan el manejo de las condiciones de confinamiento y distanciamiento social presentado en las actuales condiciones por la emergencia COVID 19.

3. Es importante fortalecer permanentemente las habilidades de los líderes de la organización con el fin de fortalecer los propósitos colectivos de cambio y las minimizar el impacto de condiciones de incertidumbre presentes en el marco de la emergencia COVID 19, mediante la

articulación de estrategias de comunicación interna que motiven el compromiso y la conexión con los objetivos estratégicos.

3. La organización de estudio requiere fortalecer y promover gerentes del cambio mediante talleres que permitan fortalecer los comportamientos asociados a una actitud positiva ante el cambio, promoviendo las emociones positivas, la innovación y adaptación, y reduciendo las amenazas de las emociones negativas como el temor, el miedo ante lo desconocido y parálisis frente a las condiciones de la emergencia COVID 19.

4. Es importante desarrollar programas de difusión para informar a los trabajadores de la organización sobre los procesos y etapas del cambio organizacional, enfatizando en los beneficios de largo plazo, para generar una comunicación abierta frente a sus miedos.

4. Con la finalidad de reducir la resistencia al cambio exteriorizada como rigidez cognitiva y búsqueda de rutina la organización podría implementar nuevos programas para impulsar las competencias de autonomía e iniciativa personal de los trabajadores de la organización.

5. A través de la Dirección de Recursos Humanos, la organización se pueden fortalecer programas orientados al desarrollo de competencias, habilidades y conocimientos de la gestión del cambio personal y manejo de emociones, mediante programas virtuales.

11. Referencias

- Alfonso, D., Hernández, M., Puig, A., & Sandoval, M. (2008). Diagnóstico para la gestión del proceso de cambio integrado. *Ingeniería Industrial*, 29(1), 25.
- Angulo Rincón, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53–70. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Arboleda, J. (2008). Análisis de la gestión del cambio en implantaciones de soluciones ERP en algunas empresas de Colombia y de México. *Sotavento MBA*, unknown(11), 54–77. Retrieved from <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1605/1444>
- Barroso, G., & Delgado, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial*, XXVIII(1), 42–47.
- Bazan, O., & Sanz, A. (1996). *Diseño y validación de un instrumento para determinar el grado y naturaleza de la resistencia al cambio presente en procesos de transformación organizacional*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Bedoya Dorado, C., & García Solarte, M. (2016). Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 60–70. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.10.002>
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: Sus características, retos y aportes. una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13–36.
- Carranza, M. T. de la G. (2002). Modelos de cambio organizacional como apoyo para la toma de

- decisiones. *Investigación Administrativa*, 31(90), 25–40.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Colciencias. (2015). El estado de la ciencia en Colombia. Retrieved from <https://www.colciencias.gov.co/ebook/master/sources/projet/Colciencias-.pdf>.
- Coria, A. L., Valderrama, A. L., Neme, O., & Rivera, I. A. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. *Revista Digital Gestión y Estrategia Departamento de Administración.*, 49(1).
- Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809–837. <https://doi.org/10.2307/3069417>
- Dinero. (2018). ¿Está preparada su empresa para una transformación organizacional? Retrieved from <https://www.dinero.com/management/articulo/transformacion-organizacional-en-las-empresas-colombianas/263883>
- Elias, S. M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change †. *Journal of Management*, 35(1), 37–55. <https://doi.org/10.1177/0149206307308910>
- García, G. (2005). Tipo/factor RF (resistencia/flexibilidad): Tipología de respuestas ante el cambio asociado a los proyectos, tomando como referencia una metodología para el diagnóstico de la resistencia al cambio. *Revista Sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 41(1), 63–104.
- García, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo

- de proyectos mayores. *Estudios Gerenciales*, 96(3), 57–106. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a03.pdf>
- García, G. (2013). Modelo de madurez organizacional para la gestión de los cambios. *Revista Sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 49, 61–87. Retrieved from <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/view/2303/2012>
- García, M., Rojas, M. F., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Perspect. Psicol*, 7(1), 125–142. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/679/67922583009.pdf>
- García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79–102. <https://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
- García Rubiano, M., Rubio, P. A., & Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas, Perspectivas En Psicología*, 3(2), 301–316. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2007.0002.10>
- Gutiérrez Moreno, M. C., & Piedrahita Ruiz, C. A. (2005). *El cambio organizacional y la experiencia emocional en las personas*. Universidad de Antioquía.
- Harrington, J. D. C. y N. H. (2000). *Project Change Management*. New York.
- Hernández, G. (2014). Propuesta e implantación de un modelo de cambio organizacional para una empresa manufacturera de joyería. Universidad Nacional Autónoma de México. Retrieved from

<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/7214/Tesis.pdf?sequence=1>

Hornstein, H. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291–298. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005>

Jiménez, M. C. C., & Piñero, M. S. (2014). Las emociones y la resistencia al cambio de las actitudes. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 18(1), 17–31. [https://doi.org/10.1016/S1138-1442\(14\)60003-6](https://doi.org/10.1016/S1138-1442(14)60003-6)

Kofman, F., & Hoffman, R. (2018). *La revolución del sentido: El poder del liderazgo trascendente* (HarperCollins, Ed.). Retrieved from <https://es.scribd.com/read/393618635/La-revolucion-del-sentido-El-poder-del-liderazgo-transcendente>

Kritsonis, A. (2005). Comparison of Change Theories. *International Journal of Scholarly y Academic Intellectual Diversity*, 8(1), 1–7. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/2b7c/9cfbaa4aae1954522acc75f3e63b0cd3f968.pdf>

Lalama, M. (2017). *Tipos de cambio organizacional*. Universidad de las Américas, Ecuador.

Lewis, L. (2011). Defining Organizational Change. In *Organizational Change* (pp. 21–51). <https://doi.org/10.1002/9781444340372.ch1>

López, M., Restrepo, L., & López, G. (2013). Opposition to change in Modern Organizations. *Scientia et Technica*, 18(1), 149–157. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>

- López, Marulanda, C., & Isaza, G. (2011). Cultura organizacional y gestión del conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 33(1), 117–139. Retrieved from <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/15/30>
- Lyman, R. K., & Daloisio, T. C. (2019). Cambiar nuestra forma de cambiar. *Cambiar Nuestra Forma de Cambiar*, 1–5. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=qbh&AN=134675574&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Machado, L. C. P., & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: Impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 17(1), 22–29. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12157>
- Martínez Bustos, E., Carrasco Sagredo, C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 88–98. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>
- Maxwell, J. . (2019). *Los cambios en liderazgo* (E. H. Leadership., Ed.). Tennessee, Estados Unidos de América.
- Moreno, A. (2018). *Relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio*. Universidad Inca Garcilaso De la Vega.
- Murillo, G., González, C., & Mónica, G. (2017). *Capítulo 4. Cambio Organizacional*. Universidad del Valle.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>

- Pérez, L. M., Vilariño, C. M., & Ronda, G. A. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(3), 286–294.
- Petty, R. E. (2012). Attitude Change. In *Encyclopedia of Human Behavior* (pp. 224–229). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-375000-6.00040-9>
- Portafolio. (2018). 'El diagnóstico es la prioridad a la hora de transformarse.' Retrieved from <https://www.portafolio.co/negocios/el-diagnostico-es-la-prioridad-a-la-hora-de-transformarse-523966>
- Rabelo, E., Ros, M., Torres, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 20(1), 9–30. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317996002>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (13th ed.; Prentice Hall Iberia, Ed.). Madrid, España: Pearson Education .
- Saavedra, L. (2017). *Propuesta de modelo para mitigar la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición*. Universidad Santo Tomás.
- Salgado, J. A., Leria, F. J., Arcos, L. D., Pineda, C. I., & González, C. M. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 105–134. <https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>
- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Saravia, E. (2015). Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional

en un grupo de ejecutivos de Lima. *Journal of Business*, 7(1), 20–31.
<https://doi.org/10.21678/jb.2015.70>

Simonton, D. K., West, M. A., & Farr, J. L. (1992). Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 679.
<https://doi.org/10.2307/2393481>

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. *Employee Relations*, 27(2), 160–174. <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>

Villegas, L., García, T., & Díaz, A. (2011). Diagnóstico de la probable disposición a la resistencia al cambio en una empresa Tabacalera. *XV Congreso Internacional de Investigación En Ciencias Administrativas*, 07(228), 1–19. Retrieved from http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/16_12_Resistencia_al_cambio.pdf

A. ANEXO – Instrumento de Medición del Cambio (IMC)

	ITEM	1	2	3	4	5	6
1	Los cambios son positivos para el desarrollo de mi entidad						
2	La implementación de cambios contribuye con un mejor ambiente en la organización						
3	Me vinculo activamente en los procesos de transformación de mi entidad						
4	Los cambios en la organización favorecen mi desempeño laboral.						
5	El cambio organizacional me permite generar nuevas ideas para el trabajo.						
6	La comunicación que se ha generado con los colaboradores a partir del proceso de cambio es buena						
7	Las relaciones interpersonales se han deteriorado, afectando la comunicación en los procesos de cambio						
8	El cambio generado, ha permitido afianzar las relaciones con los compañeros						
9	Considero el cambio como un proceso que promueve el beneficio común						
10	Pienso que el cambio realizado ha afectado al grupo de manera negativa						
11	El agente de cambio, permite que los colaboradores generen espacios para el desarrollo de sus actividades						
12	El agente de cambio desarrolla actividades que ayudan a implementarlo						
13	Busco la forma de llevar a cabo nuevas estrategias para realizar las actividades del área de trabajo						
14	Es agradable realizar con mis compañeros actividades que permiten el desarrollo del cambio						

15	Las labores que desarrollo a partir del cambio generado, no me generan ninguna motivación						
16	Los cambios planteados, generan mucho desgaste en mis actividades diarias						
17	Nuevas formas de trabajar me impedirían alcanzar mis objetivos dentro de la empresa						
18	Los cambios son insuficientes para estar satisfecho y trabajar motivado						
19	Me genera una baja motivación pensar que debo invertir mucho tiempo en la consecución de objetivos						
20	Cambiar la forma de realizar las actividades diarias requiere de un mayor gasto de tiempo y energía						
21	Siento que las conversaciones no son lo suficientemente completas para entender el cambio						
22	Las conversaciones en el grupo no me aportan lo necesario para adaptarme al cambio organizacional						
23	Tener buenas relaciones a nivel grupal me permite una buena comunicación						
24	Nuevas formas de trabajar no me permiten focalizar mi energía						
25	Los cambios hacen que me sienta incómodo en la organización						
26	El cambio en la forma de trabajar demanda más desgaste y agotamiento						
27	Lo que me ofrece la organización no me satisface						
28	Percebo de manera incompleta la información que se me brinda acerca de la nueva forma de trabajo						
29	Mediante el cambio organizacional, es posible resaltar los valores de la compañía						
30	El cambio promueve que se actúe acorde a los valores organizacionales						

31	Siento que el cambio organizacional ayuda a que me identifique más con la organización						
32	El cambio organizacional favorece el proceso cooperativo en la organización						
33	El cambio fortalece el sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la empresa						
34	El cambio organizacional ha ayudado a consolidar la cultura organizacional						
35	Con el cambio organizacional se ha generado un vínculo más fuerte con la organización						
36	Me desagrada la forma como el cambio organizacional afecta la armonía y unión del grupo de trabajo						
37	Conforme se desarrollan los cambios, la organización brinda recursos para enfrentarlo e indica su forma de uso						
38	Las capacitaciones brindadas por la organización, son acordes a las necesidades durante el proceso de cambio organizacional						
39	La organización prevé los cambios y genera recursos y formación para su adecuado desarrollo						
40	Durante el proceso de cambio, la organización me brinda los medios para potencializar mi conocimiento						
41	El cambio en la forma de trabajar demanda más desgaste y agotamiento						
42	Los cambios hacen que mi interés en el trabajo se disminuya						
43	La mejor decisión que se puede tomar es contribuir al desarrollo del cambio organizacional						
44	Si adoptamos el cambio organizacional, fracasamos laboralmente						
45	Mis tareas y objetivos se orientan al desarrollo del cambio organizacional						
46	Si contribuyo en el cambio organizacional es posible que me vea perjudicado						

47	Apoyar las actividades enfocadas al cambio organizacional garantiza su consecución						
48	Para que el cambio organizacional sea significativo, debo apoyar actividades propias de este						

Total Desacuerdo (TD)	Bastante Desacuerdo (BD)	Poco Desacuerdo (PD)	Poco Acuerdo (PA)	Bastante Acuerdo (BA)	Total Acuerdo (TA)

1	2	3	4	5	6

D. ANEXO – Instrumento de Resistencia al Cambio (RTC)

Parte II. Diagnóstico de Factores Individuales						1
Sección I. Factores Individuales asociados al Saber/Conocer						
<p>El objetivo de esta sección es obtener información acerca de la formación, experiencia y habilidades o destrezas de los individuos, todo ello con referencia al proceso de cambio y las competencias necesarias para contribuir con él y lograr los objetivos planteados.</p> <p>Lo importante es su sinceridad al momento de evaluar sus propias competencias, pues esto será un valioso insumo al momento de definir estrategias al respecto. Se trata de una encuesta anónima de modo que le agradecemos responder con la mayor sinceridad.</p> <p>Atención: El lado izquierdo del baremo se refiere a un mayor nivel de formación/experiencia/competencia, mientras que el lado derecho indica la carencia de la formación/experiencia/competencia. Ubíquese en el baremo cualitativo y luego asigne un valor.</p>						
Factores individuales asociados al saber/conocer se refieren a los rasgos individuales asociados a la formación, experiencia y competencias necesarias para soportar y contribuir con el proceso de cambio organizacional.						Puntos
1	Conocimientos teórico-prácticos sobre el proceso de cambio	Excelentes (conoce a profundidad)	Muy buenos (conoce bien)	Normales (sabe algo)	Con fallas (le falta por conocer)	Inadecuados (no conoce)
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12				
2	Conocimientos teórico-prácticos exigidos por el cambio	Excelentes (conoce a profundidad)	Muy buenos (conoce bien)	Normales (sabe algo)	Con fallas (le falta por conocer)	Inadecuados (no conoce)
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12				
3	Capacidad de integración (relac. interpersonales/trabajo en equipo)	Se integra (relaciones excelentes)	Tiene buen trato (se involucra y aporta)	Participa sin aportar mucho	Tiene relaciones regulares (es algo irritable)	Malas relaciones (no se integra)
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12				
4	Capacidad para la resolución y manejo de conflictos	Mucha habilidad (analiza y resuelve)	Alguna habilidad (intenta resolver)	No se interesa mucho (intenta no involucrarse)	Posee dificultades (le cuesta resolver)	Carece de la habilidad (le cuesta mucho resolver)
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12				
5	Capacidad para la comunicación (dar y recibir información)	Excelente comunicador (promueve intercambio)	Buen comunicador (intercambia informac.)	Se comunica sólo lo necesario	Posee dificultades para la comunicación	No se comunica (no intercambia informac.)
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12				
6	Autocontrol	Maneja eficientemente sus emociones	Se preocupa por manejar sus emociones	Trata de no involucrarse para no alterarse	Tiene algunas dificultades para manejar sus emociones	Le cuesta mucho manejar sus emociones
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12				
7	Capacidad de entender a los demás	Comprende profundamente	Comprende la mayoría de las cosas	Intenta comprender sólo lo básico	Tiene algunas dificultades para comprender	No comprende y no le preocupa realmente
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12				
8	Organización (orden y claridad)	Es muy organizado	Es bastante organizado	Se organiza normalmente	Posee fallas de organización	Es desorganizado
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12				
9	Capacidad analítica e interpretativa	Mucha capacidad (excelente)	Buena capacidad	Capacidad normal	Tiene dificultades	No posee capacidad (le cuesta demasiado)
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12				
10	Orientación al aprendizaje	Excepcional interés en aprender y asimilar	Mucho interés en aprender y asimilar	Normal interés en aprender y asimilar	Poco interés en aprender y asimilar	Ningún interés en aprender y asimilar
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12				
PUNTAJE TOTAL (S) =						
PROMEDIO =						

Sección II. Factores Individuales asociados a la Responsabilidad (Hacer) -AFECTADO-

El objetivo de esta sección es obtener información acerca de la comprensión y cumplimiento de las responsabilidades básicas de cada individuo durante el proceso de cambio. El individuo debe hacer referencia al nivel de comprensión y cumplimiento de cada una de las responsabilidades básicas listadas. **Atención: El lado izquierdo del baremo se refiere a un mayor nivel de cumplimiento o disposición a cumplir con las responsabilidades, mientras que el lado derecho expresa lo contrario.**

Factores individuales asociados a la responsabilidad (hacer): Se refiere a la comprensión y cumplimiento o disposición a cumplir el conjunto de respons. básicas del individuo asociadas al proceso de cambio, en función del rol específico que éste debe cumplir durante el desarrollo del mismo.														Puntos													
Objetivos	Medidor	Posee una visión global y agregal/agregará valor al cambio	Comprende el alcance y se esfuerza/esforzará por cumplir	Comprende parcialmente e intenta/intentará hacer lo necesario	Comprende poco y hace/hará poco	No comprende y no hace/hará nada por lograrlo																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Adiestramiento/ Preparación																										
2	Incorporación de cambios																										
3	Contribución																										
4	Propuestas de mejora																										
5	Provisión de información																										
		PUNTAJE TOTAL (S) =																									
		PROMEDIO=																									

Sección III. Factores Individuales asociados al Querer/Sentir/Desear

El objetivo de esta sección es obtener información acerca del nivel de presencia de un conjunto de cualidades (caracteres o rasgos de la personalidad) en función del baremo presentado. Se trata de un diagnóstico de los sentimientos y deseos con respecto al proceso de cambio organizacional al que se ha hecho referencia.

Atención: El lado izquierdo del baremo se refiere a una mayor presencia de la cualidad, mientras que el lado derecho indica la carencia de la cualidad. Ubíquese en el baremo cualitativo y luego asigne un valor.

Cualidades individuales asociadas a los procesos de cambio: características del conjunto de rasgos personales asociados al proceso de cambio organizacional.		Puntos																									
1	Seguridad/ Confianza ante el Cambio	Estoy muy seguro y confiado	Me siento seguro (Tengo confianza)	No me siento seguro ni inseguro	Poseo algunas dudas (no confío del todo)	Poseo muchas dudas (tengo desconfianza)																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2	Optimismo ante el Cambio	Es muy favorable (no puede ser mejor)	Parece favorable (es muy bueno)	Es lo normal (ni bueno ni malo)	No parece favorable (no sé si es bueno)	Es desfavorable (es muy malo)																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
3	Comodidad ante el Cambio	Me siento muy cómodo (voy a asimilarlo)	Me siento relativamente cómodo	No estoy cómodo ni incómodo	No estoy del todo cómodo	Me siento incómodo (Estoy angustiado)																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
4	Certidumbre ante el Cambio	Tengo muy buenas expectativas	Sé que probablemente resultará bien	No sé qué esperar	No poseo muy buenas expectativas	No sé qué pasará pero tengo miedo																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
5	Motivación ante el Cambio	Estoy muy motivado y tengo mucho interés	Estoy algo motivado y algo interesado	No me siento motivado o desmotivado	No estoy muy motivado (me falta entusiasmo)	No estoy nada motivado (me aburre)																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
6	Compromiso con el Cambio	Estoy comprometido (haré lo posible)	Trato de comprometerme	No me interesa pero no me repugna	Tengo algo de miedo a comprometerme	Siento indiferencia (me repugna)																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
7	Lealtad con el Cambio	Respaldo y apoyo completamente	Respaldo y apoyo parcialmente	No lo apoyo pero no lo impido	Pareciera que no debe apoyarse	Es necesario impedirlo																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
8	Flexibilidad ante los Cambios	Me adapto (me encanta lo nuevo)	Me adapto medianamente	Me conformo con lo que pase	Me cuesta adaptarme	Definitivamente no me adaptaré																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
9	Voluntad para Cambiar	Estoy dispuesto (daré mis aportes)	Estoy medianamente dispuesto	Yo sólo cumplo con mis obligaciones	No estoy del todo dispuesto	No estoy dispuesto (no me interesa)																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
10	Aprobación del Cambio	Es muy necesario y útil	Es relativamente necesario y útil	No es urgente	No parece muy necesario	Es absolutamente innecesario e inútil																					
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

11	Satisfacción con el Cambio	Estoy totalmente satisfecho	Estoy parcialmente satisfecho	No estoy satisfecho ni insatisfecho	No estoy del todo satisfecho	Estoy absolutamente insatisfecho	
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12					
12	Paciencia/ Prudencia con el Cambio	Puedo esperar (no siento angustia)	Siento muy poca angustia	No me siento paciente ni impaciente	Estoy algo angustiado (puedo esperar poco)	Estoy muy angustiado (no deseo esperar)	
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12					
13	Respeto al Cambio	Siento veneración por la iniciativa	Siento respeto por la iniciativa	Simplemente acato la iniciativa	No siento mucho respeto por la iniciativa	Es necesario atacar la iniciativa	
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12					
14	Autoestima con respecto al Cambio	Yo puedo lograrlo y contribuir	Yo trataré de lograrlo y de contribuir	Simplemente no evalúo mis capacidades	No creo que pueda lograrlo ni contribuir	Definitivamente no lo lograré (no hago falta)	
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12					
15	Sentido de Colaboración con el Cambio	Siempre colaboro y participo	Ocasionalmente colaboro y participo	Yo solo cumplo con mis obligaciones	Rara vez colaboro o participo	No estoy dispuesto a colaborar y participar	
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12					
PUNTAJE TOTAL (S) =							
PROMEDIO =							

Parte III. Diagnóstico de Factores asociados a la Organización

Sección I. Factores Organizacionales Globales asociados al proceso de Cambio

El objetivo de esta sección es obtener información acerca de la percepción del individuo acerca de las características de algunos elementos o factores organizacionales, en función de su contribución o adecuación a los procesos de cambio en la organización.

Atención: El lado izquierdo del baremo se refiere a una mayor contribución o adecuación del rasgo, elemento o característica, mientras que el lado derecho indica lo contrario. Ubíquese primero en el baremo cualitativo y luego asigne un valor.

Factores organizacionales globales asociados al proceso de cambio: Conjunto de rasgos o características organizacionales que pueden influir (facilitar o dificultar) el desarrollo del proceso de cambio.		Puntos
1	<p>Comunicación organizacional</p> <p>Muy adecuada y efectiva (favorece mucho cambio) Adecuada (muy buena) (favorece algo el cambio) Normal (no favorece especialmente) Poco adecuada (debe mejorarse) Inadecuada (ineficiente) (no favorece el cambio)</p> <p>-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12</p>	
2	<p>Cultura organizacional</p> <p>Muy favorable al cambio (necesidad compartida) Favorable (se comparte lo básico) Normal (no favorece especialmente) Algo desfavorable (no se comparte del todo) Desfavorable (no se comparte)</p> <p>-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12</p>	
3	<p>Clima organizacional</p> <p>Muy favorable Favorable Normal (no favorece especialmente) Algo desfavorable Totalmente desfavorable</p> <p>-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12</p>	
4	<p>Flexibilidad de la organización (normas)</p> <p>Muy flexible (se aprecian las nuevas formas) Flexible (no se le teme a las nuevas formas) Normalmente flexible (tiene algunos hábitos) Algo inflexible (muchos hábitos) Inflexible (actitud legalista)</p> <p>-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12</p>	
5	<p>Legitimidad del poder</p> <p>Los líderes son plenamente aceptados Hay bastante aceptación hacia los líderes Son normalmente aceptados Los líderes gozan de poca aceptación Los líderes no gozan de ninguna aceptación</p> <p>-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12</p>	
6	<p>Estabilidad de la organización</p> <p>Muy estable y equilibrada Estable y equilibrada Medianamente estable y equilibrada Algo inestable y desequilibrada Totalmente inestable y desequilibrada</p> <p>-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12</p>	
7	<p>Entorno/ Contexto</p> <p>No ofrece dificultades (favorece totalmente) Posee pocas dificultades (favorece el cambio) Normal (no es favorable ni desfavorable) Ofrece algunas dificultades (no favorece mucho) Ofrece muchas dificultades (desfavorece el cambio)</p> <p>-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12</p>	
8	<p>Niveles de participación (toma de decisiones)</p> <p>Mucha participación (decisiones consensuadas) Bastante participación (se consulta a la gente) Mediana participación (se consulta en ocasiones) Poca participación (se consulta poco) Ninguna participación (decisiones unilaterales)</p> <p>-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12</p>	
9	<p>Sistemas de recompensa</p> <p>Muy satisfactorio Satisfactorio Medianamente satisfactorio Poco satisfactorio Nada satisfactorio</p> <p>-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12</p>	
10	<p>Experiencias de cambios organizacionales</p> <p>Muchas experiencias (Positivas) Bastantes experiencias (La mayoría positivas) Algunas experiencias (Buenas y malas) Pocas experiencias (La mayoría negativas) Ninguna experiencia (Sólo Negativas)</p> <p>-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12</p>	
PUNTAJE TOTAL (S) =		
PROMEDIO=		

Sección II. Factores Organizacionales asociados a los otros stakeholders (involucrados) -AFECTADO-

El objetivo de esta sección es obtener información acerca de la percepción del individuo acerca de las características de los otros stakeholders o involucrados en el proyecto, atendiendo a sus conocimientos, habilidades, competencias, responsabilidades y compromiso, todo ello en función del logro de los objetivos asociados al proceso de cambio.

Debe efectuarse el esfuerzo de asignar un valor asociado a la globalidad de cada factor, aún cuando pueda haber diferencias significativas en torno al conjunto de elementos que contiene.

Atención: El lado izquierdo del baremo se refiere a una mejor percepción acerca del conjunto de características y sobre la contribución de los stakeholders mientras que el lado derecho indica lo contrario. Ubíquese primero en el baremo cualitativo y luego asigne un valor.

Factores organizacionales asociados a los otros stakeholders (involucrados): se refiere a los rasgos, características o cualidades de las personas involucradas, interesadas o afectadas por el proyecto de cambio en la organización.														Puntos
SOBRE LOS PATROCINANTES: Son individuos o grupos con el poder de sancionar y legitimar los proyectos asociados al proceso de cambio. Generalmente se trata de las máximas autoridades o líderes de la organización.														
1	Saber/Conocer (conocimientos, habilidades, competencias)	Excelente (muy competente)	Muy bueno (competente)	Normal (conoce)	Con fallas (le faltan competencias)	Inadecuados (no conoce/sabe)								
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12												
2	Querer/Sentir/Desear	Lo quiere/desea profundamente	Lo quiere/desea con alguna intensidad	No le interesa (le da igual)	No lo quiere/desea	Lo ataca/impide								
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12												
3	Responsabilidad (comprensión y cumplimiento)	Posee una visión global y agrega valor al cambio	Comprende el alcance y se esfuerza por cumplir	Comprende parcialmente e intenta hacer lo necesario	Comprende poco y hace poco	No comprende ni cumple								
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12												
4	Compromiso con la organización	Conoce cabalmente y se identifica totalmente	Comparte y se identifica mucho	Conoce y se identifica medianamente	Conoce pero no se identifica del todo	No conoce ni se identifica								
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12												

SOBRE LOS AGENTES DE CAMBIO: Son los individuos o grupos responsables por facilitar la implantación del cambio. Generalmente se trata de los miembros del equipo responsable de los proyectos asociados al cambio.

1	Saber/Conocer (conocimientos, habilidades, competencias)	Excelente (muy competente)	Muy bueno (competente)	Normal (conoce)	Con fallas (le faltan competencias)	Inadecuados (no conoce/sabe)							
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12											
2	Querer/Sentir/Desear	Lo quiere/desea profundamente	Lo quiere/desea con alguna intensidad	No le interesa (le da igual)	No lo quiere/desea	Lo ataca/impide							
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12											
3	Responsabilidad (comprensión y cumplimiento)	Posee una visión global y agrega valor al cambio	Comprende el alcance y se esfuerza por cumplir	Comprende parcialmente e intenta hacer lo necesario	Comprende poco y hace poco	No comprende ni cumple							
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12											
4	Compromiso con la organización	Conoce cabalmente y se identifica totalmente	Comparte y se identifica mucho	Conoce y se identifica medianamente	Conoce pero no se identifica del todo	No conoce ni se identifica							
		-12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12											
PUNTAJE TOTAL (S) =													
PROMEDIO =													

Sección III. Factores Organizacionales asociados al Proyecto

El objetivo de esta sección es obtener información acerca de la percepción del individuo acerca de las características del proyecto o los proyectos desarrollados para lograr el cambio organizacional al que se ha hecho referencia. Una explicación detallada sobre cada uno de los elementos se encuentra al final de esta página.

Atención: El lado izquierdo del baremo se refiere a una mejor percepción u opinión sobre la característica o elemento particular del proyecto, mientras que el lado derecho indica lo contrario. Ubíquese primero en el baremo cualitativo y luego asigne un valor.

Factores organizacionales asociados al proyecto: Conjunto de rasgos o características asociadas al desempeño del proyecto o los proyectos asociados al proceso de cambio y que pueden influir (facilitar o dificultar) el desarrollo del mismo.														Puntos												
Medidor	Objetivos	MUY SATISFACTORIO				SATISFACTORIO				RELATIVAMENTE SATISFACTORIO				POCO SATISFACTORIO				NADA SATISFACTORIO								
		Excelente/Óptimo/ Muy Bueno				Adecuado/Correcto/ Efectivo/Bueno				Normal/Problem. bueno Regular				Medianamente Adecuado/ Inadecuado/Incorrecto/ Ineficiente/Malo												
		-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Proceso de toma de decisiones																									
2	Diagnóstico situación actual																									
3	Proceso de planificación (estrategia)																									
4	Conformación equipo de trabajo																									
5	Proceso de ejecución																									
6	Proceso de seguimiento y control																									
7	Proceso de evaluación y auditoría																									
8	Proceso de incentivos/Reconocimientos																									
9	Proceso de asesoría/consultoría																									
10	Proceso de comunicación y feedback																									
11	Proceso de formación y adiestramiento																									
12	Proceso de institucionalización																									
		PUNTAJE TOTAL (S) =																								
		PROMEDIO=																								

E. ANEXO - Instrumento de recolección de información demográfica

Instrumento de recolección de datos- Gestión del Cambio



Estimado colaborador, las siguientes preguntas son de información socio demográficas . Sus respuestas son anónimas y tienen como único propósito la investigación. solicitamos responder de forma sincera cada ítem (6 preguntas).

Dirección de correo electrónico *

Dirección de correo electrónico válida

1. Tipo de rol en la Organización *

- Líder estratégico
- Líder de equipo
- Contribuyente táctico
- Contribuyente de apoyo

2. Edad *

- 18- 30 años
- 31- 40 años
- 41- 50 años
- Más de 51 años

3. Usted en que área de la organización trabaja *

- Investigación
- Extensión

4. Sexo *

- Mujer
- Hombre

5. Tiempo de trabajo en la organización *

- Menos de 2 años
- Entre 2 - 5 años
- Entre 6- 10 años
- Más de 11 años

6. Grado de escolaridad *

- Bachiller
- Técnico o tecnólogo
- Profesional
- Profesional con especialización
- Profesional con Maestría
- Profesional con Doctorado

F. ANEXO- Graficas y tablas adicionales del análisis estadístico y variables

Variables Demográficas

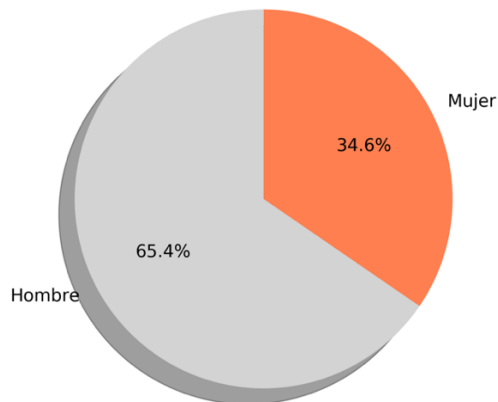


Figura 1. Distribución porcentual de la población por género

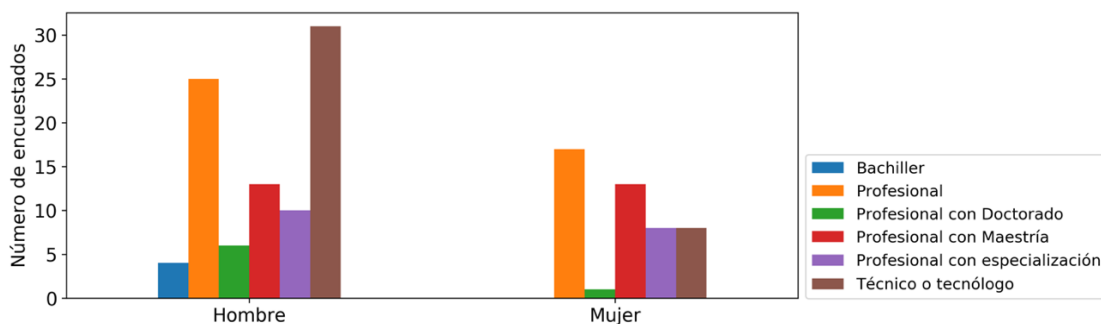


Figura 2. Número de hombres y mujeres encuestados en la organización clasificados según su grado de escolaridad

Dimensión Búsqueda de la rutina

Tabla 1. Niveles de percepción de negativismo de los empleados frente a los cambios en la organización

	En general, considero que los cambios son negativos.	Frecuencia	Porcentaje
	1.Totalmente de desacuerdo	93	0.68382353
	2.Parcialmente en desacuerdo	39	0.28676471
	3.En desacuerdo	3	0.02205882
	4.Parcialmente de acuerdo	0	0
	5.De acuerdo	1	0.00735294

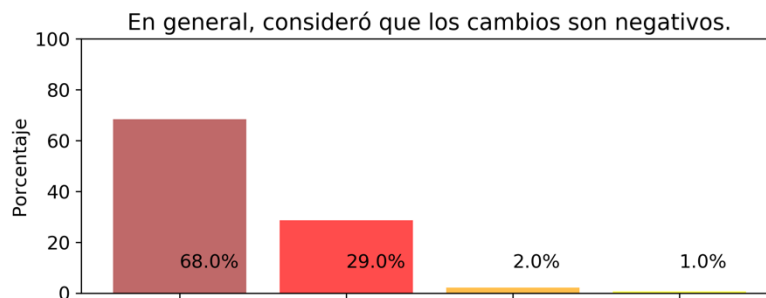


Figura 3. Gráfico de barras porcentual de los Niveles de percepción de negativismo de los empleados frente a los cambios en la organización

Tabla 2. Niveles de percepción de los empleados frente a eventos inesperados dentro de la organización

	Prefiero un día rutinario a un día lleno de acontecimientos inesperados	Frecuencia	Porcentaje
	1. Totalmente de desacuerdo	37	0.27205882
	2. Parcialmente en desacuerdo	57	0.41911765
	3. En desacuerdo	28	0.20588235
	4. Parcialmente de acuerdo	9	0.06617647
	5. De acuerdo	5	0.03676471

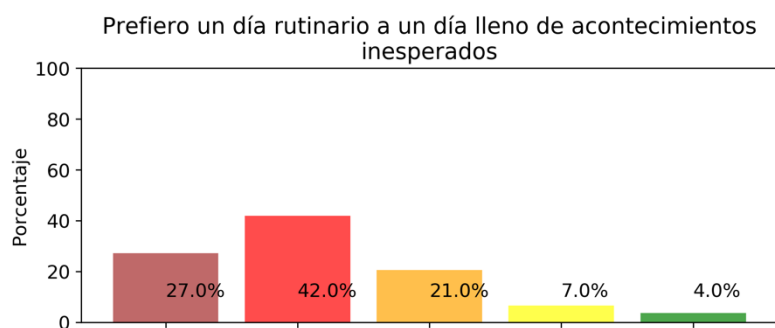


Figura 4. Gráfico de barras porcentual de los Niveles de percepción de los empleados frente a eventos inesperados dentro de la organización

Tabla 3. Niveles de percepción de los empleados relacionados con nuevas experiencias

	Me gusta hacer las mismas cosas en lugar de probar cosas nuevas y diferentes	Frecuencia	Porcentaje
	1. Totalmente de desacuerdo	63	0.46323529
	2. Parcialmente en desacuerdo	58	0.42647059
	3. En desacuerdo	13	0.09558824
	4. Parcialmente de acuerdo	2	0.01470588
	5. De acuerdo	0	0

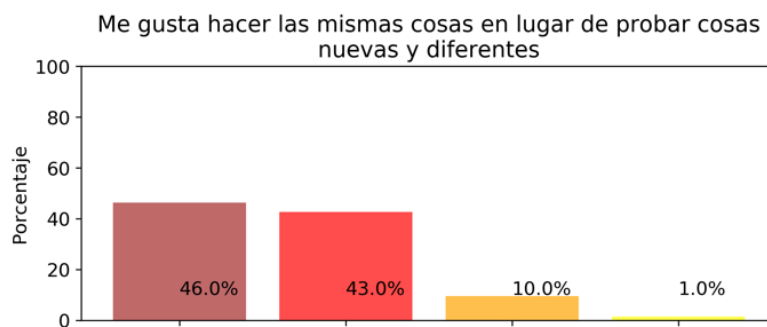


Figura 5. Gráfico de barras porcentual de los Niveles de percepción de los empleados relacionados con nuevas experiencias

Tabla 4. Niveles de percepción de los empleados frente a la rutina

	Cada vez que mi vida se convierte en una rutina, busco la manera de cambiarla	Frecuencia	Porcentaje
	1. Totalmente de desacuerdo	2	0.01470588
	2. Parcialmente en desacuerdo	9	0.06617647
	3. En desacuerdo	18	0.13235294
	4. Parcialmente de acuerdo	73	0.53676471
	5. De acuerdo	34	0.25

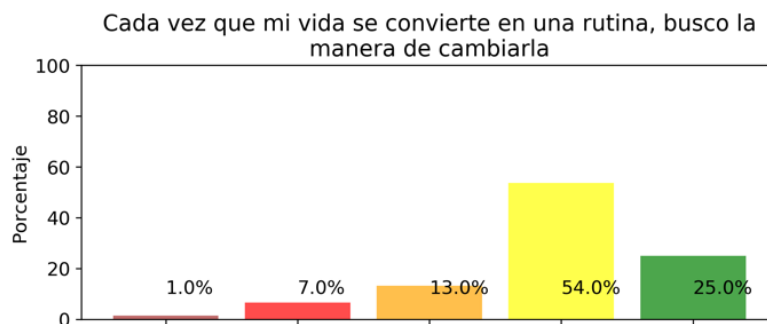


Figura 6 Gráfico de barras porcentual de los Niveles de percepción de los empleados frente a la rutina

Tabla 5 Niveles de percepción de los empleados frente al aburrimiento

	Prefiero aburrirme que sorprenderme.	Frecuencia	Porcentaje
	1. Totalmente de desacuerdo	94	0.69117647
	2. Parcialmente en desacuerdo	33	0.24264706
	3. En desacuerdo	2	0.01470588
	4. Parcialmente de acuerdo	7	0.05147059
	5. De acuerdo	0	0

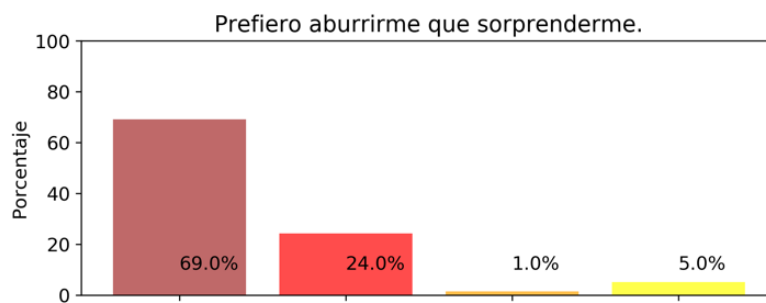


Figura 7. Gráfico de barras porcentual de los Niveles de percepción de los empleados frente al aburrimiento

Dimensión Reacciones emocionales

Tabla 6. Niveles de percepción de los empleados frente al estrés experimentado frente a cambios en la organización

	Si me dicen que va haber un cambio significativo con respecto a la forma en que se hacen las cosas en la empresa, probablemente me sienta estresado	Frecuencia	Porcentaje
	1. Totalmente de desacuerdo	33	0.24264706
	2. Parcialmente en desacuerdo	60	0.44117647
	3. En desacuerdo	28	0.20588235
	4. Parcialmente de acuerdo	13	0.09558824
	5. De acuerdo	2	0.01470588

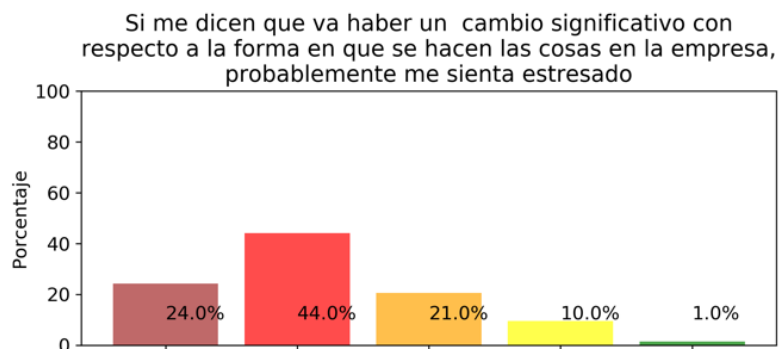


Figura 8. Gráfico de barras porcentual de los Niveles de percepción de los empleados frente al estrés experimentado frente a cambios en la organización

Tabla 7 Niveles de percepción de los empleados frente al estrés y nerviosismo experimentado tras ser informado de cambios en la organización

	Cuando se me ha informado de un cambio de planes, me pongo nervioso(a) y me estreso.	Frecuencia	Porcentaje
	1. Totalmente de desacuerdo	38	0.27941176
	2. Parcialmente en desacuerdo	60	0.44117647
	3. En desacuerdo	25	0.18382353

4.Parcialmente de acuerdo	13	0.09558824
5.De acuerdo	0	0

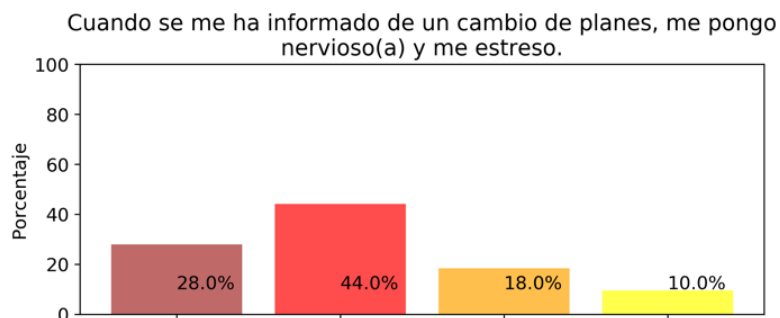


Figura 9 Gráfico de barras porcentual de los Niveles de percepción de los empleados frente al estrés y nerviosismo experimentado tras ser informado de cambios en la organización

Tabla 8. Niveles de percepción de los empleados frente al estrés sentido cuando no funcionan sus planes

Quando las cosas no funcionan según planeo, me estreso y no hago nada.	Frecuencia	Porcentaje
1.Totalmente de desacuerdo	72	0.52941176
2.Parcialmente en desacuerdo	54	0.39705882
3.En desacuerdo	7	0.05147059
4.Parcialmente de acuerdo	2	0.01470588
5.De acuerdo	1	0.00735294

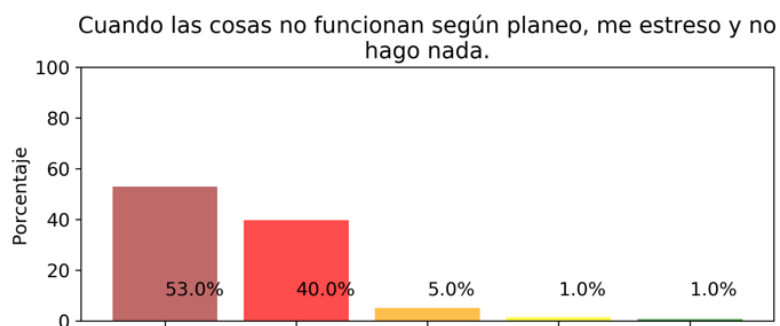


Figura 10. Gráfico de barras porcentual de los Niveles de percepción de los empleados frente al estrés sentido cuando no funcionan sus planes

Tabla 9. Niveles de percepción de los empleados frente a la incomodidad percibida tras un cambio en la forma de evaluación dentro de la organización

Si en la oficina cambian la forma de evaluarme, probablemente me sienta incómodo(a), incluso si pienso que me irá bien.	Frecuencia	Porcentaje
1.Totalmente de desacuerdo	46	0.33823529
2.Parcialmente en desacuerdo	53	0.38970588

3.En desacuerdo	29	0.21323529
4.Parcialmente de acuerdo	7	0.05147059
5.De acuerdo	1	0.00735294

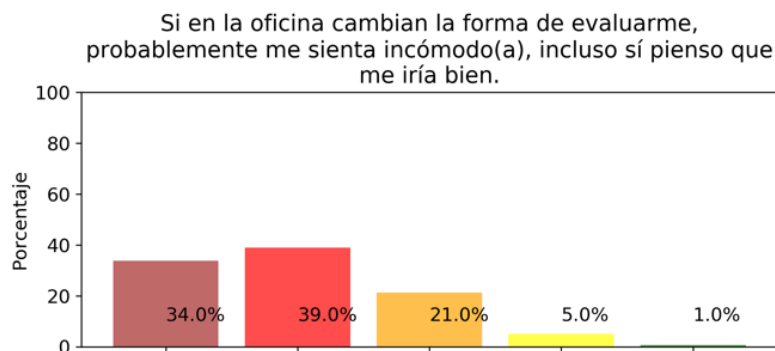


Figura 11. Gráfico de barras porcentual de los Niveles de percepción de los empleados frente a la incomodidad percibida tras un cambio en la forma de evaluación dentro de la organización

Dimensión Pensamiento en el corto plazo

Tabla 10. Niveles de percepción de los empleados frente a la molestia que genera un cambio en sus planes

	Cambiar de plan me parece una verdadera molestia.	Frecuencia	Porcentaje
1.Totalmente de desacuerdo		56	0.41176471
2.Parcialmente en desacuerdo		56	0.41176471
3.En desacuerdo		16	0.11764706
4.Parcialmente de acuerdo		7	0.05147059
5.De acuerdo		1	0.00735294

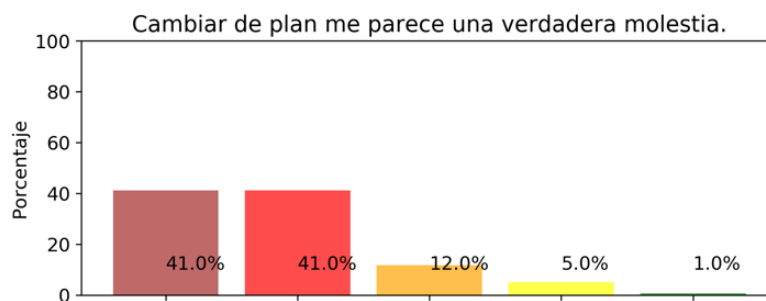


Figura 12. Gráfico de barras porcentual de los Niveles de percepción de los empleados frente a la molestia que genera un cambio en sus planes

Tabla 11. Niveles de percepción de los empleados frente a la evasión de los cambios dentro de la organización

	A veces me encuentro a mí mismo evitando los cambios que sí serán buenos para mí.	Frecuencia	Porcentaje
	1.Totalmente de desacuerdo	48	0.35294118
	2.Parcialmente en desacuerdo	62	0.45588235
	3.En desacuerdo	16	0.11764706
	4.Parcialmente de acuerdo	9	0.06617647
	5.De acuerdo	1	0.00735294

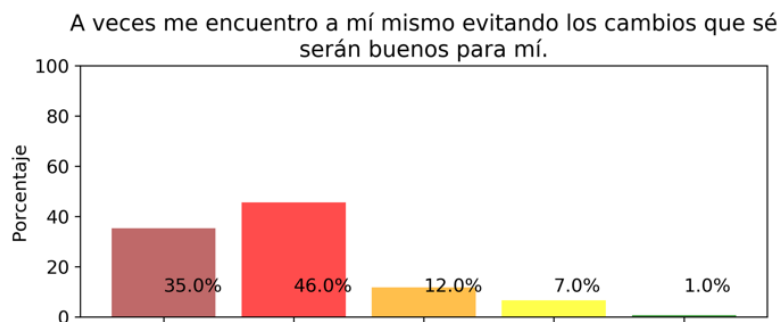


Figura 13. Gráfico de barras porcentual de los Niveles de percepción de los empleados frente a la evasión de los cambios dentro de la organización

Tabla 12. Niveles de percepción de los encuestados frente a la sensación de oposición que perciben ante la presión para realizar cambios dentro de la organización

	Cuando alguien me presiona para cambiar algo, siento que se oponen a mí, aunque el cambio finamente me pueda beneficiar.	Frecuencia	Porcentaje
	1.Totalmente de desacuerdo	51	0.375
	2.Parcialmente en desacuerdo	61	0.44852941
	3.En desacuerdo	11	0.08088235
	4.Parcialmente de acuerdo	12	0.08823529
	5.De acuerdo	1	0.00735294

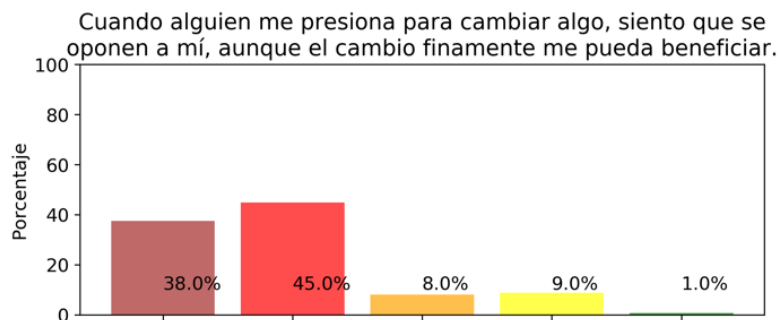


Figura 14. Gráfico de barras porcentual de los Niveles de percepción de los encuestados frente a la sensación de oposición que perciben ante la presión para realizar cambios dentro de la organización

Tabla 13. Niveles de percepción frente a la incomodidad percibida por lo empleados de la organización frente a los cambios

	Con los cambios me siento incómodo(a), incluso con aquellos que potencialmente pueden mejorar mi vida.	Frecuencia	Porcentaje
	1. Totalmente de desacuerdo	64	0.47058824
	2. Parcialmente en desacuerdo	60	0.44117647
	3. En desacuerdo	9	0.06617647
	4. Parcialmente de acuerdo	3	0.02205882
	5. De acuerdo	0	0

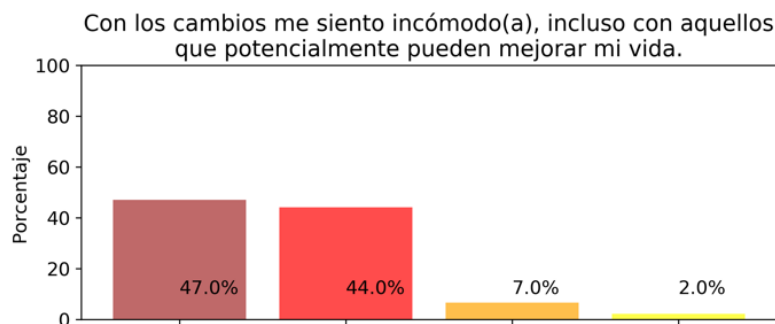


Figura 14. Gráfico de barras porcentual de los Niveles de percepción frente a la incomodidad percibida por lo empleados de la organización frente a los cambios

Dimensión Rigidez cognitiva

Tabla 15 Niveles de percepción de los empleados frente a los cambios de opinión personales

	Una vez que he llegado a una decisión, no cambio de opinión.	Frecuencia	Porcentaje
	1. Totalmente de desacuerdo	18	0.13235294
	2. Parcialmente en desacuerdo	66	0.48529412

3.En desacuerdo	18	0.13235294
4.Parcialmente de acuerdo	25	0.18382353
5.De acuerdo	9	0.06617647

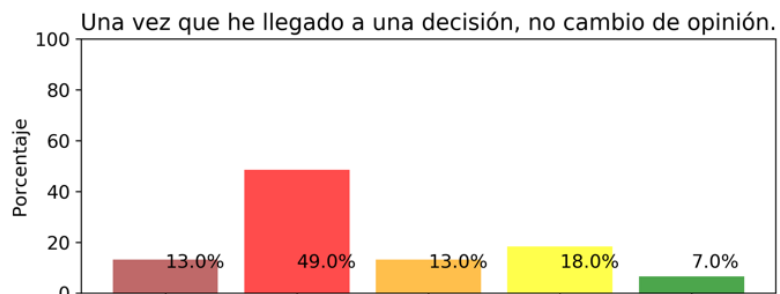


Figura 16. Gráfico de barras porcentual de los Niveles de percepción de los empleados frente a los cambios de opinión personales

Tabla 15. Niveles de percepción de la frecuencia con la que los empleados consideran cambian de opinión

	A menudo cambio de opinión.	Frecuencia	Porcentaje
1.Totalmente de desacuerdo		26	0.19117647
2.Parcialmente en desacuerdo		63	0.46323529
3.En desacuerdo		27	0.19852941
4.Parcialmente de acuerdo		20	0.14705882
5.De acuerdo		0	0

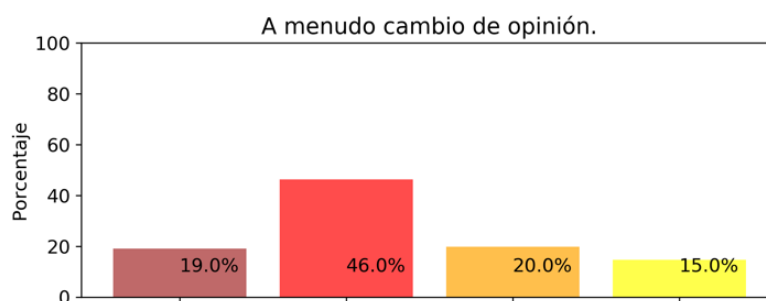


Figura 17. Gráfico de barras porcentual de los Niveles de percepción de la frecuencia con la que los empleados consideran cambian de opinión

Tabla 16. Niveles reportados por los empleados con respecto a la facilidad en el cambio de percepciones personales

	Yo no cambio mi percepción de las cosas con facilidad.	Frecuencia	Porcentaje
1.Totalmente de desacuerdo		19	0.13970588
2.Parcialmente en desacuerdo		56	0.41176471
3.En desacuerdo		26	0.19117647

4.Parcialmente de acuerdo	32	0.23529412
5.De acuerdo	3	0.02205882

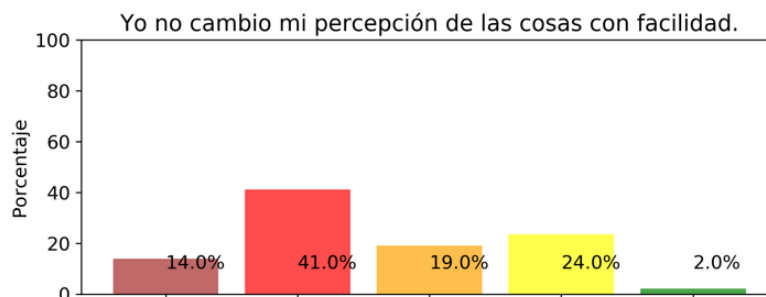


Figura 18. Gráfico de barras porcentual de los Niveles reportados por los empleados con respecto a la facilidad en el cambio de percepciones personales

Tabla 17. Niveles de percepción con respecto a la consistencia de opiniones en el tiempo reportado por los integrantes de la organización

Mis opiniones son muy consistentes en el tiempo.	Frecuencia	Porcentaje
1.Totalmente de desacuerdo	5	0.03676471
2.Parcialmente en desacuerdo	21	0.15441176
3.En desacuerdo	20	0.14705882
4.Parcialmente de acuerdo	74	0.54411765
5.De acuerdo	16	0.11764706

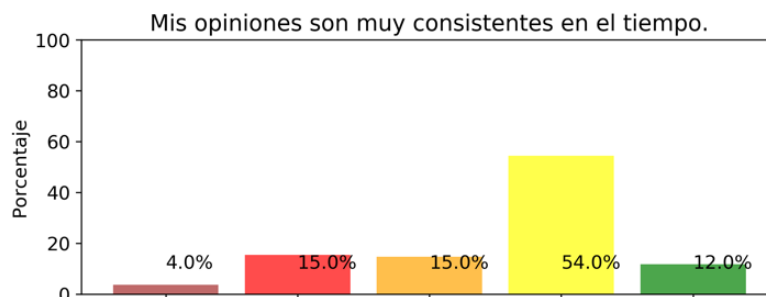


Figura 19. Gráfico de barras porcentual de los Niveles de percepción con respecto a la consistencia de opiniones en el tiempo reportado por los integrantes de la organización

Resultados de la resistencia al cambio de acuerdo con el rol y tiempo de vinculación en la organización.

Tabla 18. Clasificación de la Resistencia al cambio en la organización de estudio de acuerdo al rol desempeñado y tiempo de vinculación (Conteo).

Resistencia al Cambio	Contribuyente de apoyo				Contribuyente táctico				Líder de equipo				Líder estratégico	Total
	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	>11 Años	
Muy bajo		12	2	1	2	6	5	2	1				2	33
Bajo	8	13	6	0	3	3	4	2			3	2	1	45
Medio	2	4	3	1	3	3	2		1	1	4	1	2	27
Alto	2	4	4	1	1	3	3				1			19
Muy alto		3	3	0	1	2	3							12
Total	12	36	18	3	10	17	17	4	2	1	8	3	5	136

Tabla 19. Clasificación de la Resistencia al cambio factor (BR) en la organización de estudio de acuerdo al rol desempeñado y tiempo de vinculación (Conteo).

Búsqueda de la rutina (BR)	Contribuyente de apoyo				Contribuyente táctico				Líder de equipo				Líder estratégico	Total
	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	>11 Años	
Muy bajo	5	14	3		4	6	4	3	1	1	3	1	1	46
Bajo	4	5	3			4	2		1		2	2		23
Medio	1	7	7	1	2	3	4	1			1		2	29
Alto	2	8	4	2	2	3	4				1		2	28
Muy alto		2	1		2	1	3				1			10
Total	12	36	18	3	10	17	17	4	2	1	8	3	5	136

Tabla 20. Clasificación de la Resistencia al cambio factor (BR) en la organización de estudio de acuerdo al rol desempeñado y tiempo de vinculación (Porcentaje- %).

Búsqueda de la rutina (BR)	Contribuyente de apoyo				Contribuyente táctico				Líder de equipo				Líder estratégico
	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	>11 Años
Muy bajo	42	39	17	0	40	35	24	75	50	100	38	33	20
Bajo	33	14	17	0	0	24	12	0	50	0	25	67	0
Medio	8	19	39	33	20	18	24	25	0	0	13	0	40
Alto	17	22	22	67	20	18	24	0	0	0	13	0	40
Muy alto	0	6	6	0	20	6	18	0	0	0	13	0	0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Tabla 21. Clasificación de la Resistencia al cambio factor (RE) en la organización de estudio de acuerdo al rol desempeñado y tiempo de vinculación (Conteo).

Contribuyente de apoyo	Contribuyente táctico	Líder de equipo	Líder estratégico
------------------------	-----------------------	-----------------	-------------------

Reacción emocional (RE)	Contribuyente de apoyo				Contribuyente táctico				Líder de equipo				Líder estratégico	Total
	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años		
Muy bajo	2	14	3	1	2	9	4	2	1			1	3	42
Bajo	2	4	2		1		3	1		1	2	1		17
Medio	6	11	5	1	5	1	7	1	1		4		1	43
Alto	1	6	6	1		5	1				2	1	1	24
Muy alto	1	1	2		2	2	2							10
Total	12	36	18	3	10	17	17	4	2	1	8	3	5	136

Tabla 22. Clasificación de la Resistencia al cambio factor (RE) en la organización de estudio de acuerdo al rol desempeñado y tiempo de vinculación (Porcentaje- %).

Reacción emocional (RE)	Contribuyente de apoyo				Contribuyente táctico				Líder de equipo				Líder estratégico	Total
	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años		
Muy bajo	17	39	17	33	20	53	24	50	50	0	0	33	60	
Bajo	17	11	11	0	10	0	18	25	0	100	25	33	0	
Medio	50	31	28	33	50	6	41	25	50	0	50	0	20	
Alto	8	17	33	33	0	29	6	0	0	0	25	33	20	
Muy alto	8	3	11	0	20	12	12	0	0	0	0	0	0	
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

Tabla 23. Clasificación de la Resistencia al cambio factor (CP) en la organización de estudio de acuerdo al rol desempeñado y tiempo de vinculación (Conteo).

Pensamiento a corto plazo (CP)	Contribuyente de apoyo				Contribuyente táctico				Líder de equipo				Líder estratégico	Total
	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años		
Muy bajo	2	12	1	1	1	6	5			1	1		2	32
Bajo	7	10	8	1	3	4	5	2	1		3	2		46
Medio		5	2	1	3	3	2	1			2		1	20
Alto	3	6	2		3	4	2	1			2	1	2	26
Muy alto		3	5				3		1					12
Total	12	36	18	3	10	17	17	4	2	1	8	3	5	136

Tabla 30. Clasificación de la Actitud Frente al cambio factor (T) en la organización de estudio de acuerdo al rol desempeñado y tiempo de vinculación (Conteo).

Temor (T)	Contribuyente de apoyo				Contribuyente táctico				Líder de equipo				Líder estratégico	Total
	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	>11 Años	
Muy bajo	7	19	14	2	1	7	5	0	1	1	0	2	3	62
Bajo	5	13	3	1	6	8	5	2	1	0	6	1	1	52
Medio	0	4	0	0	2	1	5	1	0	0	0	0	1	14
Alto	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	5
Muy alto	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	3
Total	12	36	18	3	10	17	17	4	2	1	8	3	5	136

Tabla 31. Clasificación de la Actitud Frente al cambio factor (T) en la organización de estudio de acuerdo al rol desempeñado y tiempo de vinculación (Porcentaje- %).

Temor (T)	Contribuyente de apoyo				Contribuyente táctico				Líder de equipo				Líder estratégico
	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	>11 Años
Muy bajo	58	53	78	67	10	41	29	0	50	100	0	67	60
Bajo	42	36	17	33	60	47	29	50	50	0	75	33	20
Medio	0	11	0	0	20	6	29	25	0	0	0	0	20
Alto	0	0	6	0	0	0	12	25	0	0	13	0	0
Muy alto	0	0	0	0	10	6	0	0	0	0	13	0	0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Tabla 32. Clasificación de la Actitud Frente al cambio factor (C) en la organización de estudio de acuerdo al rol desempeñado y tiempo de vinculación (Conteo).

Cinismo ©	Contribuyente de apoyo				Contribuyente táctico				Líder de equipo				Líder estratégico	Total
	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	<2 Años	2-5 años	6-10 años	>11 Años	>11 Años	
Muy bajo	11	34	14	2	8	15	13	2	2	1	5	3	4	114
Bajo		1	1	1	2	1	1	1			1		1	10
Medio	1	1	2				2				1		0	7
Alto			1				1	1						3
Muy alto						1					1			2

