



Diversitas: Perspectivas en Psicología

ISSN: 1794-9998

revistadiversitas@correo.usta.edu.co

Universidad Santo Tomás

Colombia

García Rubiano, Mónica; Rojas, María Fernanda; Díaz, Sofía  
Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de  
Bogotá

Diversitas: Perspectivas en Psicología, vol. 7, núm. 1, enero-junio, 2011, pp. 125-142  
Universidad Santo Tomás  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67922583009>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá\*

## Relations Between Organizational Change and Attitude Towards Change in Workers Of An Organization In Bogotá

Mónica García Rubiano\*\*  
Universidad Católica de Colombia

María Fernanda Rojas  
Universidad Católica de Colombia

Sofía Díaz  
Universidad Católica de Colombia

Recibido: 9 de noviembre de 2010  
Revisado: 2 de diciembre de 2010  
Aceptado: 22 de enero de 2011

### Resumen

El objetivo de esta investigación fue encontrar la relación existente entre el cambio organizacional y la actitud hacia el cambio, en los trabajadores de una empresa de Bogotá. Se realizó bajo un estudio de tipo transversal correlacional, mediante la aplicación del Instrumento de Medición de Cambio (IMC) y la escala de actitudes hacia el cambio (EAC). Para ello, se tomó una muestra a 50 funcionarios y se les aplicaron los dos instrumentos. En los resultados se obtienen correlaciones significativas entre la variable de temor del instrumento EAC y las variables participación (integración) ( $r = -.375$ ), comunicación ( $r = -.518$ ), trabajo en equipo ( $r = -.590$ ), aceptación ( $r = -.369$ ), conocimiento de la organización ( $r = -.497$ ), cultura de cambio ( $r = -.429$ ), proyección y desarrollo del cambio ( $r = -.650$ ), nivel grupal ( $r = -.579$ ), del instrumento IMC. Por otro lado, se encontró una relación entre la variable cinismo del instrumento EAC y las variables adaptabilidad ( $r = -.488$ ), participación (integración) ( $r = -.538$ ), comunicación ( $r = -.518$ ), trabajo en equipo ( $r = -.661$ ), aceptación ( $r = -.546$ ), conocimiento de la organización ( $r = -.645$ ), cultura de cambio ( $r = -.398$ ), gestión del cambio ( $r = -.481$ ), proyección y desarrollo del cambio ( $r = -.685$ ), nivel individual ( $r = -.390$ ), nivel grupal ( $r = -.667$ ), nivel organizacional ( $r = -.599$ ) del IMC. Se concluye que

\* Artículo de investigación.

\*\* Correspondencia: Mónica García Rubiano, Facultad de Psicología. Universidad Católica de Colombia. Avda. Caracas No. 46-40, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: monica.garcia@gmail.com

los empleados de la organización manifestaron una actitud de favorabilidad y flexibilidad hacia el cambio.

**Palabras clave:** actitud al cambio, cambio organizacional, resistencia al cambio

## Abstract

The objective of this research was to find the relationship between organizational change and attitude change among workers in a company in Bogota. It was conducted under a cross-sectional correlational study, by applying the measuring instrument of change (BMI) and the range of attitudes towards change (EAC). To this end, a sample of 50 officers was taken and we applied the two instruments. In the results significant correlations are obtained between the variable of fear of the CAD tool and participation variables (integration) ( $r = -.375$ ), communication ( $r = -.518$ ), work ( $r = -.590$ ), acceptance ( $r = -.369$ ), knowledge of the organization ( $r = -.497$ ), culture of change ( $r = -.429$ ), design and development of change ( $r = -.650$ ), group level ( $r = -.579$ ), the instrument IMC. On the other hand, we found a variable relationship between EAC and cynicism of the instrument adaptability variables ( $r = -.488$ ), participation (inclusion) ( $r = -.538$ ), communication ( $r = -.518$ ), work team ( $r = -.661$ ), acceptance ( $r = -.546$ ), knowledge of the organization ( $r = -.645$ ), culture of change ( $r = -.398$ ), management of change ( $r = -.481$ ), design and development of change ( $r = -.685$ ), individual level ( $r = -.390$ ), group level ( $r = -.667$ ), organizational level ( $r = -.599$ ) of the IMC. We conclude that employees of the organization, had a favorability and flexible attitude towards change.

**Key words:** attitude change, organizational change, resistance to change

## Introducción

Las organizaciones se enfrentan a variables del ambiente que les exigen un cambio, como son la globalización, la apertura del país a mercados internacionales, los desarrollos tecnológicos y el surgimiento del conocimiento, como fuente de ventaja competitiva han hecho que las empresas se vean presionadas constantemente a cambios que pueden amenazar su eficiencia -y hasta su estabilidad- si no se cuenta con la capacidad de adaptación necesaria (Montealegre & Calderon, 2007).

El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente. French & Bell (1996) definen el cambio como “una transformación de características esenciales, una alteración de dimensiones o aspectos significativos que genera que el nuevo estado de cosas sea sustancialmente diferente al antiguo” (p. 3). Hoy en día los mercados se caracterizan por cambios rápidos, constantes y progresivos; las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales,

políticas, etc., actúan e influyen en el desarrollo y en el éxito de las empresas en general, ya sean industriales, de servicios, entre otras. Las organizaciones se consideran como sistemas dinámicos exigiendo una buena capacidad de adaptación para poder sobrevivir.

## Cambio organizacional

El cambio organizacional es definido por Malott (2001) “como un estado constante de alteración, variación o modificación” (p. 16). Dicho cambio puede ser una modificación que se da en el entorno laboral, traducido en la innovación de las actuales organizaciones (Chiavenato, 2002). Visto de esta manera, el cambio se asocia a la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones frente a las transformaciones que se producen tanto en el ambiente interno como externo (Armenakis & Bedeian, 1999).

Daft (1999) lo define como la adopción de nuevas conductas, ideas que se presentan en una orga-

nización; mientras que para Chiavenato (2004), la transformación 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 en que sus miembros lo internalizan, logrando generar nuevos paradigmas para la organización (Marín, 2004).

Para Barroso y Delgado (2000) el cambio es una modificación de la forma de trabajo, que genera un papel protagónico en el recurso humano y una necesidad real y expresa de los individuos de aceptarlo.

Por lo anterior, se concluye que el cambio puede ser analizado desde diferentes perspectivas, como la cultura organizacional, la estrategia, los aspectos políticos, estructurales, tecnológicos y, por último, desde la conducta del ser humano, ya que su acción determina la aceptación o rechazo a los procesos de cambio organizacional (Montealegre & Calderón, 2007).

Diez de Castro, Calvo de Mora & Díez Martín, 2004, citados por García, Gómez & Londoño, 2008, consideran el cambio en tres dimensiones básicas: a. según el contexto, en el cual se tiene en cuenta el cambio convergente y divergente; b. de acuerdo con el contenido, el cual considera, por un lado, el cambio evolutivo y progresivo que se produce lenta y gradualmente y, por otro, el cambio revolucionario en el que se modifican aspectos básicos de la organización, sus reglas y su estructura; y c. en lo concerniente con el proceso, que puede ser tangible (procesos de trabajo, estructuras formales) e intangible (relaciones sociales y creencias); Quirant & Ortega (2005), señalan que en este tipo de cambio el equilibrio varía rápidamente generándose un alto nivel de resistencia.

Por otro lado, los cambios se pueden producir en diferentes niveles, como puede ser la organización como un todo, áreas particulares o procesos, lo importante es que el cambio debe verse desde los diferentes efectos que se dan en los subsistemas de la organización (Acosta, 2002).

De acuerdo con lo anterior, el mismo autor considera que el cambio puede ser caracterizado según las áreas de la organización donde se da: a. cambio en la infraestructura: reformas que se hacen en la planta física con el propósito de rediseñar espacios y ser más funcionales; b. cambio en la estructura (forma de la organización): es la reorganización de la forma como están distribuidos los diferentes cargos de la organización, en los que se pueden generar más cargos o se pueden reducir algunos; c. cambio en la tecnología: cambio en los equipos de los que dispone la organización para responder a las demandas del ambiente; d. cambio en los procesos: tiene que ver con aspectos operativos (los cuales conducen al alcance de la misión) o administrativos (procedimientos que regulan el funcionamiento de las diferentes áreas de la organización); d. cambio en los productos y servicios: según el sector económico de la empresa se pueden presentar cambios, haciendo necesario la innovación del producto o servicio que se ofrece; e. cultura organizacional: cualquiera sea el cambio que se produzca en la organización siempre se afecta la cultura de la misma; f. comportamiento humano: los cambios en los procesos, tecnología y cultura generan en el individuo diferentes formas de actuar.

Por su parte, Acosta (2002) señala otras razones por las que se produce el cambio en las organizaciones: a. desarrollo de nuevos productos y servicios; b. nuevas tendencias administrativas; c. presiones del entorno; d. problemas financieros; e. acomodamiento en el mercado; f. alianzas estratégicas; g. nueva tecnología; h. transformaciones en el entorno social, político y económico; i. políticas mundiales; j. el papel del estado; k. competencia global, y l. desastres naturales.

Teniendo en cuenta lo anterior, los autores concluyeron que el entrenamiento de las personas es importante para asumir un cambio tecnológico, sin embargo, los programas de trabajo, las fechas tope para las entregas y la mano de obra limitada, minimizan el uso de los programas de entrenamiento, por lo que las compañías consideran la contratación de obreros aproximadamente por un periodo de seis meses para el trabajo que requieren en ese momento, esto pasa porque los obre-

ros no necesitan que se entrenen si pueden tomar tareas simples, haciendo que sea relativamente más rentable para las compañías.

Así mismo, en algunos sectores empresariales colombianos tanto públicos como privados se encuentra que el monopolio en el mercado puede desencadenar la necesidad de gestionar un proceso de cambio que en algunas ocasiones se maneja con desconocimiento, por tanto, se evidencia un estancamiento en aspectos relacionados con la tecnología, el personal y la gestión, generando estructuras menos competitivas y obsoletas (Marín, 2004).

Uno de los problemas actuales que confronta la gestión empresarial para llevar a cabo los procesos de cambios organizacionales lo constituye la falta de herramientas o técnicas en la proyección e implantación de cambios, dentro de este aspecto los diagnósticos representan la entrada para iniciar todo proceso de cambio (García, Robaina, Pérez & Rodríguez, 2005).

Retomando a Marín (2004), el desconocimiento en la forma de abordar los cambios implica que una inadecuada gestión pueda traducirse en adoptar modelos que se encuentran en boga, desconociendo las características de la organización y, por tanto, obligando a que sean asumidos por sus miembros lo cual genera transformaciones superficiales pero no culturales.

Por su parte, Novoa, 2000, citado por García, Rubio & Bravo, 2007; García, Gómez & Londoño, 2008 señala que existen diversas formas de interpretar el cambio que se da en una organización; en virtud de ello propone una clasificación en seis dimensiones o formas de entender el cambio organizacional, éstas son: a. cambios dentro del sistema, al sistema y de sistema, b. carencia oportunidad, c. adaptación-transformación, d. estructuras-fluidos, e. continuidad-discontinuidad y f. pensamiento lineal sistemático.

Así mismo, el autor considera un modelo típico de cambio y tiene en cuenta cuatro fases: a. definición del cambio, responde a las preguntas de qué y para qué cambiar, el motor del cambio está en

la visión del futuro que el líder tiene que desarrollar y debe ser lo suficientemente fuerte para atraerlo a él; b. planeación del cambio, la estrategia es importante en el momento de cambios y puede generar un gran reto para la persona que lo asuma; c. implantación del cambio, requiere de una gran sensibilidad hacia los procesos humanos, como: liderazgo, comunicación, relaciones humanas, trabajo en equipo; y d. seguimiento en el que se verifica que el cambio se mantenga según lo proyectado.

El cambio no es momentáneo, es un proceso largo que implica facilitar la compleja etapa de transición; este período tiene lugar a una vasta gama de expresiones, comportamientos y manifestaciones, si este proceso se prolonga por largo tiempo, puede generar el más rotundo fracaso y la dilatación innecesaria de objetivos corporativos prioritarios para la estrategia del negocio. Entender y facilitar el proceso de cambio implica considerar varios aspectos, el primero de ellos es establecer una línea de base que permita un conocimiento de la situación real de la organización. A partir de los resultados obtenidos se establecen unas metas que pueden ejecutarse en un plazo determinado, es decir, la situación deseada. Este proceso conlleva a un tercer momento que se denomina: transición, el cual está orientado a analizar la estrategia según la situación deseada (Lawler & Worley, 2006).

### *Modelos de cambio organizacional*

Autores como Novoa (2000) consideran que adicional al número del empleados, la complejidad del cambio también puede depender de los modelos del cambio que permiten explicaciones oportunas y predicen comportamientos, el autor señala cuatro modelos amplios, los cuales están compuestos por varios componentes.

El primer modelo es el humanista, el cual depende de: a. en el cambio de las personas, esta visión ha sufrido una metamorfosis en el tiempo considerando actualmente una administración participativa, por tanto, el liderazgo a través de la comunicación y participación en la toma de

decisiones e involucramiento del personal, participación voluntaria y compromiso de los empleados en un ambiente propicio; b. en el desarrollo organizacional suele comenzar con un diagnóstico de la cultura para luego establecer una visión de cambio con la dirección. Se definen estrategias y se inicia un intenso proceso de capacitación para mejorar conocimientos, habilidades y actitudes; c. de desarrollo humano: enfatiza en el progreso de las personas, tiene en cuenta dos vertientes la individual y la grupal; y d. equipos autodirigidos, autorregulados o de alto rendimiento: la función de la gerencia para estos equipos es facultarlos para que asuman el liderazgo de su propio trabajo y entrenarlos en su proceso de autorregulación. El segundo modelo considera elementos administrativos que involucra los cambios centrados en el proceso administrativo, basado en los criterios de eficacia y eficiencia, así como aspectos relacionados con gestión de la calidad (norma ISO 9000) que proporciona guías, conceptos y orientaciones para la planeación, organización y control. El tercero, es el modelo de mejora de procesos, el cual tiene en cuenta la reingeniería en la que el proceso adquiere valor en cada paso, sin importar líneas de autoridad o departamentos; primero es el proceso, después el soporte de la organización con puestos, políticas y procedimientos. Por último, los modelos del siglo XXI involucran el modelo de innovación y se basan en el uso de la inteligencia creativa en todos los niveles de la organización y organizaciones, administran el conocimiento que asumen, y el enfoque de aprendizaje planteado radica en la capacidad de aprender de la organización (Novoa, 2000).

### *Adaptación al cambio*

La capacidad para adaptarse al cambio es considerada como uno de los retos que enfrentan las organizaciones cuando ven la necesidad de modificar sus esquemas de trabajo y optimizar la gestión de la empresa. Las organizaciones en Colombia han tenido que transformarse para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. El recurso humano, uno de los capitales más valiosos que puede tener una empresa, debe desarrollar esa capacidad y de la manera como éste enfrente el

cambio depende el éxito de un proceso de modernización (Belda, 2006).

La capacidad de cambio de una organización es importante para garantizar su permanencia en el mercado y, por ende, su éxito. Una preocupación recurrente en la mayoría de los directores de empresa es cómo lograr exitosamente ese cambio, que ha decidido llevar a cabo para reposicionar a su empresa en los mercados cada vez más competitivos (Sánchez, 2005).

La anticipación y adaptación al cambio está relacionada con la capacidad de innovación de las organizaciones, por tanto, las empresas deben ser proactivas para satisfacer las demandas del mercado (Tissen, Andriessen & Deprez, 2000; citados por Muñoz, Aguado & Lucía, 2003). Entonces, se puede señalar que el cambio está asociado con la supervivencia de las organizaciones, haciéndolas más competitivas.

Por otra parte, para que los cambios generen en un proceso transformativo es importante la redefinición de los valores que constituyen la identidad compartida de los miembros de la organización, de tal forma que la resistencia sea mínima (Montealegre & Calderón, 2007).

En cuanto a los factores que afectan el cambio se encuentran: a. iniciar por una visión clara hacia dónde se quiere llegar, los tiempos en que quiere lograrse y las prioridades. Con respecto al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa, debe surgir la visión de la alta dirección para definir la estrategia de cambio, la cual debe dar respuesta a las necesidades de los clientes y del mercado a mediano y largo plazo. Es muy común que la estrategia no exista, o que en su lugar se tenga un exceso de objetivos y metas que son inalcanzables y que representan sólo buenos deseos o simple retórica de la alta dirección; b. la participación y compromiso evidentes, dependerá que la organización se involucre, desde la venta de la idea y dedicación de los recursos económicos requeridos, hasta el seguimiento del progreso y la realización de resultados; c. algunas organizaciones son incapaces de hacer que su personal trabaje en equipo efí-

cazmente; d. los equipos de trabajo deben contar con reglas del juego claras que les permitan interactuar ordenadamente, definiendo los límites de responsabilidad y las bases para resolver las diferencias de criterio entre ellos; e. se encuentra que para vencer las barreras naturales impuestas por la resistencia al cambio, el personal debe asumir el proyecto como propio, sintiendo desde el inicio, la capacidad de realizar las mejoras que ha identificado y recibiendo reconocimiento y recompensa por los resultados obtenidos; y f. lo frecuente que es encontrar brechas de opinión entre lo que piensa la alta dirección, los niveles intermedios y los operativos, respecto a las estrategias y cambios propuestos (Guerrero, 2006).

Por su parte, Furnham (2001) afirma que las reacciones más frecuentes al cambio son: deserción, resistencia activa, oposición, resignación, aceptación con reserva y apoyo activo. Así, la resistencia puede adoptar varias formas: lógica, si se basa en un desacuerdo con datos o existe una inconsistencia con un análisis racional; psicológica, si se basa en sentimientos, emociones y actitudes, o sociológica, si está relacionada con amenaza a los intereses, normas y valores de un grupo.

### *Resistencia al cambio*

Hosking & Anderson (1992) señalan que la resistencia al cambio organizacional es una faceta común en los procesos de cambio planificado. Son pocos los autores que sostienen que la resistencia es una conducta racional y justificada de respuesta al cambio, probablemente debido a la orientación de tipo administrativo-directivo de la mayor parte de las obras influyentes, cuyo objeto era explicar cómo vencer la resistencia al cambio. Con el fin de comprender el origen de la resistencia al cambio se considera necesario cuestionar las teorías existentes, estas interpretaciones de las teorías están orientadas a reflejar el componente psicológico de cada perspectiva. De acuerdo con King (2003) se han identificado cuatro teorías principales sobre la resistencia, a. la resistencia como respuesta inevitable del comportamiento, b. la resistencia como insurrección y lucha de clases de tipo político, c. la resistencia

como contrapeso constructivo y d. la resistencia como una reestructuración cognitiva y cultural.

Por otro lado, Tornay & Milan (2001) señalan que cuando los individuos perciben que deben cambiar de una actividad a otra, su productividad se decrementa y esta nueva situación es entendida por el sujeto como amenazante a su gestión, pues podría ser evaluado de una forma negativa en su ejecución. Para corroborar dicha hipótesis los autores realizaron una investigación en la cual alteraban dos tareas distintas de manera aleatoria. En el estudio, el costo del cambio era entendido en términos de la diferencia, entre una tarea que requería ensayos de cambio y aquellas tareas repetitivas que no requerían de un cambio. Se contabilizaba el tiempo de reacción del participante, para saber la latencia entre la presentación de la tarea y el cambio de la misma. Para medir la exactitud, se contaban los errores, entre la presentación de la tarea. Los resultados obtenidos reflejaron que bajo ciertas condiciones (cambio desde la tarea), el costo residual no es significativo, siempre y cuando el cambio entre tareas ocurra de manera informada, lo cual permite evidenciar que al presentarse un tiempo de asimilación de la nueva tarea, la ejecución de la persona no decrementará significativamente, permitiendo de esta manera que ésta se movilice positivamente ante la nueva ejecución.

Por otro lado, las situaciones de aumento de la carga de trabajo tienen como consecuencia un impacto en forma de resistencia, así mismo, los empleados pueden considerar la carga de trabajo como la reproducción de otro trabajo en el que se siguen utilizando dos sistemas en paralelo, por lo que pueden resentirse y resistirse por causas lógicas y totalmente racionales, desde el punto de vista de quien se ve afectado de esta forma. Este argumento pone de manifiesto que la resistencia constituye casi siempre una acción completamente lógica y justificada, desde el punto de vista de los implicados, es decir, que no se trata de un comportamiento irracional y contraproducente concebido sólo para perturbar al resto de la organización (King, 2003).

Por su parte, Labarca, Ferrer & Villegas (2006) consideran otras fuentes adicionales de resistencia como: a. la inercia de la estructura; b. el enfoque limitado del cambio; c. la inercia del grupo; d. la amenaza para la experiencia; e. las relaciones existentes de poder; f. la introducción de la toma de decisiones participativa o de los equipos de trabajo auto-administrados y, g. la amenaza para la asignación establecida de recursos.

Otro aspecto por evaluar en el nivel individual, es la relación entre la cognición del individuo y los afectos de éste. 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 ésta como el conjunto formado por la percepción del impacto del cambio, de las ideas irrationales y de los afectos (Bovey & Hede, 2001). 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 Raballo, Ros & Torres da Paz, 2004).

### *Aceptación del cambio*

El cambio organizacional provoca emociones fuertes, desde un sentimiento de liberación hasta depresión y humillación. La conducta del individuo o del grupo después del cambio en la organización puede adoptar diversas formas, dentro de las cuales se pueden considerar: la deserción; resistencia activa y pasiva; la aceptación activa o pasiva, entre otros (Furnhan, 2001).

La aceptación a este tipo de reacciones la acompaña un apoyo pasivo que ocurre cuando los empleados participan o cooperan pero no toman la iniciativa y consideran que el cambio es inevitable o que finalmente sus puestos dependen del mismo. Por el contrario, el apoyo activo ocurre cuando los miembros de la organización deciden

incurrir activamente en comportamientos que aumentan las probabilidades de éxito del cambio (Furnham, 2001).

Para que se desarrolle el cambio de manera adecuada se debe contar con el capital, por parte de la organización, tiempo y personas cualificadas para llevarlo a cabo; el inadecuado manejo de estos aspectos puede favorecer el fenómeno de la resistencia. Otro factor adicional, corresponde a las inversiones fijas, pues las organizaciones prudentes no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad (equipos, edificios, personas y terrenos) lo cual constituye una fuente para la resistencia. Por lo cual, los convenios interorganizacionales, debido a que los convenios entre organizaciones limitan el comportamiento del individuo dentro de la organización, tales como las negociaciones y contratos laborales (Hellrieger et ál., 1999).

### *Actitud frente al cambio organizacional*

Se puede decir que las actitudes están organizadas e integradas por grupos y organizaciones; por lo cual, se evidencia que la ineeficacia de los programas de capacitación básicamente depende de la actitud de los grupos frente a los cambios de comportamiento que en dicho programa sugiera; así mismo, Schein (1984) habla de la importancia del actuar del individuo en el ambiente organizacional, porque es allí donde se evidencia su comportamiento (Marín, 2004).

Antes de entender cómo la actividad puede facilitar o no el proceso de cambio, es necesario saber la definición precisa de actitud. Cacioppo, Petty & Crites (1994) consideran que las actitudes pueden ser definidas como la percepción evaluativa, general y duradera, sobre alguna persona, objeto o problema. El cambio de actitud sería entonces, la modificación de la percepción evaluativa general de un individuo acerca de un estímulo o de un conjunto de estímulos.

Así mismo, Según Secrod & Beckman, 1969, citados por Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004, consideran que las actitudes son guiadas por los sen-

timientos, pensamientos y predisposiciones de cada individuo, las cuales se ven relegadas en su manera de actuar ante las diferentes situaciones del ambiente. Lo anterior lo complementan los mismos autores citando a Elizur & Guttman (1976) quienes señalan que las actitudes hacia el cambio consisten en la cognición de una persona, reacciones afectivas, y una tendencia comportamental hacia el cambio.

Para Elías (2009) la actitud hacia el cambio organizacional desde el punto de vista de un empleado generalmente es de forma positiva o negativa, según el juicio evaluativo de un cambio implementado por iniciativa de su organización; por ello mismo se enfatiza que las actitudes hacia el cambio son un componente clave de si una organización esfuerzos de cambio son exitosos o no.

Se concluye que cuando los empleados poseen una fuerte y positiva actitud hacia el cambio, es probable que se comporte de manera persistente, de tal forma que así apoyen y faciliten la iniciativa de cambio que se están aplicando. Pero si por el contrario, los empleados poseen una fuerte actitud negativa hacia el cambio, son más propensos a presentar resistencia, a evidenciar conductas de desprecio, frustración y hasta de sabotear la iniciativa de cambio.

Las actitudes son aprendidas, las personas no llegan al mundo con ellas y al mismo tiempo son bastante persistentes, se quedan con las personas durante largos períodos. Pero, ¿cómo se adquieren las actitudes? El elemento de pensamiento de una opinión a menudo se basa en experiencias e inferencias (Gordon & Allport, 1958, citado por Davidoff, 1997), las personas obtiene algunas actitudes por medio de principios conductuales de aprendizaje sin darse cuenta de que aprende algo. Una forma de influencia es el aprendizaje por observación, sólo viendo e imitando a otros. Es posible que las recompensas y los castigos también intervengan. Su crítica y rechazo puede debilitar las actitudes, incluso si un asunto es de poca trascendencia, el conceso o repudio de desconocidos totales puede influir sobre qué actitudes expresa una persona (Insko, 1965).

García & Contreras (2000) plantean unas estrategias para el cambio de actitud, las cuales se clasifican en tres áreas: a. área social humana: en esta área se incluye la introducción y reforzamiento de actitudes y valores deseables en los empleados, especialmente en lo que se refiere a su identificación con la institución y el reconocimiento de importancia del papel que desempeña dentro del ámbito económico del país; b. área administrativa: se refiere a los conocimientos y destrezas relacionados con la administración de la institución, que permiten el mejor uso y optimización de recursos y, c. área técnica: como su nombre lo indica, se refiere a los conocimientos que permiten elevar el nivel técnico del personal en cada uno de los puestos de trabajo.

Por otra parte, Cacioppo, Petty & Crites (1994) consideran varias teorías relacionadas con la actitud al cambio: la teoría de las opiniones, la motivacional y la de las atribuciones. La primera abarca la teoría perceptual y la teoría de las opiniones del cambio de actitud. Estas teorías tienen en común su interés en cómo las actitudes de opinión son hechas en el contexto de las experiencias pasadas de una persona y los estímulos del contexto en el que los objetos de la actitud son encajados. La segunda teoría, es la motivacional, la cual se centra en los diferentes motivos de los humanos que se relacionan con las actitudes y la persuasión. La investigación en las teorías motivacionales ha dedicado un gran espacio al estudio de la consistencia cognitiva. La teoría del balance, la teoría de la disonancia cognitiva y la teoría de la congruencia son las teorías sobre consistencia cognitiva que tienen aspectos en común a la hora de estudiar las actitudes.

Por último, la teoría de las atribuciones; la cual considera la actitud-inferencia o proceso atribucional. Esta actitud-inferencia puede deberse al comportamiento del comunicador (por qué está diciendo eso) o al comportamiento del propio individuo (por qué hice eso). Cuando un comportamiento es atribuido a algo de la persona, la actitud de ésta puede ser conveniente para causar el comportamiento.

Por otra parte, Jiménez (2000) señala que para realizar un análisis de la actitud se deben tener en cuenta los siguientes factores: a. Conocimiento, es el estado de conciencia de un individuo con respecto a un tema dado (real o imaginario). b. Sistema de valores, como resultado de necesidades psicológicas y de restricciones sociales. c. Evaluación, como resultado de aplicar el sistema de valores al conocimiento; de ello se deducen las necesidades psicológicas fundamentales que participan en el proceso de comportamiento.

## Método

### Diseño

Se utilizó un diseño de tipo transversal correlacional, ya que se busca la cuantificación y medición de las variables, para hallar el índice de correlación entre ellas y así determinar el grado de relación existente (Hernández, Fernández & Baptista, 2003). El uso de este diseño se justifica dado que se buscó establecer la relación entre las variables sin que sea necesario establecer un grado de causalidad entre ellas.

### Participantes

Los participantes fueron 50 funcionarios de una empresa de Bogotá. Las características de la población serán: personas vinculadas laboralmente a la empresa (mínimo dos meses), con una intensidad horaria semanal mínima de 40 horas. La selección se realizó por conveniencia con quienes voluntariamente aceptaron participar en este estudio.

### Instrumentos

Para llevar a cabo la investigación se empleo como instrumento, el diseñado por García, Bravo y Rubio (2007) que cuenta con 55 ítems distribuidos en doce variables, en los tres niveles identificados por King (2003) de la siguiente forma: a. nivel individual: adaptabilidad (1, 2, 3, 4, 5, 6), liderazgo (7, 8, 9, 10, 11, 12) y capacidad de innovación (13, 14, 15, 16); b. nivel grupal: participación (integración) (17, 18, 19, 20, 21), comunicación (22, 23, 24, 25, 26) y trabajo en equipo (27, 28, 29, 30)

y, c. nivel organizacional: aceptación activa (31, 32, 33, 34, 35), aceptación pasiva (36, 37, 38), resistencia activa (39, 40, 41, 42, 43), resistencia pasiva (44, 45, 46, 47, 48), conocimiento de la organización (49, 50, 51, 52) y cultura de cambio (53, 54). La confiabilidad de la prueba es de 0.84.

Para medir actitud al cambio se utilizó la escala de actitudes hacia el cambio de Rabelo, Ross & Torres da Paz (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: actitud de cinismo ante el cambio (2, 4, 5, 7, 10, 14, 15, 18, 36, 37, 42, 43, 44), actitudes de temor ante el cambio (6, 9, 13, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 25, 29, 32, 33, 34) y actitud de aceptación ante el cambio (1, 4, 8, 11, 12, 20, 24, 26, 27, 28, 30, 31, 35, 38, 39, 40, 41, 45, 46, 47, 48). Mediante una escala likert de 0 a 4, donde 0 es desacuerdo total y 4 acuerdo total. La validación del instrumento es de 0.90.

### Procedimiento

Fase 1: se realizó el contacto con los directivos de diferentes empresas de Bogotá a quienes se les presentó la propuesta con el objetivo de conseguir autorización para acceder al personal en la participación del estudio.

Fase 2: se planeó la logística con los directivos de la empresa para la aplicación, de tal manera que los empleados fueron citados a una hora, fecha y lugar específico para la aplicación colectiva de los instrumentos.

Fase 3: se elaboraron las bases de datos y se procedió al análisis de resultados.

### Resultados

Para la descripción y análisis de los resultados, se utilizó el programa estadístico SPSS versión 15, complementario a éste, se llevó a cabo el análisis descriptivo para cada una de las variables. Con el fin de elegir el análisis más apropiado entre

las variables, se realizó la prueba de Kolmogorov - Smirnov, con la cual se comprobó que las variables siguen una distribución normal, mostrando una tendencia a la media; motivo por lo cual se establecen mediante el coeficiente de Pearson las correlaciones entre las variables.

Partiendo del objetivo general de la investigación, el cual busca establecer la relación entre el cambio y la actitud hacia el cambio en una empresa de Bogotá. A continuación se describirán los resultados arrojados por los instrumentos de medición que fueron aplicados; la escala de medición de cambio organizacional (IMC) y la escala de actitud hacia el cambio (EAC).

Los dos instrumentos fueron aplicados a 50 empleados de una empresa en Bogotá en el área comercial. En la tabla 1 se observa el análisis descriptivo para cada una de las variables socio-demográficas (género, escolaridad, tipo de contratación, estado civil, edad de los participantes). A partir de la aplicación de los instrumentos se recolectó la siguiente información: el 80% (40 personas) son profesionales y el 20% (10 personas)

restante son bachilleres; también se evidencia que de esta población el 52% (26 personas) de los empleados son solteros, un 32% (16 personas) casados, un 4% (2 personas) viven en unión libre y un 2% (1 persona) son separados; lo cual indica que la mayoría de los participantes son profesionales solteros. En cuanto a la antigüedad de cargo se evidenció que un 78% (39 personas) de los participantes tienen su antigüedad en años y un 22% (11 personas) de participantes en meses, lo que indica que en esta estructura organizacional, la rotación de empleados no es muy alta. Así mismo, se identificó que la mayoría de los participantes están entre los 20 y 35 años de edad, es decir, que la fuerza de ventas de esta compañía está compuesta en su mayoría por adultos jóvenes.

Respondiendo al primer objetivo específico, que buscaba describir la facilitación u obstaculización del cambio organizacional de los empleados de la empresa de Bogotá, mediante el instrumento de medición de cambio organizacional (IMC). En la tabla 2, se observan los resultados del instrumento IMC, el cual evalúa el cambio organizacional.

Tabla 1.

*Tabla integradora de las variables socio demográficas*

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Escolaridad	Profesional	40	80
	bachilleres	10	20
Estado civil	Soltero	26	52
	Casado	16	32
	Unión libre	2	4
	Separados	1	2
Antigüedad	Años	39	78
	Meses	11	22

De acuerdo con los datos obtenidos, las variables que puntuaron más bajo con respecto al promedio de las demás fueron: cultura de cambio con un promedio de 7.66%, el cual equivale al decatípo -DC- 7; resistencia al cambio con un promedio de 30.56%, el cual equivale al DC 8 y trabajo en equipo con un promedio de 22.90%, el cual corresponde a DC 8; lo cual indica, que cuando se presentan cambios dentro de la organización, se

evidencia un tipo de resistencia. Esto se puede concluir ya que su promedio corresponde a un decatípo más bajo que el promedio de las 11 subvariables restantes que mide el instrumento, las cuales, corresponden todas a un DC de 10. De lo anterior se concluye, que en términos generales, todas las variables del instrumento IMC responden con favorabilidad al cambio organizacional y que si se llegase a presentar resistencia, ésta no tendría mayor efecto.

**Tabla 2.**  
*IMC instrumento de medición del cambio organizacional*

	PROMEDIOS	1	2	3	6	7	8	9	10
ADAPTABILIDAD	15,22	4 - 6	7	8	10	11	12		13 - 19
PARTICIPACIÓN / INTEGRACIÓN	16,02	4 - 5	6	7	9	10	11	12 - 13	14 - 19
COMUNICACIÓN	11,32	4 - 6	7	8	10	11	12	13 - 14	15 - 20
ACEPTACIÓN	22,90	5 - 12	13	14	17	18	19	21 - 21	22 - 30
RESISTENCIA AL CAMBIO	30,56	1 - 15	16 - 17	18 - 19	24 - 26	27 - 29	30 - 33	34 - 36	37 - 44
CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	12,06	2 - 4	5	6	8		9	10	11 - 16
CULTURA DE CAMBIO	7,66	2 - 3	4	5		7	8	9	10 - 12
NIVEL INDIVIDUAL	34,26	10 - 14	15 - 16	17	20 - 21	22 - 23	24	25 - 27	28 - 39
TOTAL	150, 34	48 - 80	81 - 86	87 - 91	103 - 108	109 - 114	115 - 122	123 - 130	131 - 166

Por otro lado, el segundo objetivo específico pretendió describir la actitud hacia el cambio de los empleados de una empresa de Bogotá mediante la aplicación de una escala de actitud al cambio (EAC). Es decir, según los datos de la tabla 3, donde se observan los resultados del instrumento EAC, que mide la actitud hacia el cambio; el cual consta de tres variables que describen el tipo de actitud que puede asumir una persona ante un cambio organizacional. Teniendo en cuenta lo anterior, con un promedio de las puntuaciones de 24.76%, la variable que puntuó más alto fue la de cinismo con respecto a los baremos de las otras dos variables del instrumento, las cuales obtuvieron en promedio puntuaciones de: la variable aceptación 20.02%, y la variable temor 18.78%, esto significa, que en esta organización hay un porcentaje mayor de empleados que generan actitudes de cinismo frente a los cambios.

Teniendo en cuenta que la distribución de los ítems por variable es igual en cada una, se puede concluir con esto, que la mayoría de los participantes que contestaron el instrumento, responden al cambio con una actitud de cinismo hacia las decisiones corporativas y a los cambios de la compañía. Así mismo, la variable con puntuaciones más bajas es la de temor, es decir, que pocas personas obtuvieron puntuaciones en la variable temor, por tanto, menos usual de presentarse en esta organización.

Tabla 3.

*Puntuación total por participante de las variables cinismo, temor y aceptación del instrumento EAC - Instrumento de medición de la actitud hacia el cambio*

Participante	Cinismo EAC	Temores EAC	Aceptación EAC
1	10	22	27
2	13	24	23
3	21	16	14
4	27	19	16
12	34	0	0
13	10	23	18
14	21	11	22
15	1	5	27
16	27	17	22
17	43	26	24
18	25	17	26
26	10	8	28
27	41	25	27
28	16	22	25
29	8	9	25
30	1	2	1
31	33	25	20
32	26	20	18

Participante	Cinismo EAC	Temores EAC	Aceptación EAC
33	47	35	18
41	60	31	24
42	36	15	20
43	26	28	16
44	47	30	17
45	4	12	4
46	33	18	14
47	36	15	21
48	42	33	16
49	48	35	22
50	35	33	20
	24,76	18,78	20,02

Finalmente, para dar respuesta al tercer objetivo específico, el cual buscaba evaluar el tipo de relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio, se tomaron en consideración las variables del EAC (variable predictor) (temor, cinismo y adaptabilidad); y las variables del instrumento del IMC (variable criterio), (adaptabilidad, liderazgo, capacidad de innovación, trabajo en equipo, participación, comunicación, aceptación, resistencia, conocimiento de la organización y cultura

de cambio) encontrando correlación significativa al 0.01 en las siguientes variables: la variable de temor del instrumento EAC y las variables participación (integración) ( $r = -.375$ ), comunicación ( $r = -.518$ ), trabajo en equipo ( $r = -.590$ ), aceptación ( $r = -.369$ ), conocimiento de la organización ( $r = -.497$ ), cultura de cambio ( $r = -.429$ ), proyección y desarrollo del cambio ( $r = -.650$ ), nivel grupal ( $r = -.579$ ), del instrumento IMC.

Por otro lado, se encontró una relación significativa al 0.01 entre la variable cinismo del instrumento EAC y las variables adaptabilidad ( $r = -.488$ ), participación (integración) ( $r = -.538$ ), comunicación ( $r = -.518$ ), trabajo en equipo ( $r = -.661$ ), aceptación ( $r = -.546$ ), conocimiento de la organización ( $r = -.645$ ), cultura de cambio ( $r = -.398$ ), gestión del cambio ( $r = -.481$ ), proyección y desarrollo del cambio ( $r = -.685$ ), nivel individual ( $r = -.390$ ), nivel grupal ( $r = -.667$ ), nivel organizacional ( $r = -.599$ ) del instrumento IMC (véase tabla 4); lo que indicó, que a mayores puntajes de estas variables, menor será el nivel de actitudes de cinismo en los empleados de la organización; esto se pudo inferir de la correlación significativa inversa que presentan las mismas.

Tabla 4.  
*Correlación entre las variables de la escala de IMC y las variables de la escala EAC*

		Dimensión IMC Dimensión EAC		
		Cinismo	Temores	Aceptación
Adaptabilidad	Correlación de Pearson	<b>-.488**</b>	<b>-.327*</b>	<b>-.034</b>
	Sig. (bilateral)	,000	,020	,812
Participación Integración	Correlación de Pearson	<b>-.538**</b>	<b>-.375**</b>	<b>.049</b>
	Sig. (bilateral)	,000	,007	,737
Comunicación	Correlación de Pearson	<b>-.518**</b>	<b>-.518**</b>	<b>.031</b>
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,831
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	<b>-.661**</b>	<b>-.590**</b>	<b>-.009</b>
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,950
Aceptación	Correlación de Pearson	<b>-.546**</b>	<b>-.369**</b>	<b>-.061</b>
	Sig. (bilateral)	,000	,008	,672
Conocimiento de la organización	Correlación de Pearson	<b>-.645**</b>	<b>-.497**</b>	<b>.184</b>
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,201
Cultura de cambio	Correlación de Pearson	<b>-.398**</b>	<b>-.429**</b>	<b>.027</b>
	Sig. (bilateral)	,004	,002	,852
Gestión del cambio (Factor de segundo orden)	Correlación de Pearson	<b>-.481**</b>	<b>-.263</b>	<b>.094</b>
	Sig. (bilateral)	,000	,065	,516

		Dimensión IMC	Dimensión EAC	
		Cinismo	Temores	Aceptación
Proyección y desarrollo del cambio (Segundo orden)	Correlación de Pearson	-.685**	-.650**	-.049
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.738
Nivel Individual	Correlación de Pearson	-.390**	-.209	.036
	Sig. (bilateral)	.005	.144	.806
Nivel Grupal	Correlación de Pearson	-.667**	-.579**	.026
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.859
Nivel Organizacional	Correlación de Pearson	-.599**	-.327*	.194
	Sig. (bilateral)	.000	.021	.177

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

\* La correlación es significante al nivel 0.05 (bilateral).

## Discusión

El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación entre cambio organizacional y la actitud al cambio en empleados de una empresa de la ciudad de Bogotá.

Lo arrojado en el análisis de los resultados del instrumento IMC, evidencia que de las 14 subvariables que componen este instrumento, 11 se encuentran dentro del promedio de probabilidad de llegar a presentarse en el cambio organizacional de forma favorable, mientras que las 3 variables restantes que son: cultura de cambio con un promedio de 7.66%, ubicado en el DC 7; resistencia al cambio con un promedio de 30.56%, correspondiente al DC 8 y trabajo en equipo con un promedio de 22.90%, incluido en el DC 8, están por debajo del promedio, sin embargo, estos puntajes no son señal de ningún tipo de alarma, por lo cual se puede concluir que la mayoría de los funcionarios responden con favorabilidad al cambio; de acuerdo con lo anterior Llinas (2000) señala que se refleja una actitud positiva hacia el cambio organizacional.

Por otro lado, los resultados arrojados por el instrumento EAC, la variable que puntuó más alto fue la de cinismo con un promedio de 24.76%; lo que significa que la mayoría de personas que respondieron el cuestionario, presentan una actitud de cinismo ante el cambio, sin embargo, aunque el promedio de esta variable se puede catalogar como un porcentaje significativo, este con respecto al total de la muestra no es realmente tan alto.

El cinismo es un fenómeno que puede ser un predictor del estado emocional, psicológico e incluso físico de los empleados. Al ser un factor psicosocial, el desarrollo de una actitud cínica genera desconfianza de los valores de la organización, y por ello de la importancia de su rol para la compañía, de la transparencia de los procesos, etc. Según Rivera (2008) el estilo de vida laboral actual, debido a la alta competitividad, las exigencias del medio, los frecuentes cambios, entre otros desencadenantes han generado consecuencias como: pérdida de autoestima, actitudes de cinismo y desanimo, ausencia de expectativas de mejoría, trastornos alimenticios, entre otros fenómenos característicos causantes de estrés laboral y enfermedades ocupacionales. Por su parte, Maslach (1997) señala que en las enfermedades laborales se puede considerar el síndrome de Burnout, el cual se divide en tres dimensiones, considerando una de ellas el cinismo (consistente en el desarrollo de actitudes negativas y distantes en el trabajo en general y eficacia profesional).

Las variables del IMC que correlacionan con la variable cinismo del EAC son: adaptabilidad (-0.448), participación/integración (-0.538), comunicación (-0.518), trabajo en equipo (-0.661), aceptación (-0.546), conocimiento de la organización (-0.645), gestión del cambio (-0.481), proyección y desarrollo del cambio (-0.685); nivel grupal (-0.667), y nivel organizacional (-0.599), todas las variables con un nivel de significancia del 0.01.

De acuerdo con los resultados la correlación entre adaptabilidad - cinismo, se puede explicar por

medio de la dimensión de adaptabilidad, según la cual Novoa, 2000, citado por García, Gómez & Londoño, 2008 señalan la *adaptación-transformación*, como una dimensión en la que el modelo de cambio está basado en estas dos vertientes, adaptabilidad de las personas y transformación del medio externo, pues es lo que exige el cambio continuo; es decir, la forma como se produce el cambio dentro de las organizaciones hace que ésta se transforme según el nivel de cambio que se esté produciendo, entonces, en el primer nivel se genera integración y mejora progresiva, en el segundo hay una reorganización y en el tercero se genera innovación y reinención de los procesos organizacionales.

Cuando se presenta adaptabilidad a los cambios por parte de la mayoría de los colaboradores de una organización, éste se debe al tipo del modelo de cambio que aplique el management o que establezca la organización. Novoa (2000) propone un modelo típico de cambio el cual posee cuatro fases: a. definición del cambio, responde a las preguntas de qué y para qué cambiar, el motor del cambio está en la visión del futuro que el líder tiene que desarrollar y debe ser lo suficientemente fuerte para atraerlo, b. planeación del cambio, la estrategia es importante en el momento de cambios y puede generar un gran reto para la persona que lo asuma, c. implantación del cambio, requiere de una gran sensibilidad hacia los procesos humanos como liderazgo, comunicación, relaciones humanas, trabajo en equipo, y d. seguimiento en el cual se verifica que el cambio se mantenga según lo proyectado.

Por tanto, si se presentan los anteriores aspectos en la organización, es más viable que ésta se adapte mejor al proceso y que sus miembros generen una resistencia menor, ya que al producirse un cambio de forma paulatina, los empleados cuentan con toda la información necesaria para evitar la expectativa o incertidumbre que pueden generar los cambios.

Son significativas las correlaciones entre trabajo en equipo, comunicación, participación y nivel grupal con cinismo; esto quiere decir, que cuando se presenta un alto nivel de cooperación en

la realización de las actividades en las cuales se presenta un alto nivel de participación de las personas de la organización, se facilita la integración de ideas, percepciones y conocimientos para una buena disposición al cambio y así se disminuyen las actitudes en las que se evidencia falta de comunicación, falta de oportunidad para participación activa en la toma de decisiones y una mala disposición negativa, que pudiesen llegar a presentarse, ya que según Vargas (2004) los efectos que podrían evidenciar en empleados con actitudes de cinismo son: bajo compromiso organizacional, baja satisfacción laboral, baja motivación para trabajar duro, baja voluntad para engancharse en esfuerzos de cambio organizacional, baja credibilidad de los líderes de la organización y, por último, efectividad reducida.

Por otro lado, se encuentra la correlación entre aceptación y cinismo, la cual se puede explicar según López, Lanzas & Lanzas (2007), quienes dicen que el efecto de la aceptación del cambio consiste en saber manejar de forma exitosa la transición entre una situación presente, hacia otra futura en la cual se hace una promesa de mejorar, entonces en las situaciones de cambio dentro de una empresa, es válido plantearle a los empleados de la empresa las situaciones por las cuales se realizan los cambios como de políticas, de estructura, de globalización, etc., el por qué se realizan y prometerles que esto les traerá beneficios.

Así mismo, siguiendo con las correlaciones con la variable cinismo, están las variables de proyección y desarrollo del cambio y gestión de cambio; lo cual quiere decir que, a mayor seguridad de saber cuál es la meta que la organización persigue con el cambio y cuál es el papel que las personas tendrán que desempeñar para contribuir a que se logre con menores actitudes como: bajo compromiso organizacional y baja credibilidad en los líderes (Chiavenato, 2004); esta correlación está muy ligada a la correlación entre las variables de conocimiento de la organización, gestión de cambio e innovación con la variable de temor, ya que para que se presente una proyección del desarrollo del cambio en la organización, el solo hecho de cambio es innovación para la eficacia

de ésta y mayor desempeño, lo cual para ello se debe conocer muy bien la estructura y fines de la empresa y así transmitirlos a la organización para que vean el objetivo del cambio de forma clara y beneficiosa, tanto para el personal como para el crecimiento de la organización; y así se genere una gestión de cambio exitosa sin oposiciones ni actitudes anteriormente descritas.

Por otro lado, el IMC correlaciona con la variable temor del EAC en: comunicación (-0.518), trabajo en equipo (-0.590); conocimiento de la organización (-0.497) cultura del cambio (-0.429) proyección y desarrollo del cambio (-0.650) nivel grupal (-.579), todas la variables con un nivel de significancia del 0.01.

La primera variable que tuvo una correlación significativa con la variable temor del EAC fue comunicación, según Zúñiga (2009). Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, éste puede ser visto como una oportunidad para mejorar, si por el contrario no hay suficiente comunicación acerca del cambio puede detener la evolución de la organización y acarrear problemas de clima en el equipo de trabajo y en casos más avanzados temor hacia los cambios de la organización. Es importante entender, que la comunicación se convierte en el pilar de la confianza dentro de la organización. Quirant & Ortega (2006) proponen en su investigación acerca del cambio organizacional, que existen factores que pueden facilitar u obstaculizar el proceso del cambio. Uno de los factores más relevantes dentro de su investigación fue el de comunicación, donde se explica que los cambios organizacionales generan una serie de percepciones para los colaboradores como: sensación de amenaza, temor, sentimiento de extrañeza, entre otros; el origen de estas percepciones negativas se debe principalmente a la falta o insuficiencia de la comunicación de este cambio organizacional, de cuáles son sus propósitos, orígenes, implicaciones y consecuencias.

La segunda variable que tuvo una correlación significativa con la variable temor del EAC fue la del trabajo en equipo. Esta misma, particularmente hace parte del desarrollo profesional de todo individuo dentro de un contexto laboral. Figueroa

(2005) menciona en su investigación acerca del trabajo en equipo, que cuando en una organización se construye verdadero trabajo en equipo por parte de los miembros de la misma, se genera mayor motivación y una solución más pronta a las nuevas necesidades que se presenten. Así mismo, aporta que el temor dentro de las organizaciones es la forma en que los empleados responden ante situaciones que identifican como amenazantes, en este orden de ideas, es una respuesta natural y espontánea que se genera en ellos. Maturana y Varela, 1991, citado por Figueroa, 2005 proponen una estrategia denominada “acoplamiento estructural” de la organización con su entorno, la cual consiste en tomar medidas anticipadas a través de la planeación de los equipos de trabajo, permitiendo que los mismos estén preparados a los cambios que se pueden presentar y a sus posibles consecuencias.

La tercera variable que tuvo una correlación significativa con la de Temor del EAC fue la de conocimiento de la organización. Gordon (1997) propone que conocer la organización consiste en tener claridad de las condiciones y características con las que se desempeña un empleado dentro de la organización, y por consiguiente anticiparse a las consecuencias de los cambios que se presenten. Lo anterior, según el autor, tiene una implicación directa con la planeación estratégica que la compañía tenga preestablecida y ante situaciones que requieran un plan de acción específico; en este orden de ideas se espera que en un futuro, las transformaciones producidas por los cambios sean acordes con lo planificado previamente por la organización.

La cuarta variable que tuvo una correlación significativa con la variable Temor del EAC fue la de Cultura de cambio. Según Amorós (2005) cuando se habla de cambios organizacionales, es necesario hacer referencia a la cultura organizacional ya que ésta determina estándares de comportamiento de los miembros de la organización, delimita los sistemas de jerarquización, establece control sobre la conducta y estilo de trabajo de los colaboradores. La cultura organizacional no es fácil de modificar, tiene una identidad propia que la diferencia de las demás, y puede ser un obstacu-

lizador o facilitador del cambio según el contexto de la misma; estudiar e identificar plenamente la cultura de la organización, proporcionará información acerca de cómo implementar cambios de forma productiva y de cómo transmitirlos a todos los miembros en cascada.

La quinta variable que tuvo una correlación significativa con la variable Temor del EAC fue la de Proyección y desarrollo del cambio; según Muchinsky (1994) el desarrollo del cambio debe ser un esfuerzo planificado por parte de los miembros de la organización que debe ir desde los cargos directivos hasta los cargos operativos; proyectar los cambios y planearlos permite incrementar la eficacia y la salud organizacional de los colaboradores, facilitando el cambio y reduciendo las consecuencias negativas que se pueden generar con una mala administración del mismo.

La sexta variable que tuvo una correlación significativa con la variable Temor del EAC fue la de Nivel grupal. Spangenberg, Nisivoccia, Echagüe & Gerpe (2005) proponen que a pesar de que las organizaciones son sistemas de interacción con los demás miembros de la misma, se presenta con frecuencia el trabajo aislado e individualizado por parte de algunos miembros; cuando este fenómeno no se presenta se desaprovechan herramientas y propuestas que proporcionan los colaboradores a nivel grupal. Esta técnica permite un trabajo holístico y alineado, donde cada uno tiene un papel o función determinada, pero entre todos se construye la planeación del comportamiento a nivel grupal, preparando a la organización a la presentación de situaciones de cambio.

Las anteriores correlaciones y los diferentes estudios nombrados y apoyando cada una de éstas, permitieron reconocer e identificar el impacto que tiene la actitud de los empleados ante los cambios organizacionales, los cuales hoy en día se vuelven inevitables y hace parte del desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Se determinó que algunas variables como la Aceptación y el Temor al cambio, ejercen influencia sobre los empleados de la organización, demostrando así, la gran importancia de las estrategias de administración del cambio por parte de los líderes, y las

competencias que deben desarrollar cada uno de los miembros de la organización de forma individual, para que el cambio sea lo menos traumático posible.

Por lo anterior, se puede concluir que las variables o estrategias que se aplican cuando llegan los cambios organizacionales, han tenido un creciente interés por parte de los estudiosos del tema y de las organizaciones, aumentando el número de investigaciones y textos sobre la administración del cambio en las empresas, apoyando la teoría de la importancia de identificar los elementos o variables que deben ser tenidos en cuenta para afrontar los cambios.

Para finalizar, cabe resaltar que se presentaron varios inconvenientes en el desarrollo de la investigación, como que fue, la aplicación sólo al sector comercial de la empresa, no se contó con otros departamentos para poder generalizarla, se recomienda realizar una investigación aplicando los instrumentos a los otros departamentos de la empresa y tomando una población al azar. Se sugiere continuar con investigaciones como la relación entre la edad y afrontamiento de los cambios organizacionales, diferencias de género para enfrentar el cambio organizacional, influencia del tipo de personalidad sobre la aceptación a los cambios organizacionales, estrategias para tener un cambio organizacional exitoso, entre otras.

## Referencias

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse. En *El Cambio Organizacional* [Versión electrónica] *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.
- Armenakis & Bedeian. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Barroso, G. & Delgado, M. (2000). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Revista de ingeniería industrial*, 36(4), 8-13.

- Belda, J. (2006). *Concepto de cambio organizacional*. Documento recuperado el 17 de agosto de 2006, de: <http://www.gestionhumana.com/gh4/ArticulosPorSubtema.asp?IdSubtema=235&CodSeccionBancoConocimiento>
- Bovey, W. H. y Hede, A. (2001). Resistance to Organizational Change: the Role of Cognitive and Affective Processes. *Leadership y Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- Cacioppo, J., Petty, R. & Crites, S. (1994). Attitude of Change. *Enciclopedia of Human Behavior*, vol. 1, 261-270.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson Editores.
- Daft, R. (1999). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y los grupos humanos*. México: Limusa.
- Davidoff, L. (1997). *Introducción a la psicología*. (3<sup>a</sup>. ed.). Mc Graw Hill.
- Elías, S. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- French, W. & Bell, C. (1995). *Desarrollo organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. México: Oxford University.
- García, J., Robaina, D., Pérez, M. & Rodríguez, E. (2005, enero). Procedimiento de diagnóstico para gestionar integralmente el cambio organizacional. *Folletos Gerenciales*, 1(9), 4-9.
- García, M.; Rubio, P. & Bravo, L. (2007). Relación entre factores de riesgo psicosocial y resistencia al cambio en empresa de seguridad del sector económico terciario. *Diversitas, Perspectivas en Psicología*, 3(2), 301-316.
- Guerrero, A. (2006). *Por qué fracasan los proyectos de calidad*. Documento recuperado en enero 17 de 2007 de: [http://www.gestionhumana.com/gh4/Articulos\\_PorSubtema.asp?IdSubtema=59&CodSeccionBancoConocimiento=](http://www.gestionhumana.com/gh4/Articulos_PorSubtema.asp?IdSubtema=59&CodSeccionBancoConocimiento=)
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hosking, D.M. & Anderson, N.R. (1992). *Organizational Change and Innovation: Psychological Perspectives and Practices in Europe*. London: Routledge.
- Jiménez, E. (2000). *Medición de actitudes*. Investigación comercial. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).
- King, N. (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para las organizaciones*. España: Thomson.
- Labarca, N., Ferrer, J. & Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista Ciencias Sociales*, 12(1), 67-71.
- Lawler, E. & Worley, C. (2006). Winning Support for Organizational Change: Designing Employee Reward Systems that Keep on Working. [Versión electrónica]. *Ivey Business Journal*, March - April.
- Malott, M. (2001). *Paradoja de cambio organizacional*. México: Trillas.
- Marín, H. (2004). La gerencia del cambio en contextos de globalización. [Versión electrónica]. *Revista de Ciencias Sociales*, 10(1), 9 - 27.
- Montealegre, J. & Calderon, G. (2007). Relationships Between Attitude Towards Change and

- Organisational Culture: a Study of Medium - and large- Scale Clothing Industry Companies in Ibagué, Colombia. *Innovar*, 17(29), 49-70.
- Muñoz, M., Aguado, D. & Lucía, B. (2003). El largo camino hacia la gestión del conocimiento. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 19(2), 199-214.
- Muchinsky, P. (1994). Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional. Bilbao: Editorial Desclée deBrouwer, S.A. Henao, 6 - 48009.
- Quirant, A. & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, 1(18), 50-62.
- Rabelo, E. R.; Ros, M. & Torres da Paz, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 20(1), 9- 30.
- Sánchez, J. (2005). No cualquier cambio organizacional [Versión electrónica]. Noticias financieras. Recuperado el 20 de mayo de 2007, de la base de datos ProQuest: <http://proquest.umiz.pqdweb?did=791907601&sid=9&Fmt=3&clientId=65925&RQT=309&VName=PQD>.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tornay, F. & Milán, E. (2001). Diferente participación de los mecanismos de control en el cambio entre tareas regular frente al cambio al azar. *Psicothema*, 13(1), 111-117.
- Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2004). The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 23- 89.
- Vargas, J. (2004). *Cambio: condición básica de supervivencia en las organizaciones*. México D. F.: Sistema Nacional de Investigadores.