L8193

(8)

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título: **DISEÑO Y VALIDACION DE UN INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL GRADO Y NATURALEZA DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO PRESENTE EN PROCESOS DE TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL.**

Realizado por:

BAZAN RIVAS, OSMARY COROMOTO

SANZ ADRIAN, ANA CRISTINA

Profesor guía: **LIC. TAHIRI RAMOS**

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Veinte puntos (20) puntos.

Nombre: Lizbeth Sánchez Meneses Firma: Lizbeth Sánchez

Nombre: TAHIRI RAMOS LOVETA. Firma: Tahiri Ramos

Nombre: Firma:

Caracas, 22 de Octubre de 1996.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TESIS
RI996
B3

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

DISEÑO Y VALIDACION DE UN INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL GRADO Y NATURALEZA DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO PRESENTE EN PROCESOS DE TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL.

PROFESOR GUIA:
LIC. TAHIRI RAMOS

AUTORES:
* BAZAN RIVAS, OSMARY C.
* SANZ ADRIAN, ANA CRISTINA

CARACAS, OCTUBRE 1.996

DEDICATORIA

Al Ser Supremo de los Cielos

y a todos aquellos Seres

que nos hicieron crecer

a partir de sus esencias.

INDICE

PAG.

Dedicatoria.

Agradecimientos.

Resumen 1

Formulación del Problema 2

Objetivos 11

Hipótesis 11

Marco Teórico

La Organización como Sistema 12

Cambio (Definición) 13

Cambio Organizacional 13

Factores del Cambio Organizacional 14

Fases del Proceso de Cambio Organizacional 18

Agente de Cambio 21

El Cambio Planificado 24

Implicaciones Psicosociales del Cambio 27

Resistencia al Cambio 30

Fuentes de la Resistencia al Cambio 32

Grado de Resistencia al Cambio 39

Proactividad 40

Reactividad 40

Cómo Contrarrestar la Resistencia al Cambio 40

La Resistencia al Cambio ¿Fenómeno Individual o Grupal?. . . 51

Beneficios de la Resistencia al Cambio 52

Marco Metodológico

Tipo de Investigación 53

Estrategia de Investigación 53

Diseño de Investigación 53

Unidad de Análisis 54

Técnicas de Recolección de Información

Descripción del Instrumento 55

Procedimiento de Elaboración del Instrumento 58

Instrumento 60

Procesamiento de los Datos 65

Análisis y Discusión de los Resultados 70

Conclusiones y Recomendaciones 72

Limitaciones 75

Bibliografía 76

Anexos 79

TÍTULO: DISEÑO Y VALIDACION DE UN INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL GRADO Y NATURALEZA DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO PRESENTE EN PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

RESUMEN

Bajo el enfoque del Desarrollo Organizacional, nuestro objetivo es diseñar un instrumento que permita determinar el grado y naturaleza de Resistencia al Cambio presente en los Procesos de Transformación Organizacional, que sirva a la alta dirección de hábil estrategia para realizar un adecuado diagnóstico, sustentado en bases teóricas actualizadas, con el fin de ayudar a la organización a afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno, a través de su proceso de renovación. Esta investigación permitirá que el instrumento en cuestión identifique las razones que dan origen a la oposición que surge al introducir una modificación en cualquier ámbito de la empresa y estará en capacidad de sugerir acciones eficaces que contrarresten dicha resistencia, para así facilitar la integración de los intereses de los individuos y de la organización logrando que ambos sean más productivos.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Una de las características que más describen a una organización es el dinamismo y la mutabilidad. Los **Cambios** provienen y dependen del entorno: fluctuaciones en el mercado, nuevos métodos técnicos y tecnológicos, coyunturas económicas, rotación del personal y a veces, incluso el simple deseo de innovar o variar, de allí que se contraiga, expanda, se creen nuevos productos, sistemas, procedimientos, se alteran tareas o procesos, se traslade y transfiera personal o se reajusten normas y políticas.

Dada la celeridad de las variaciones contextuales, en el globalizado y competitivo mundo de hoy, no adaptarse rápida y eficazmente puede conducir al fracaso. Las normas y la estructura de las organizaciones favorecen conductas predecibles que pueden retardar la respuesta que exige el entorno en ese momento, sin embargo hay empresas que ven al cambio como una oportunidad, e incluso logran anticiparse a él exitosamente.

Todo **Cambio Organizacional** importante, puede ocasionar un serio problema de ajuste para el individuo, obligándolo a redefinir sus actitudes, emociones y conductas; la rapidez o facilidad de su reacoplamiento depende en gran parte del significado y la actitud que adopte respecto a él. Muchos cambios que parecen irrelevantes pueden representar o ser percibidos como amenazantes y por ende,

pueden generar una reacción en contra de los mismos, es decir, en un cambio organizacional la adaptación dependerá de la magnitud de la transformación y cómo la persona la perciba. Estos **Cambios** son inexorables, debido a que las organizaciones son sistemas abiertos que están en un constante proceso de interacción, dentro de un entorno cambiante a través de entradas y salidas de información y otros insumos. Estos procesos de flujo proporcionan los medios para la detección continua de situaciones cambiantes.

Entender el **Cambio** es aprender o asimilar un conjunto complejo de fenómenos y movimientos permanentes, entendiéndose por tal *" Toda modificación de un estado a otro que se observa en el entorno y que posee un carácter relativamente perdurable"*.[1] Por extensión, el **Cambio Organizacional** es: toda modificación observada en la estructura o cultura de un Sistema Organizacional que posee un carácter relativamente perdurable.

En todo proceso de **Cambio Organizacional** interactúan 4 factores:

- ✓ La Estructura
- ✓ La Tecnología
- ✓ Los Procesos
- ✓ Las personas.

---

[1] Collerete, Pierre y Gilles Deslile: "Planificación del Cambio" (Estrategias de Adaptación para las Organizaciones). Edit. Trillas, pág. 30.

En el factor humano los cambios se operan más lentamente que en los otros factores, y será éste el objeto de nuestra atención, porque consideramos al hombre elemento básico y esencial de todo proceso organizacional independientemente de su naturaleza.

Es común en los seres humanos oponerse o rechazar elementos o circunstancias que "trastoquen" sus hábitos y modos de hacer relativamente constantes, este hecho se hace aún más evidente en los procesos de transformación que atraviesan actualmente las organizaciones a nivel mundial, debido a que están inmersas en un contexto global extremadamente dinámico e impredecible, lo cual obliga a la planificación y adopción de nuevas estrategias y políticas para mantenerse y destacarse dentro del mercado, proceso que necesariamente termina por involucrar a los trabajadores.

En este orden de ideas, es frecuente encontrarse entonces con un elemento que será el principal objeto de la investigación como lo es ***La Resistencia al Cambio*, entendida esta como la oposición que ofrecen los individuos frente a todo intento de reemplazar o modificar una manera conocida de comportarse por una nueva conducta o forma de trabajo distinta a la acostumbrada**. La Resistencia al Cambio, está en el inconsciente humano, *" el sujeto no llega a darse cuenta que al*

defender un determinado sistema, doctrina, costumbre o reglamento, lo que está haciendo es defenderse a sí mismo ". [2]

La Resistencia al Cambio no siempre es disfuncional, ya que en muchos casos ha permitido que se reexaminen las propuestas y se prevengan posibles fallas, para así emprender oportunamente las acciones correctivas y se promueva la comunicación **Gerencia - Trabajador**, además se logre configurar una acertada planificación que le imprima una adecuada orientación en pro de alcanzar los objetivos, de allí que se hable de un **CAMBIO PLANIFICADO**, entendido como *" un esfuerzo deliberado para cambiar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistémico de la situación en cuestión ".* [3]

Según Francoys Gagni: *" El fenómeno de Resistencia al Cambio constituye el problema central que enfrenta toda experiencia de cambio planificado. Sino hubiera Resistencias que disipar, no sería necesario planificar con tanto esmero estrategias de cambio, bastaria con que los agentes de cambio definieran sus expectativas ".* [4]

---

[2] Rodríguez E., Mauro: "Psicología de la Organización". México, Editorial Trillas, 1.978, pp. 147.

[3] Gardner, Burleigh B. y David G. Moore: "Relaciones Humanas en la Empresa". Serie A, Tomo I (La Empresa y el Hombre), 3ª Edición, Editorial Rialp S.A., Madrid 1.991, pp. 54-55.

[4] Collerete, Pierre, Op. cit 103

La Resistencia al Cambio expresa la vitalidad del sistema, ya que es una reacción que intenta mantener un relativo estado de equilibrio, supervisa de manera constante la acción del agente de cambio y es en última instancia la expresión implícita y explícita de reacciones negativas ante una nueva situación.

Es importante identificar en que parte del Proceso de Cambio se hace presente la Resistencia al mismo, para ello se distinguen en él tres estados o fases que a saber son los siguientes:

Estado Presente : Aquel en el cual se encuentra actualmente la organización.

Estado Futuro : Al que los Directores de la Organización desean llegar.

Estado de Transición : Involucra las condiciones que debe atravesar la Organización para pasar del estado presente al futuro.

Es en esta última fase del proceso donde se pone de manifiesto la ya mencionada Resistencia, debido a que es en ella donde se implementa el programa de cambio propiamente dicho. Las fuentes que la originan, se agrupan en tres categorías que a efectos de la investigación serán asumidas como variables:

- ***Las Resistencias ligadas a la Personalidad.***
- ***Las Resistencias ligadas al Sistema Social.***
- ***Las Resistencias ligadas al Modo de Implantar el Cambio.*** [5]

Cada una de estas variables fue operacionalizada a través de cuatro (4) indicadores, los cuales serán enunciados seguidamente:

Resistencias ligadas a la Personalidad:

- Los Hábitos.
- La Preferencia por la Estabilidad.
- El Principio de la Primacía.
- Interés Personal.

Resistencias Ligadas al Sistema Social:

- Carácter Sagrado que se le otorga a las cosas.
- Rechazo de lo Extraño.
- Identificación con la Situación Actual.
- Conformidad con las Normas Vigentes.

---

[5] Collerete, Pierre, Op. cit, pág. 108-114

Resistencias ligadas al Modo de Implantar el Cambio:

- Irrespeto al Personal y a sus Facultades dentro del Proceso de Cambio.
- Escasez de Medios para Integrarse al Cambio.
- La Credibilidad que se tenga en el Agente de Cambio.
- Conciencia de la Debilidad de los Cambios Propuestos.

La Resistencia al Cambio puede manifestarse en diferentes grados **(INEXISTENTE, BAJO, MEDIO Y ALTO)** y de múltiples maneras, de allí que para percibirlas se debe estar alerta a sus diferentes indicadores, ya que no siempre son explícitos a través de conductas y actitudes hostiles o negativas, a menudo se presentan por vías indirectas así como:

- Cuestionar hasta los mínimos detalles el Proyecto de Cambio.
- Expresar apatía e indolencia.
- Exagerar los méritos de la situación actual.
- Suscitar discusiones en torno al Proceso de Cambio.
- Entorpecer el ritmo de trabajo o canales de Comunicación.
- Desacreditar a los Agentes del Cambio.
- Remitir el proyecto de aprobación a numerosos comités de estudio.
- Aferrarse a lo prescrito.
- Abstenerse de cooperar activamente con el proceso de implantación.

* Recurrir a diferentes tácticas de sabotaje, entre muchas otras conductas similares.

Hay dos modos de abordar la Resistencia al Cambio, de un modo **Proactivo** anteponiéndose a las posibles consecuencias de éste o de un modo **Reactivo** , que es la acción que se despliega después de una situación de contingencia o crisis. El modo de abordarlos dependerá de las circunstancias y herramientas que maneje la empresa. Generalmente se tienen mayores probabilidades de éxito siendo Proactivo, dentro del marco de un Cambio Planificado.

Considerando las siguientes premisas:

- Dado que el contexto donde se desenvuelven las empresas es impredecible e inestable.
- Que las empresas deben readaptar constantemente sus estrategias a dichos cambios.
- Que la Resistencia al Cambio es un fenómeno natural que aparece en todo proceso de transformación independientemente de su magnitud.

Surge entonces la Iniciativa de **DISEÑAR Y VALIDAR UN INSTRUMENTO CAPAZ DE MEDIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

PRESENTE EN TODO PROCESO DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL.

Con este instrumento pretendemos suministrar una herramienta que permita a las empresas ser proactivas ante la contingencia de la Resistencia al Cambio, estará dirigido al personal no supervisorio , porque son éstos quienes en última instancia tienen la responsabilidad de ejecutar los programas de cambio que diseñan e implementan las organizaciones. Dicho instrumento se fundamentará en los siguientes supuestos:

- ☑ Las organizaciones influyen en el comportamiento humano y las personas influyen en el comportamiento de las organizaciones.
- ☑ Puede modificarse el comportamiento tanto del individuo como el de la organización, con resultados favorables.
- ☑ El éxito en el logro de los objetivos organizacionales dependen en gran medida del factor humano.
- ☑ La Alta Gerencia de la organización está completamente comprometida con el programa de cambio a ser implantado.

OBJETIVO GENERAL:

Construir y validar un instrumento que permita determinar el grado y naturaleza de la Resistencia al Cambio que se presenta en todo proceso de transformación organizacional, con el fin de identificar sus posibles causas y sugerir acciones que logren contrarrestarla.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ⇨ Construir un instrumento que permita determinar el grado de Resistencia al Cambio (Inexistente, Bajo, Medio y Alto), a fin de identificar la viabilidad de un proceso de transformación organizacional.
- ⇨ Identificar las posibles causas o fuentes que generan la Resistencia al Cambio.
- ⇨ Sugerir acciones o estrategias que contrarresten la Resistencia al Cambio presente en procesos de transformación organizacional.
- ⇨ Validar el instrumento a fin de verificar su confiabilidad.

HIPOTESIS:

Dada las características y objetivos de la investigación no aplica la elaboración de hipótesis.

MARCO TEORICO

La investigación tendrá como fundamento los siguientes conceptos y bases teóricas.

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Un sistema se define como un conjunto de elementos que se interrelacionan e interactúan con miras a lograr objetivos previamente planteados. Como todos los sistemas, en las empresas ingresan insumos que son transformados en los procesos para generar al entorno: bienes, servicios, información y otros beneficios.

Según Von Bertalanffy [6] existen dos tipos básicos de sistemas: Sistemas Cerrados y Sistemas Abiertos. **Los Sistemas Cerrados** no son influidos por el entorno, son mecánicos y poco flexibles. **Los Sistemas Abiertos** interactúan constantemente con su medio y responden en base a sus demandas, por tanto, pueden considerarse los sistemas administrativos como sistemas abiertos que influyen y son influidos por entidades y situaciones contextuales como los son el gobierno, los clientes, proveedores, competidores, entre otros, con los que busca estar en equilibrio dinámico.

---

6 Von Bertalanffy, Ludwig: "Historia y Sistemas de la Teoría General de Sistemas". Editorial Alianza, Madrid, 1.978, Cap. 1, pp. 29 -30.

Supuesta esta característica de interrelación, toda organización es un sistema que forma parte de otro suprasistema mayor que es la sociedad y a su vez a lo interno está conformada por subsistemas de individuos y grupos que se interrelacionan en el marco de relaciones formales o informales.

CAMBIO:

Proceso que trae consigo la modificación total o parcial de un hecho o situación y de las características implícitas en ello.

CAMBIO ORGANIZACIONAL:

Es un conjunto de alteraciones tanto estructurales como de comportamiento, las cuales se compenetran íntimamente y de acuerdo a una buena estrategia de cambio en estos factores podrán obtener los mejores resultados tanto para las empresas en sí como para todos sus componentes. Este proceso se hace más fluido cuando existen estructuras organizacionales con la suficiente flexibilidad para administrar de modo óptimo la planeación innovativa y creativa. Se dice que en una empresa ha habido cambio cuando en ella se ha dado:

- ☑ Diversificaciones o fusiones.
- ☑ Cambios en su visión/misión y objetivos.
- ☑ Cambio en las estrategias, estilos de dirección y filosofía gerencial.

☑ Cambio estructurales y tecnológicos.

☑ Cambios en sus valores y normas.

En este estudio, se manejarán como sinónimos de la palabra **Cambio** los términos: **Transformación y Modificación Organizacional.**

FACTORES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Como ya se había expuesto, en todo proceso de Cambio Organizacional interactúan cuatro factores interdependientes:

① La Estructura.

② Los Procesos.

③ La Tecnología.

④ Las Personas.

Una modificación en algunos de estos, hace necesariamente que cambien los demás. Las transformaciones en la organización nunca son fragmentados, ni aún planificándolo de esa manera. La alteración de un elemento redefine todo el sistema.

① La Estructura: "Describe la asignación de responsabilidades a los individuos que la integran, denota el grado de especialización, el agrupamiento conjunto de los

individuos para formar departamentos y el agrupamiento de éstos para conformar la organización global. Designa las relaciones formales de autoridad, responsabilidad por las decisiones, número de niveles dentro de la jerarquía y alcance del control de gerentes y supervisores, incluye los sistemas y mecanismos que establecen los lineamientos para la comunicación y coordinación horizontal y vertical". [7]

Los cambios a este nivel incluyen las modificaciones en el organigrama, mecanismos de coordinación y en los sistemas administrativos utilizados para controlar la empresa, el paso de una organización centralizada a una descentralizada, nuevos departamentos, funciones, el tramo de control, entre otros. En tal sentido la organización deberá diseñar estructuras que le permitan iniciar modificaciones beneficiosas.

"Una estructura cambiante significa un departamento o una organización que oscilará entre una estructura orgánica y una mecanizada dependiendo de sus necesidades de innovación". [8]

Las unidades administrativas descentralizadas y orgánicas favorecen la promoción de la creatividad, ya que por sus características sus funciones son más

---

[7] Child, John: "Organization" New York: Hayser Row, 1977, pág. 10.

interdependientes, ajustadas y definidas mediante la interacción de los miembros de la organización, los individuos aceptan actividades más allá de la definición de sus roles, la comunicación es horizontal y vertical dependiendo de las necesidades de información. No obstante, las estructuras mecanizadas y centralizadas favorecen poner en marcha el programa de cambio, debido a que en ellas las labores son muy especializadas, las funciones tienden a mantenerse rígidas (ceñimiento a la definición del rol), poseen estructuras jerárquicas de control, autoridad y comunicación vertical orientadas al cumplimiento de instrucciones y decisiones emitidas por los superiores.

En base al plan de cambio y sus objetivos a lograr la empresa podrá tener o adoptar una de esta formas de estructuras organizacionales, es el caso de los departamentos de Investigación y Desarrollo, los cuales tienen la responsabilidad de crear e iniciar cambios, por lo que su estructura orgánica genera modificaciones que asumirán otros departamentos cuya estructura tiende a ser mecanizada.

También a este nivel se dan cambios en las metas, políticas, sistemas de recompensas, visión, misión que se generan a raíz de las características contextuales que imprime la legislación, recursos financieros o el deseo de ser más competitivo.

---

8 Daft Richard y Stteers: "Organizaciones: El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos". Edit. Limusa, México, 1.992, Pág. 735.

② ***Los Procesos:*** Conjunto de fases metódicas y sucesivas que mediante una acción coordinada logran un determinado objetivo. Las modificaciones que se realizan en los procesos van destinadas a optimizar las entradas, transformaciones y las salidas de la información, la energía y productos requeridos por la organización como sistema.

③ ***La Tecnología:*** "Conocimientos, herramientas, técnicas y conductas utilizadas para transformar los insumos de la organización en productos o resultados organizacionales".[9] Incluye la red de maquinarias, equipos y redes computarizadas que tienen como fin, agilizar los procesos, mejorar los productos, reducir el tiempo y los costos de operación. Los cambios tecnológicos están destinados a mejorar la eficacia del proceso productivo o modificar los productos de acuerdo con las demandas del mercado, optimando la automatización, robótica o el diseño del trabajo.

④ ***Las Personas:*** Es el Recurso Humano encargado de desempeñar las funciones de la estructura y ejecutar los procesos utilizando la tecnología, con miras a lograr las metas organizacionales. Las modificaciones en el componente humano operan lentamente, debido a que "el cambio de conducta tiende a tener impacto en los aspectos cognitivos o los emocionales de las personas"[10] ; el cambio en las habilidades técnicas es

---

9 Rousseau, Denise. "Assessment of Technology in Organizations: Closed versus Open Systems Approaches ".Academy of Management Review 4, 1979, pág. 531.

10 Laurence Paul y Lorsch Jay. "Developing Organizations: Diagnosis and Actions" (Reading, MA: Addison - Wesley, 1969.

cognitivo, mientras que las actitudes, valores y la motivación implican cambios emocionales.

Los cambios cognitivos pueden lograrse mediante programas de capacitación, para identificar las competencias técnicas y administrativas que los empleados necesitan para realizar mejor sus actividades. Cuando se busca un cambio a este nivel, se tiene por meta que el trabajador adquiera conocimientos, aptitudes, herramientas de carácter conceptual, necesarias para comprender y ejecutar lo nuevo a través de programas formales de aprendizaje: cursos, conferencias, videos, entre otras modalidades.

Cuando se buscan cambios en el área afectiva del trabajador se tiene como objetivo que adquiera la motivación y el compromiso necesario para estar preparado y manejar situaciones novedosas, asuma nuevos valores, actitudes, costumbres, a través de talleres, sesiones grupales, conversaciones dirigidas. En tal sentido, el cambio en la cultura organizacional y el estilo de dirección son también variables que influyen en el comportamiento de las personas.

FASES DEL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Todo Cambio Organizacional atraviesa tres etapas distintas:

❶ Estado Presente

❷ Estado Futuro

❸ Estado de Transición

❶ ***Estado Presente:*** [11]

Es la realidad actual de la organización. En ella se elabora un diagnóstico para recabar la información necesaria respecto al funcionamiento de la estructura, la tecnología, la eficacia de los procesos y el desempeño del personal, con el objetivo de obtener una imagen precisa de las características esenciales y críticas susceptibles a ser mejoradas, dicho análisis deberá ser riguroso, exhaustivo y de amplio alcance. Mientras más confiables sean los datos de entrada, mayor es la probabilidad de que las decisiones que llevarán al cambio traerán soluciones eficaces y efectivas. Hacer suposiciones erróneas del estado actual, es la causa de que fracasen los programas de cambio, porque adoptan la forma de una organización diferente a la que realmente existe creándose así, un clima de confusión, frustración y fracaso.

❷ ***Estado Futuro:*** [11]

Es entendida como la fase a la cual se desea llegar, donde se han superado situaciones insatisfactorias y alcanzado los stándares de productividad previstos. Es en esta fase donde las habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes aprendidas se

integran en la práctica cotidiana quedando incorporadas al comportamiento habitual. Cuando el proceso de transformación ha sido exitoso la organización adopta una mayor disposición a los próximos cambios.

❸ ***Estado de Transición:*** [11]

Viene dado por las condiciones que atraviesa la organización mientras se desarrolla el proceso de cambio. La parte inicial de esta fase implica desechar las nuevas ideas y prácticas para aprender otras más eficientes.

En esta etapa el trabajador adquiere nuevos patrones para que asimile, piense y actúe conforme al cambio. Puede ser un período de confusión, desorientación y desesperación, combinado con la esperanza y la sensación de descubrimiento. Se espera una declinación temporal de la efectividad antes de que el grupo alcance de nuevo el equilibrio. Sólo cuando la eficiencia se reestablece, producto de la adopción y aprendizaje de los nuevos roles se generan los resultados favorables que se planificaron.

En este estado, el cambio está especialmente sujeto a críticas y ataques por no alcanzar los márgenes esperados, contexto propicio para que se suscite la

---

[11] Beckahard, Richard. Harris, Rubén: " Transformaciones Organizacionales ", Fondo Educativo Iberoamericano, México, 1.980,pág

"Resistencia" . Es importante que los gerentes busquen y entiendan las razones por las cuales, las personas se oponen a las nuevas ideas, el trabajador puede estar de acuerdo en cuál es el problema a ser resuelto y sin embargo, podría no compartir las estrategias para remediarlo.

Todo cambio independientemente de su magnitud y consecuencias futuras provoca en el individuo ansiedad y es precisamente este miedo anticipado, uno de los elementos principales que propician la manifestación de conductas desfavorables, de poco apoyo o de completa indiferencia.

AGENTE DE CAMBIO:

El Agente de Cambio es la persona o grupo de personas que asumen la responsabilidad de administrar el programa de cambio. Es un facilitador que orienta su acción hacia el mejoramiento y desarrollo de la eficiencia organizacional. Presentando al grupo de intervención, las ventajas del cambio que se desea implantar. Sus roles primarios se focalizan en las personas y sus nuevos procesos de interacción , en medio del contexto que forman los cambios tecnológicos, estructurales y las tareas organizacionales que configuran la transformación. Orientan además, las actitudes, percepciones y valores poco claros durante el desarrollo del proceso.

Puede ser personal perteneciente a la empresa o asesores externos, de allí que tomen la forma de investigadores, consejeros, mediadores, consultores, líderes de proyectos, entre otras denominaciones.

El configurar un equipo con personal interno, tiene la ventaja de que los individuos conocen la cultura, dinámica, metas, objetivos de la organización y hasta cierto punto, las personalidades y características de los grupos involucrados, permite ahorrar tiempo, dinero, además de dar la idea de que se cree en el potencial de las personas, al percibir que se confía y valoran los conocimientos de los subordinados; sin embargo depende de la disposición que tenga la empresa para " liberar " a cierto número de personas de sus tareas cotidianas para que se dediquen a las actividades de consultoría.

Los agentes externos por su parte, tienen una visión menos parcial y prejuiciada, pero por ser extraños no siempre son bien recibidos por grupos herméticos. No obstante la elección del o de los Agentes de Cambio, dependen en última instancia de los objetivos, características, necesidades y recursos con los que cuente la organización.

Son los Agentes de Cambio los que identifican la Resistencia al Cambio cuando intentan implantar las modificaciones planificadas. Estas oposiciones son relativamente predecibles *"a partir del conocimiento de la composición cultural de la organización"* [12]

Tiene la responsabilidad de motivar al personal, a través de técnicas adoptadas, según las características de los grupos que deberán asumir valores, actitudes, actividades o formar equipos diferentes.

Se espera que el Agente de Cambio, con base a su conocimiento experto, introduzca nuevos y efectivos modos de conducta o procedimientos que faciliten el logro de lo planificado. En función de ello, en ocasiones se les da la potestad, ante circunstancias críticas, de tomar decisiones en forma autoritaria acerca de lo que debe hacerse y simultáneamente tratar de ganar la aprobación del programa, creando entusiasmo, la participación y la cooperación requerida.

Deberá además configurar ambientes o contextos especiales donde los trabajadores tengan la oportunidad de adquirir conductas distintas, desarrollen potencialidades y aprendan de otros, realizando tareas de forma conjunta que brinden

---

[12] Gardner, Burleigh B. y Davis G. Moore. " Relaciones Humanas en la Empresa ", Serie A. Tomo 1 (La Empresa y el Hombre), Edit Rialp S.A. Madrid 1.991, pag54-55

mayor oportunidad para innovar y practicar sus nuevos roles, logrando que el sistema asuma los retos del plan y proporcionando el apoyo suficiente para ello. En este clima propicio para el cambio, el agente debe crear la sensación de que los individuos ejercen cierto control o influencia sobre el proceso, a fin de incentivar su aceptación.

El cambio, como fuerza que se impone a las organizaciones, debe ser dirigido con gran prudencia e inteligencia para lograr que las acciones a tomar conlleven a un desarrollo evolutivo.

EL CAMBIO PLANIFICADO:

" Es un esfuerzo deliberado para cambiar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistémico de la situación en cuestión ". [13]

De la planificación del Cambio Organizacional se desprenden una serie de acciones, derivadas del análisis exhaustivo de aquellas operaciones poco productivas, que tienen como fin optimar y mejorar los resultados obtenidos.

---

[13] Gardner, Burleigh B., Moore, David. " Relaciones Humanas en la Empresa ", Serie A, Tomo Y (La Empresa y el Hombre). Edit. Rialp S.A., Madrid, 1.991, Pág. 54-55.

Obedece a un cronograma que incorpora etapas graduales, visto como un continuo, en el cual se adoptan nuevas modalidades en el contexto laboral.

Este procedimiento se inicia con el diagnóstico de la situación insatisfactoria, a fin de obtener la mayor cantidad de información, que permita configurar una clara imagen de la circunstancia ineficiente que se desea optimar.

Implica acciones de búsqueda, análisis, reflexión e interrogación, razón por la cual es vital que se incorpore la participación de todo el personal. Se emplean para ello técnicas como entrevistas, cuestionarios, conversaciones dirigidas, buzones de opinión, ya que cualquier información o data constituye un insumo importante.

Posteriormente, se diseñan los procedimientos a seguir para la definición de la visión, misión, objetivos, la elaboración de estrategias, la elección de los medios de acción, se identifican los elementos humanos involucrados y se configuran instrumentos de control y evaluación que incluyan la variable tiempo. En este momento, se determinan además, los costos sociales y financieros que acarreará la transformación, sólo si éstos son menores a los beneficios, es conveniente ejecutar la planificación.

Luego de la puesta en marcha del programa proyectado, la evaluación y el control, constituirán el medio para comparar los resultados obtenidos con los planificados. Ofrecerán una nueva imagen de la situación y reflejarán la distancia que hay entre la situación actual y la deseada, además de suministrar la información que se requiere para decidir el rumbo que tendrá la planificación, si se continúa o se reformula.

Características del Cambio Planificado: [14]

- *Es intencional:* Las actividades están debida y deliberadamente enlazadas con las metas y prioridades del cambio en base a las necesidades de la organización.
- *Es específicos de las tareas:* Los tipos de actividad están perfectamente definidos, en función de los objetivos establecidos.
- *Es integrativo:* Las actividades y departamentos desarticulados se enlazan e interactúan estratégicamente.
- *Es temporal:* tiene una secuencia en el tiempo.
- *Es adaptable:* Considera planes contingentes y maneras de adaptarse a fuerzas o circunstancias imprevistas.
- *Es aprobado:* Tiene la autorización y visto bueno de la alta gerencia.
- *Es efectivo:* En términos de la inversión de tiempo, recursos y personal.

---

[14] Beckhard, Richard. Harris, Rubén: "Transformaciones Organizacionales". Fondo educativo Iberoamericano, México, 1.980, pág 52

Beneficios de la planificación del Cambio:

- Facilita la instrumentación eficiente del Programa de Cambio.
- Permite identificar las áreas críticas donde podría generarse Resistencia al Cambio.
- Verifica o desaprueba hipótesis previas.
- Permite anticiparse a situaciones adversas o insatisfactorias.

IMPLICACIONES PSICOSOCIALES DEL CAMBIO :

Generalmente, el personal se niega a aprender nuevas estratégicas, no logra adecuarse a los nuevos procedimientos de trabajo, o se niega a dar el máximo de sus potencialidades, debido al desgaste emocional que genera la tensión, el temor y el stress propios de la nueva situación.

La asimilación exitosa del cambio, depende de la habilidad con la cual sea introducido, por lo tanto se deberá ir más allá del elemento técnico y logístico para atender los aspectos sociales y humanos. Debe haber un clima de seguridad para que las personas toleren las modificaciones a ser implantadas.

Los cambios al interrumpir y modificar los procesos de trabajo pueden llegar a disminuir la motivación de los empleados. La magnitud de los costos que implica la transformación, puede llegar a hacer que la implantación del cambio no sea deseable.

Toda reubicación, implantación de nueva tecnología o promoción representa un costo psíquico, ya que se le exige al individuo la adopción de nuevas habilidades, actitudes, destrezas, conocimientos, relaciones sociales, cambio de residencia, el acatar nuevas normas, nuevos planes y políticas, entre muchas otras y se genera aún más angustia cuando el cambio implica reducción del personal, pues el impacto que recibe el grupo puede distorsionar la imagen del cambio.

Sólo cuando los beneficios exceden considerablemente a las consecuencias psicosociales y los costos materiales y financieros se justifica la implantación de una transformación organizacional.

En una fórmula de David Gleicher se tiene que [15] :

$$C = (A \times B \times D) > X$$

donde:

C = Cambio
A = Grado de Insatisfacción con el Status Quo
B = Estado deseado claramente identificado.
D = Primeros pasos prácticos que llevan hacia el estado deseado.
X = Costo del cambio (en términos de energía, emociones y costos financieros).

---

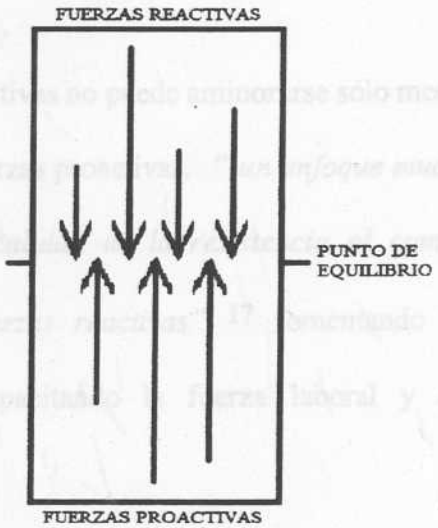
15 Beckhard Richard, Harris Reuben: "Transiciones Organizacionales" . Fondo Educativo Interamericano, México 1.980, pp. 25.

Según esta fórmula el costo no será muy alto, si la insatisfacción con el Status Quo (A) es muy grande, si el estado deseado (B) está claramente definido y si se emprenden los pasos prácticos necesarios para alcanzar el objetivo final o deseado (D). La multiplicación de los factores A, B y D indican que, si cualquiera de ellos tiene valor de Cero (0), no habrá cambio alguno.

RESISTENCIA AL CAMBIO:

Oposición que ofrecen los individuos frente a todo intento de reemplazar o modificar una manera conocida de comportarse por una nueva conducta o forma de trabajo distinta a la acostumbrada.

Ante una situación de cambio *" las Organizaciones tienden a buscar el equilibrio "*[16] sin embargo, este proceso se ve obstaculizado por la presencia de Fuerzas Reactivas que se oponen a las modificaciones y actúan para mantener el Status Quo y las Fuerzas Proactivas que trabajan en función del cambio y la consecución de un equilibrio óptimo para el sistema. Uno de los autores que han establecido un método para abordar el efecto de estas fuerzas contrapuestas es Kurt Lewin, su enfoque se observa a continuación en el siguiente gráfico:



16 Huse , Edgar : " El Comportamiento Humano en la Organización ". Fondeo Educativo Interamericano, México 1.980, pp. 347.

Donde las flechas representan las fuerzas o vectores aplicados al cuerpo en reposo. La longitud del vector equivale a su fuerza. Si la suma algebraica de los vectores es igual, el cuerpo permanecerá en reposo, pero si cambia la fuerza de los vectores de uno u otro lado, el punto de equilibrio cambiará hasta que la suma de los vectores sea de nuevo igual. Dicho de otro modo, se puede aumentar la fuerza de un lado o reducir la del otro. No obstante, este esquema no es del todo aplicable a las organizaciones sociales, debido a que las fuerzas presentes en ellas (sentimientos, actitudes, emociones) no son siempre manifiestas y por ende difícilmente cuantificables, no podrá entonces por ello, determinarse con exactitud como incide una mayor exigencia por parte del supervisor (incremento de un vector) en la oposición, rechazo, aceptación o desconfianza que esta suscite o no en los empleados; simplemente en las organizaciones sociales no aplica un modelo mecánico.

El vigor de las fuerzas reactivas no puede aminorarse sólo mediante el aumento de la cantidad y calidad de las fuerzas proactivas, *" un enfoque mucho más eficaz es el de disminuir la cantidad y calidad de la resistencia al cambio mediante la reducción del vigor de las fuerzas reactivas"* [17] fomentando la participación, mejorando la comunicación, capacitando la fuerza laboral y adoptando otras estrategias afines.

---

[17] Huse, Edgar: " El Comportamiento Humano en la Organización ". Fondo Educativo Interaméricano, México, 1.988, pp. 349.

En un artículo publicado en el diario ECONOMÍA HOY, el 24 de febrero de 1995, página 15, un economista socio ejecutivo de la firma Nueva Tecnología de Negocios expresa: " *La Resistencia al Cambio aparece al mismo tiempo que el cambio. Está siempre y es parte inevitable del proceso. Uno debe vivir con ella y aprender a identificarla y esperarla; y por supuesto, a manejarla. Uno de los beneficios tangibles de la gerencia del cambio es la identificación del perfil de resistencia, y la generación de estrategias para tomar la mayor ventaja de la resistencia, manejándola.*"

FUENTES DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO:

Las fuentes de la ***Resistencia al Cambio,*** a efecto de nuestro estudio se agrupan en tres categorías que a lo largo de la investigación serán asumidas como variables:

- Las Resistencias Ligadas a la Personalidad
- Las Resistencias ligadas al Sistema Social
- Las Resistencias ligadas al Modo de Implantar el Cambio[18]

18 Collerete, Pierre y Gilles, Deslile: " Planificación del Cambio (Estrategias de Adaptación para las Organizaciones) ". Pág 3.

Resistencias ligadas a la Personalidad:

A los efectos de este estudio tiene cuatro indicadores:

- Los Hábitos
- Preferencia por la Estabilidad
- Interés Personal
- Principio de la Primacía

Resistencias ligadas al Sistema Social:

Esta variable será medida a través de los siguientes indicadores:

- Carácter Sagrado que se le otorga a las cosas
- Rechazo de lo Extraño
- Identificación con la Situación Actual
- Conformidad con las Normas Vigentes

Resistencias Ligadas al Modo de Implantar el cambio:

Los indicadores asociados a esta variable se enumeran a continuación:

- Irrespeto al personal y a sus facultades dentro del proceso de cambio
- Escasez de medios para integrarse al cambio
- Credibilidad que se tenga en el agente de cambio
- Conciencia de la debilidad de los cambios propuestos

Collerete en su libro "Planificación del Cambio" señala alrededor de siete (7) indicadores por cada variable, sin embargo, en el estudio fueron integradas en cuatro (4) para simplificar la investigación.

1.) Resistencia ligadas a la Personalidad:

Esta variable está referida a la oposición que ofrecen los individuos frente a todo intento de reemplazar o modificar una manera conocida de actuar en el ámbito laboral, debido a factores ligados a sus valores, percepciones, hábitos, preferencias, experiencias e intereses particulares. A efectos de nuestro estudio tiene cuatro indicadores: ***A.) Los Hábitos, B.) Preferencia por la estabilidad, C.) Interés personal, D.) Principio de la primacía.***

A.) Los hábitos:

Repetición sistemática de una misma conducta que ahorra el reflexionar en cada situación, el modo de hacer algo. La oposición al cambio surge cuando el trabajador es reacio a abandonar comportamientos y modos de hacer arraigados en la ejecución de sus actividades laborales.

B.) Preferencia por la estabilidad:

Opción individual o grupal por lo permanente. Se suscita mayor Resistencia al cambio, si el personal además de valorar la estabilidad, percibe que las modificaciones a ser implantadas ponen en peligro su permanencia en la organización, lo obligan a asumir nuevos roles o a establecer nuevas relaciones sociales.

C.) Interés personal:

Tendencia individual que orienta la conducta sistemáticamente, hacia una línea de acción que le facilite al sujeto alcanzar las metas individuales. Los trabajadores por lo general, se oponen a aquellos cambios contrarios al logro de sus propios objetivos o cuando la transformación organizacional representa una pérdida económica o menoscaba el poder, la posición y el prestigio. Bajo esta perspectiva, evalúan sus soluciones como mejores a las propuestas por otros.

D.) Principio de la primacía:

Experiencia que tiene éxito y que tiende a mantenerse dentro del repertorio conductual de la persona, aún cuando las modificaciones del entorno exijan un cambio.

2.) Resistencias ligadas al sistema social

Segunda variable que hace referencia a la oposición que ofrecen los grupos de trabajo frente a todo intento de reemplazar o modificar una manera conocida de actuar o interactuar en el ámbito laboral, debido a factores ligados a sus percepciones, identificación que tienen con la situación actual y apego a las normas vigentes. A esta variable fueron asociadas los siguientes indicadores: ***A.) Carácter sagrado que se le otorga a las cosas, B.) Rechazo de lo extraño, C.) Identificación con la situación actual, D.) Conformidad con las normas vigentes.***

A.) Carácter sagrado que se le otorga a las cosas:

Estándar de comportamiento, actitudes, tabúes, ritos, valores y usos que la organización mantiene por tradición o costumbre. Cuando el cambio trastoca estos elementos claves para los grupos de trabajo suele suscitarse renuencia.

B.) Rechazo de lo extraño:

Surge cuando lo desconocido se percibe como amenaza que atenta contra el sistema. Generalmente, los trabajadores al no conocer con exactitud las posibilidades de éxito del programa de cambio, manifiestan conductas aversivas ante la situación de incertidumbre que la falta de información genera.

C.) Identificación con la situación actual:

Sentimiento de sintonía y empatía con un hecho o situación particular que posee unas características concretas, lo cual genera afinidad con la situación presente.

D.) Conformidad con las normas vigentes:

Acuerdo o seguimiento sistemático de la normativa formal vigente de un determinado sistema social al cual se pertenece.

3.) Resistencias ligadas al modo de implantar el cambio:

Tercera variable del estudio, referida a la oposición que ofrecen los individuos y/o grupos de trabajo frente a todo intento de reemplazar o modificar una manera conocida de actuar e interactuar en el ámbito laboral, fundamentados en planteamientos razonables y válidos. Esta variable será medida a través de los siguientes indicadores. ***A.) Irrespeto al personal y a sus facultades dentro del proceso de cambio , B.) Escasez de medios para integrarse al cambio, C.) Credibilidad que se tenga en el Agente de Cambio, D.) Conciencia de la debilidad de los cambios propuestos.***

A.) Irrespeto al personal y a sus facultades dentro del proceso de cambio:

Cuando el programa de cambio no incluye el plan de adiestramiento requerido, se le exige al personal funciones que sobrepasan sus aptitudes o no se le consulta a los individuos debida y oportunamente las modificaciones a ser implantadas, es común que surja oposición entre los trabajadores involucrados en dichas áreas.

B.) Escasez de medios para integrarse al cambio:

Suele suscitarse Resistencia al Cambio, cuando no se proporciona al individuo el tiempo, información, lineamientos básicos, ni los recursos conceptuales, financieros, tecnológicos y materiales que le permitan adaptarse con éxito a la nueva situación.

C.) Credibilidad que se tenga en el agente de cambio:

Se presenta renuencia, cuando el Agente de Cambio no transmite correctamente los contenidos y objetivos programados, o los individuos no perciben que éste posea las competencias necesarias para liderizar la planificación del cambio.

D.) Conciencia de la debilidad de los cambios propuestos:

Los empleados pueden estar en legítimo desacuerdo con los resultados del cambio, al percibir o demostrar que son más las desventajas que los beneficios que éste generará para la organización o cuando son conscientes de que los medios

suministrados no conllevarán a los fines planificados. Se habla entonces de procesos de cambio desatinados, innecesarios, infundados o mal dirigidos.

GRADO DE RESISTENCIA AL CAMBIO:

Se entiende por Grado de Resistencia al Cambio el nivel de oposición que ofrecen los individuos ante cualquier alteración o modificación que ocurre en el ambiente laboral. En el desarrollo de la investigación se distinguirán cuatro (4) niveles:

- ***Inexistente:*** Categoría que incluye a los individuos que no manifiestan ninguna oposición a la implantación del programa de cambio, planificado por la organización.
- ***Bajo:*** Categoría que incluye a los individuos cuya oposición no representa un limitante para la ejecución del programa de cambio.
- ***Medio:*** Categoría que incluye a los individuos cuya oposición representa un limitante para la ejecución del programa de cambio.
- ***Alto:*** Categoría que incluye a los individuos cuya oposición impide la ejecución del programa de cambio.

La Resistencia al Cambio puede ser tratada por la organización de un modo Proactivo o Reactivo.

PROACTIVIDAD:

Actitud que implica examinar alternativas y optar por un enfoque innovador y eficaz que antecede a condiciones y situaciones externas.

REACTIVIDAD:

Actitud que despliega conductas posteriores a la ocurrencia de un hecho y por lo tanto condicionadas a las exigencias del entorno. Reacción que se da ante una situación de contingencia o crisis.

¿CÓMO CONTRARRESTAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO?

Para que los trabajadores logren aprovechar las nuevas oportunidades de formación y crecimiento, venzan sus temores e incorporen a su repertorio conductual actitudes congruentes con la planificación del cambio, es conveniente controlar la Resistencia, considerando que generalmente tienen una causa lógica e identificable. Para contrarrestar la aposición de los empleados será importante educar, informar, motivar, negociar o forzar el cambio a través de la estructura formal de poder. A continuación se enuncian y explican mecanismos orientados a disminuir tal renuencia.

Kotter y Schlesinger, estudiaron algunos métodos para manejar la Resistencia al Cambio, en su publicación *" Choosing Strategies for Change"* en Harvard Business Review 57, en abril de 1979, las cuales citaremos seguidamente:

Educación y Comunicación:

Es necesario que los trabajadores aprendan a percibir el cambio como un proceso continuo y aceptarlo como una necesidad en la organización, a fin de que adquieran como valor el adecuar su conducta a nuevos patrones actitudinales que conlleven a un mayor rendimiento laboral. Para ello podrían emplearse técnicas como: estudio de casos, talleres de desensibilización, simulaciones, conferencias, videos, seminarios, visitas a otras empresas, reemplazos, asignaciones, informes de investigación, entre otros.

Por su parte, la comunicación contrarresta la falta de información permitiendo además el feed-back y logrando que se entienda el razonamiento que justifica el cambio, se disminuyan los niveles de incertidumbre y se corrijan percepciones imprecisas que se manejan en función del programa de transformación, utilizando estrategias como: boletines, carteles, memorándum y otros medios que permitan divulgar la visión, objetivos, progresos y resultados alcanzados.

Participación e Intervención:

Facultar a los trabajadores para que investiguen, opinen y se interesen activamente en el desarrollo del proceso, permite que se acaten mejor las decisiones, se aprovecha su experiencia y creatividad, ganando sutilmente el compromiso buscado.

Facilitación y Apoyo:

Será importante estructurar programas de adiestramiento y capacitación que le permita a los empleados desempeñarse satisfactoriamente en otros puestos o áreas, a la vez escuchar cuidadosamente y atender sus expectativas, temores y necesidades. Es conveniente asesorarlos a lo largo del proceso para motivarlos, lograr que tengan mayor confianza en si mismos y que no se desvirtúen los objetivos del plan.

Negociación y Consenso:

Implica llegar a acuerdos y lograr la aceptación y aprobación de la reorganización deseada.

Manipulación y Nombramiento Forzado:

Manejar en forma intencional y selectiva cierta información o tratar de ganar el apoyo de ciertos individuos o departamentos claves, a fin de facilitar el proceso de implantación.

Coerción Explícita e Implícita:

Uso del poder de la estructura jerárquica formal, donde el empleado es obligado a acatar el cambio y se les amenaza con perder recursos, recompensas o incluso el empleo. Esta medida podrá emplearse en aquellos casos en los cuales la organización está presionada y debe dar una respuesta inmediata al entorno.

A continuación se resume esta información en el siguiente cuadro:

Cuadro : Métodos para eliminar la Renuencia al Cambio

ENFOQUE	SITUACIONES EN LAS QUE SE EMPLEA COMUNMENTE	VENTAJAS	LIMITACIONES
Educación y comunicación	Donde exista falta de información o cuando la información y los análisis son imprecisos	Una vez persuadido el personal frecuentemente ayudan a implantar el cambio	Puede requerir gran cantidad de tiempo si interviene mucho personal

ENFOQUE	SITUACIONES EN LAS QUE SE EMPLEA COMUNMENTE	VENTAJAS	LIMITACIONES
Participación e intervención	Cuando los iniciadores no tienen toda la información que requieren para diseñar el cambio y cuando otros tienen un considerable poder para oponerse al cambio	La gente que participa estará comprometida en la implantación del cambio y cualquier información importante se integrará al plan de cambio	Puede tomar gran cantidad de tiempo si los participantes diseñan un cambio inapropiado
Facilitación y apoyo	Cuando la gente se opone por problemas de ajuste	Es el más funcional ante problemas de ajuste	Puede demandar gran cantidad de tiempo, ser costoso y aún así fracasar
Negociación y acuerdo	Cuando una persona o grupo con certeza sufrirá una pérdida como resultado del cambio	Forma relativamente fácil de evitar mayor renuencia	Puede ser costoso si alerta a otros para negociar el cumplimiento
Manipulación y designación	Cuando otras tácticas tienden a no funcionar o a ser demasiado costosas	Solución relativamente fácil y poco costosa	Puede llevar a problemas costosos si la gente se siente manipulada
Coerción implícita e implícita	Cuando la rapidez del cambio es esencial y los iniciadores tienen gran poder	Es rápida, puede vencer cualquier clase de renuencia	Puede ser riesgosa si deja a personas resentidas contra los iniciadores

Tomado de: Daft Richard, Steers Richard: "Organizaciones: El Comportamiento del individuo y de los grupos humanos". Editorial Limusa. México, 1992, pág. 730.

Otros caminos para vencer la renuencia podrían ser:

Compartir las recompensas:

Lograr que los empleados se vean favorecidos por el cambio, a través de aumentos salariales, mejoras en instalaciones, promociones, reconocimientos, refuerzos de conductas deseadas, oportunidades de desarrollo y otros similares.

Comprometer al sindicato:

Lograr que las organizaciones de trabajadores se incorporen al programa, a fin de que impulsen y motiven a los empleados para que adopten nuevas modalidades y actividades laborales.

Hacer sólo los cambios necesarios y útiles:

Transformar o modificar la organización con criterios racionales y utilitarios, teniendo como referente los recursos disponibles, tiempo y consecuencias posteriores.

Lograr que el programa sea operacional y factible:

Las metas deberán ser posibles, claras y las actividades desglosadas en acciones concretas, para lograr que las personas entiendan lo que se desea de ellas.

Suministrar los recursos conceptuales, financieros, tecnológicos y materiales:

Necesarios para la exitosa implementación del cambio.

La adopción de una u otra estrategia, para contrarrestar la Resistencia al Cambio, dependerá de la causa que la origina identificada a través del análisis que se realice a los grupos involucrados en el proceso de transformación y que se oponen a asumir las nuevas modalidades de trabajo. Por ejemplo, cuando se presenta la **Resistencia al Cambio ligada a la personalidad** del trabajador las acciones más efectivas serían las siguientes:

- Educación: A fin de reemplazar, modificar e instaurar los hábitos y lograr internalizar valores ligados a la necesidad del cambio para hacer que aumente la productividad organizacional.

  Su mayor limitación radica en que el proceso de aprendizaje puede ser lento y costoso.

- Coerción explícita e implícita: Orientada a modificar con rapidez conductas no deseables que obstaculizan el logro de los objetivos planteados.

  Este mecanismo deberá ser manejado eficazmente ya que puede generar malestar en el personal, por lo que se requiere esté sustentado en el razonamiento que lo fundamenta.

- Compartir las recompensas: Buscando que el personal se sienta motivado a participar e intervenir activamente.

  Es necesario tener cautela, pues estas premiaciones deberán ser coherentes con el aporte individual que los trabajadores den al éxito del programa de cambio.

Al manifestarse la **Resistencia al Cambio ligada al sistema social**, las estrategias para manejar el fenómeno que se sugieren, son las que a continuación se enuncian:

- Educación: Estructurar un programa que logre instaurar valores y normas acordes con el programa planificado.

- Manipulación y nombramiento forzado: Con miras a lograr el apoyo de ciertos individuos claves que puedan ser agentes multiplicadores de los beneficios que traerá la transformación para la empresa.

  Esta acción a de ser manejada eficazmente, ya que las personas que se seleccionan deberán ser escogidas con criterios que permitan alcanzar el fin pretendido.

- Coerción implícita y explícita: Busca imponer las conductas y procedimientos necesarios y previstos por el cambio.

- Comprometer al sindicato: Convencer a las organizaciones de los trabajadores puede favorecer la colaboración de los empleados.

  Esta estrategia implica buscar el diálogo y el acuerdo, por lo que no sería eficaz cuando la organización no cuenta con el tiempo que la negociación requiere.

- Comunicación: Con miras a divulgar los objetivos, normas, valores, visión y misión nuevas, las cuales necesitan que sean divulgadas y conocidas por todos los trabajadores de la empresa.

  Esta acción requiere de la creación de medios escritos y audiovisuales a nivel corporativo, buscando impactar al receptor del mensaje, elemento que incrementará los costos.

Ante la presencia de la **renuencia al cambio ligada al modo de implantarlo,** será necesario desplegar las siguientes estrategias:

- Comunicación: Para lograr que todos los trabajadores estén en conocimiento de los fines y beneficios de la transformación, además de que tengan claras las actividades y funciones que de ahora en adelante se les exigen. Favorece la credibilidad que tengan los empleados en el o en los agentes de cambio.

- Educación: Busca dar a los empleados el adiestramiento y capacitación necesarios para desempeñarse con éxito en sus nuevos roles.

- Participación e intervención: A fin de disminuir la manifestación de la resistencia, es conveniente dar espacio para que los empleados opinen en el desarrollo del proceso, aprovechando sus experiencias, conocimientos y creatividad.

  Es necesario filtrar la información que se reciba con esta acción, pues no todas serán igualmente útiles y válidas para el éxito del programa.

- Negociación y consenso: Estrategia que favorece el compromiso de los trabajadores a través del acuerdo.

  Presenta la limitación de que este proceso requiere de tiempo y asesores que guíen el desarrollo del mismo.

- Hacer sólo los cambios necesarios y útiles: Este elemento facilitará que los trabajadores asimilen y entiendan los objetivos y retos de la planificación.

- Lograr que el programa sea operacional y factible: La claridad de las instrucciones a seguir y lo accesible de las metas, abrirá el camino para la cristalización y feliz término el programa.

- Suministrar los recursos conceptuales, financieros, tecnológicos y materiales necesarios: La limitación es que en ocasiones hay que recurrir a entes y organizaciones fuera del país de origen y que no siempre se consiguen al mismo tiempo o en el momento requerido.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de lo expuesto:

Resistencia al cambio ligada a la personalidad	Resistencia al cambio ligada al sistema social	Resistencia al cambio ligada al modo de implantarlo
• Educación • Coerción implícita y explícita • Compartir las recompensas • Escuchar las inquietudes y temores que se susciten en el personal	• Educación • Manipulación y nombramiento forzado • Coerción implícita y explícita • Comprometer al sindicato • Comunicación • Escuchar las inquietudes y temores que se susciten en el personal.	• Comunicación • Educación • Participación e intervención • Negociación y consenso • Hacer sólo los cambios necesarios y útiles • Lograr que el programa sea operacional y factible • Suministrar los recursos conceptuales, financieros, tecnológicos y materiales necesarios • Escuchar las inquietudes y temores que se susciten en el personal.

LA RESISTENCIA AL CAMBIO ¿ FENÓMENO INDIVIDUAL O GRUPAL ?

Aunque cada persona asume e interpreta el cambio en su medio laboral en forma individual, la influencia del grupo al cual pertenece puede incidir en su comportamiento de una manera importante.

Al ocurrir el cambio, el grupo actúa para tratar de mantener la homeostasis del sistema, desplegando conductas que buscan regresar a lo que ya se había percibido como una mejor forma de trabajo, sin embargo, las actitudes de cada trabajador en relación al cambio dependen del apego y poder que tenga el grupo, que importancia tienen para él sus miembros o en que medida le afecta la modificación organizacional a sus intereses y prioridades.

Un cambio exitoso será aquel que considere tanto a la persona como al grupo, utilizando a este último como instrumento que logre "presionar" o moldear actitudes en los individuos para que se operen las modificaciones planificadas.

El fenómeno de la Resistencia al Cambio no es una actitud exclusiva de individuos o grupos particulares, pues puede manifestarse en uno, en otro o en ambos simultáneamente.

BENEFICIOS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO:

- ☑ Puede constituir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas del cambio y corrobore que son las adecuadas para la organización.
- ☑ Permite identificar áreas o departamentos específicos en los que un cambio podría causar mayores dificultades.
- ☑ Obliga a utilizar y a mejorar los canales formales de comunicación.
- ☑ Es una invitación para negociar y aportar ideas.
- ☑ Es positivo cuando el cambio atenta contra el bienestar personal y organizacional.

MARCO METODOLÓGICO:

En función de la teoría expuesta, a continuación describiremos la metodología empleada para la configuración y validación del instrumento diseñado:

1.- Tipo de Investigación:

El tipo de investigación que se adoptó es Descriptiva-Explicativa. Descriptiva porque " *busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis* " [19] y Explicativo porque está dirigido a *"responder a las causas de eventos físicos o sociales"* [20]

2.- Estrategia de Investigación:

Se seguirá la Estrategia de Campo, porque los datos necesarios para validar el instrumento diseñado, serán Datos Primarios recogidos directamente de la realidad, sin sufrir modificación alguna.

3.- Diseño de Investigación:

Se adoptó en la investigación un Diseño no Experimental, debido a que no

---

[19] Sampieri Hernández, Roberto. " Metodología de Investigación " . McGraw-Hill, México 1.991, pp. 59.
[20] Idem pp. 59.

hicimos modificaciones intencionales en los hechos, sino que observamos el fenómeno tal y como se dió en su contexto natural, para después analizarlo; se trataron situaciones ya existentes no provocadas por el investigador. Dentro de esta investigación No Experimental se optó por el Diseño Transversal-Descriptivo, cuyo objeto es recolectar datos en un tiempo único, a fin de describir variables y analizar su incidencia.

4.- Unidad de Análisis:

A fin de analizar el comportamiento del instrumento diseñado y determinar su confiabilidad (garantizar que los resultados que arroje el instrumento sean siempre los mismos), se escogieron dos organizaciones que están implantando en el presente programas de cambio. La primera de ellas **(Empresa A)**, es una empresa dedicada al área de las telecomunicaciones, constituida por cinco mil (5.000) trabajadores entre personal directivo, staff y técnico, de la cual se seleccionó un departamento adscrito a la Gerencia de Recursos Humanos, integrado por 34 empleados, de los que se escogió un 60%, con un mínimo de antigüedad de tres (3) años. Dicha unidad está involucrada directamente en el Proceso de Cambio que ha venido implementando la Organización: Privatización y transformación de la imagen corporativa.

La segunda **(Empresa B)**, se encuentra afectada por la aplicación de un proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad. Está constituida por cuarenta y cuatro (44) trabajadores entre personal directivo y no supervisorio, de la cual se seleccionó una muestra equivalente al 60% de los mismos, con una antigüedad no menor a tres (3) años, para los fines del estudio ya descritos.

La razón por la que se tomó el criterio de antigüedad, es garantizar que la muestra estuviese constituída por trabajadores que pudiesen establecer comparación entre la situación pasada y la generada por el cambio.

5.- Técnicas de Recolección de Información:

5.1.- Descripción del Instrumento:

A fin de recolectar la información necesaria para llevar a cabo el proceso de validación (lograr que el instrumento mida aquello que pretende medir), utilizamos el instrumento diseñado, el cual adoptó la forma de cuestionario, entendido éste, como *"Un método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato standarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas"* [21]

---

[21] Pick, Susan y López Ana: " Como Investigar en Ciencias Sociales ", Edit. Trillas, México, 1994, pp. 61.

El instrumento está dirigido al personal no supervisorio, ya que son éstos quienes en última instancia operacionalizan en los roles y funciones inherentes a sus cargos, los programas de cambio.

El cuestionario consta de 36 afirmaciones, tres (3) por cada uno de los doce (12) indicadores que miden las tres variables identificadas como fuentes que originan la **Resistencia al Cambio:** 1.)Resistencias Ligadas a la Personalidad, 2.)Resistencias Ligadas al Sistema Social y 3.)Resistencias Ligadas al Modo de Implantar el Cambio, donde el trabajador deberá contestar, marcando con una equis (X), una opción de una escala compuesta por cuatro (4) alternativas de respuesta codificadas del 0 al 3. Donde el (0) refleja para el encuestado lo que **MENOS** se asemeja a su manera de pensar y el (3) lo que **MÁS** se acerca a su manera de pensar. Para los efectos del estudio (análisis de los datos) asignamos a cada numeral los grados de Resistencia al Cambio:

(0) **INEXISTENTE** Resistencia al Cambio

(1) **BAJO** nivel de Resistencia al Cambio

(2) **MEDIO** nivel de Resistencia al Cambio

(3) **ALTO** nivel de Resistencia al Cambio

De esta manera la información recabada permitirá especificar en función del número **el grado** de Resistencia, mientras que la afirmación seleccionada determina **la naturaleza** de la misma.

Precede al cuestionario una hoja con las instrucciones, las cuales tienen por objeto clarificar el modo correcto en que deberá ser respondido, destacando la importancia de la veracidad de los datos suministrados, el anonimato y otros datos de interés.

El tiempo estipulado para responder el cuestionario es de quince (15) a veinte (20) minutos aproximadamente.

Para facilitar la administración del cuestionario diseñado se configuraron además las instrucciones para administrar eficazmente el instrumento "Instrucciones para la Administración del Test" (ver **Anexo 1**), donde se establece el propósito y descripción del mismo, incluyendo los pasos para su correcta aplicación e interpretación de los resultados.

Para evitar posibles distorsiones o alteraciones en las respuestas, se considera conveniente que el administrador del cuestionario no esté presente, a fin de dar libertad al trabajador para elegir sus respuestas.

5.2.- Procedimiento de Elaboración del Instrumento:

La construcción del cuestionario siguió las pautas del problema de estudio, objetivos de la investigación y la información contenida en el marco teórico, a fin de involucrar todas las variables vinculadas con el fenómeno de la **Resistencia al Cambio.**

Como primer paso, se tomaron las tres fuentes que para nuestro estudio dan origen al fenómeno y sus indicadores, los cuales sirvieron de base para la formulación de cada uno de los ítemes.

Se elaboró posteriormente un listado de ítemes, de los cuales se seleccionó una muestra, aquellos que a nuestro juicio mejor medían las variables del estudio.

El siguiente paso consistió en asegurar que el instrumento fuese válido y estuviese correctamente estructurado para lo cual, se aplicó el Método de Validación por Jueces. En este proceso participaron 7 (siete) destacados profesionales,

reconocidos por ser expertos en el área de Metodología y Desarrollo Organizacional, quienes manifestaron su aprobación colocando un "OK" adjunto a sus observaciones en cada ítem, cuando éste les pareció correcto o una nota en los casos que consideraron ameritaban corrección. Para ello recibieron previamente una notificación (ver **Anexo 2**) en la cual, se les participaba el objetivo del estudio y el instrumento tentativo a ser evaluado.

Las observaciones que realizaron los jueces giraron en torno a elementos como:

- Redacción de los ítemes.
- Empleo de términos técnicos que dificultan el entendimiento.
- Empleo de términos con carga valorativa (mejores, peores, buenos).
- Reformulación de la escala del instrumento.

Las observaciones y sugerencias fueron debidamente incorporadas al instrumento definitivo, que fue entregado a los trabajadores de la muestra seleccionada en las **"Empresas A y B"** para analizar su comportamiento y a través de los resultados arrojados determinar su nivel de confiabilidad mediante la aplicación del **Coeficiente Alpha.**

El cuestionario diseñado se presenta a continuación:

INSTRUCCIONES

El cuestionario que a continuación suministramos tiene por objeto recabar información necesaria para la elaboración de nuestra Tesis de Grado.

El cuestionario es anónimo, por lo que no se requiere identificarlo con su nombre, garantizando así la más estricta confiabilidad.

No existen respuestas correctas o incorrectas, lo importante es que Ud. refleje con SINCERIDAD su opinión y se asegure de dar respuesta a cada una de ellas.

Cada afirmación consta de cuatro (4) opciones de respuesta, de las cuales Ud. SÓLO DEBERÁ MARCAR UNA DE ELLAS, donde :

El (0) representa lo que MENOS se acerca a su manera de pensar y el (3) representa lo que MÁS se acerca a su manera de pensar.

El tiempo estipulado de respuesta será de 15 a 20 minutos.

Por su valiosa colaboración de antemano muchas gracias.

	DESACUERDO			ACUERDO
	0	1	2	3
1) En el desarrollo eficiente de mi trabajo, no incluyo tareas distintas a las acostumbradas.				
2) Sigo fielmente los procedimientos de trabajo.				
3) Me interesa buscar diferentes formas de hacer mi trabajo.				
4) Es conveniente continuar haciendo las cosas como siempre se han venido haciendo en la empresa.				
5) Es mejor una forma de trabajo acostumbrada y exitosa que una nueva y nunca ejecutada.				
6) Lo novedoso no es necesario para mi avance profesional.				
7) Mi interés personal debe estar por encima de los de la organización.				
8) Los cambios que implican reducción de personal no deben llevarse a cabo.				
9) Considero que el cambio representa una desventaja para el desempeño eficiente de mis funciones.				
10) Mantengo aquellas actividades y conductas laborales con las que he conseguido éxito en mi trabajo.				
11) Cambiar no es conveniente cuando se ha tenido éxito.				
12) No tiene sentido para mí, incorporar nuevas tareas y conductas a actividades que realizo satisfactoriamente.				
13) Comparto y sigo las actitudes y costumbres fuertemente arraigadas en la empresa.				
14) Considero que el cambio que está implantando la organización, debe respetar la cultura y costumbres de la empresa.				

	DESACUERDO			ACUERDO
	0	1	2	3
15) El cambio implantado altera la cultura y tradiciones de la organización.				
16) Las nuevas formas de trabajo son incompatibles con los objetivos de la empresa.				
17) Los elementos novedosos representan amenazas para la estabilidad de la empresa.				
18) Adquirir nuevas formas de trabajo me genera ansiedad.				
19) La empresa se encuentra en su mejor momento.				
20) La situación actual en la compañía no requiere modificaciones importantes.				
21) La empresa en el presente, satisface las necesidades de los trabajadores.				
22) Pasará mucho tiempo, luego del cambio, para que los trabajadores acaten y adopten las nuevas normas.				
23) En los procesos de cambio implantados, es innecesario incorporar nuevas normas para cumplir con los objetivos de la empresa.				
24) Las normas que orientan como hacer las cosas en la empresa no necesitan ser modificadas.				
25) Desconozco los objetivos que se persiguen con el cambio que actualmente se está ejecutando en la empresa.				
26) La información que recibí en relación al cambio fue incompleta y poco clara.				
27) La empresa, luego del cambio, ha asignado nuevas responsabilidades que los trabajadores no están en capacidad de cumplir.				
28) La empresa no ha sabido administrar el cambio en forma ordenada y progresiva a fin de alcanzar el éxito del programa.				

	DESACUERDO			ACUERDO
	0	1	2	3
29) La empresa no ha suministrado todos los recursos financieros, materiales y tecnológicos necesarios para que los trabajadores realicen sus nuevas funciones.				
30) El personal no tiene la formación e información completa que se requieren para el logro de los objetivos planteados.				
31) La persona o grupo que está liderizando el cambio en la empresa no posee los conocimientos técnicos necesarios para concluir con éxito el programa.				
32) El personal seleccionado no es el más indicado para implantar los cambios necesarios en la organización.				
33) No confío en las decisiones tomadas por los líderes del proceso de cambio.				
34) El cambio implantado por la organización no resuelve los problemas que tiene la empresa.				
35) Los costos del cambio implantado por la empresa son mayores que los beneficios.				
36) El cambio que ejecuta la empresa en el presente no resuelve las causas reales de los problemas.				

Donde los items del 1 al 12 miden la Resistencia al Cambio ligada a la Personalidad:

Número de ítemes	Miden
1 - 2 - 3	Hábitos
4 - 5 - 6	Preferencia por la estabilidad
7 - 8 - 9	Interés personal
10 - 11 - 12	Principio de la primacía

Los items del 13 al 24 miden la Resistencia al Cambio ligada al Sistema Social, donde:

Número de ítemes	Miden
13 - 14 - 15	Carácter sagrado que se le otorga a las cosas
16 - 17 - 18	Rechazo de lo extraño
19 - 20 - 21	Identificación con la situación actual
22 - 23 - 24	Conformidad con las normas vigentes

De los itemes 25 al 36, se mide la Resistencia al Cambio ligada al Modo de Implantarlo, donde:

Número de ítemes	Miden
25 - 26 - 27	Irrespeto al personal y a sus facultades dentro del proceso
28 - 29 - 30	Credibilidad que se tenga en el agente de cambio
31 - 32 - 33	Escasez de recursos para integrarse al cambio
34 - 35 - 36	Conciencia de la debilidad de los cambios propuestos

5.3.-Procesamiento de los datos:

Para el análisis de la información recabada en los cuestionarios suministrados a los trabajadores de las empresas, se separaron los itemes de cada instrumento en grupos de tres (en base a las variables del estudio), para obtener el valor total por bloque.

En el caso de la **"Empresa A"**, encontramos que los trabajadores de la muestra, obtuvieron más alta puntuación **en el bloque número tres (3)**, por lo cual se afirmó que los empleados del departamento seleccionado, se oponen al cambio por causas ligadas **AL MODO EN EL CUAL SE ESTÁ IMPLANTANDO EL**

CAMBIO, obteniéndose de esta forma, la naturaleza o causa de la Resistencia. Para determinar el grado (Inexistente, Bajo, Medio, Alto), en el cual se manifestó la oposición a la transformación, del bloque que obtuvo mayor puntuación se sacó el promedio de los valores arrojados. En la **"Empresa A"**, el valor promedio fue de dos (2), por lo cual se concluyó que la Resistencia al Cambio ligada al MODO DE IMPLANTARLO es de nivel **BAJO** (es decir, la oposición de éstos individuos no representa un limitante para la ejecución del programa de cambio), motivo por el cual se le dieron las siguientes estrategias para contrarrestar el fenómeno y favorecer el éxito del programa:

- Escuchar los temores e inquietudes que se susciten en el personal.
- Reforzar los canales de comunicación formales e informales que posee la organización, a fin de garantizar que fluya más y mejor la información relacionada con el programa de cambio.
- Lograr a través de diferentes acciones, que los empleados participen e intervengan de alguna manera en las diferentes fases del proceso.
- Negociar con los empleados afectados directamente por el cambio, con miras a llegar a acuerdos efectivos y oportunos.
- Reestudiar el programa de cambio para constatar que se está desarrollando de un modo gradual y por etapas respetando la planificación.

- Garantizar que sólo se están realizando los cambios necesarios y útiles que buscan incrementar la productividad organizacional.
- Corroborar que se ha suministrado a todo el personal involucrado la capacitación y recursos tecnológicos, financieros y materiales necesarios.

En el caso de la **"Empresa B"**, los empleados de la muestra obtuvieron la puntuación más elevada en **el bloque número uno (1)**, por lo cual se identificó una Resistencia al Cambio ligada a **LA PERSONALIDAD**, con un grado **BAJO** (la oposición que ofrecen éstos individuos no representa un obstáculo para la ejecución del programa de cambio). Por tanto, las estrategias para contrarrestar la oposición a la transformación que se le sugirieron, se mencionan a continuación:

- Escuchar los temores e inquietudes que se susciten en el personal.
- Establecer acciones que logren instaurar nuevos hábitos, valores y normas coherentes con el cambio planificado.
- Crear en el personal, la convicción y la certeza de que las ventajas del cambio son mayores que los que reporta la situación presente.
- De ser necesario, establecer acciones coercitivas capaces de lograr efectivamente, que los empleados acaten las nuevas normas y asuman las conductas que exige la transformación.

- Lograr que los empleados sean compensados por el esfuerzo y aporte que den en todas las fases del proceso.

Los resultados antes expuestos se encuentran reflejados en el **Anexo 3**.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó el **Coeficiente Alpha**[22], (coeficiente aplicado en pruebas cuya puntuación pueda tener una amplia gama de valores y múltiples niveles de respuesta. Su valor oscila entre 0 y 1, siendo mayor su grado de confiabilidad a medida que éste tienda a 1), cuya fórmula se presenta a continuación:

$$\alpha = \frac{n}{n-1}\left\langle 1 - \frac{\Sigma S_i^2}{\Sigma S_t^2} \right\rangle$$

Donde:

α = Coeficiente Alpha de Cronbach.

S_i = Varianza de Itemes *i*.

S_t = Varianza de la prueba completa.

n = Número de Itemes.

---

[22] Brown, Frederick: " Principios de la Medición en Psicología y Educación ". Editorial El Manual Moderno. México, 1.976, pág. 105.

Los datos obtenidos al suministrar el instrumento en las **Empresa A y B**, fueron procesadas en el programa de computación SPSS Pro for Windows versión 6.0, a través del cual se determinó el valor de Alpha del instrumento diseñado:

COEFICIENTE ALPHA = 0.8371

Adicionalmente, se calculó un Alpha para cada uno de los tres bloque de variables: (Ver **Anexo 4**)

* Resistencias Ligadas a la Personalidad (del Item 1 al 12) : **Alpha = 0.6842**
* Resistencias Ligadas al Sistema Social (del Item 13 al 24): **Alpha = 0.5652**
* Resistencias Ligadas al Modo de Implantar el Cambio (del Item 25 al 36): **Alpha = 0.8790**

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

I.- La validación realizada a través de **Juicio de Expertos**, sirvió de base para configurar el instrumento definitivo, al corregir elementos como:

a) La configuración de la escala, que fue cambiada de:**(1, 2, 3, 4)** por **(0, 1, 2, 3)** para lograr la simetría de la misma.

b) La redacción de los ítemes.

c) El empleo de términos valorativos que dificultaban la comprensión del mismo e inducían la respuesta.

Con base al criterio de los jueces, se escogieron aquellas afirmaciones que mejor medían las variables del estudio, reduciéndolas a un número de 36, de las 52 que les fueron presentadas.

II.- A través del **Coeficiente Alpha**, se determinó la alta confiabilidad del instrumento al obtener el valor de **0.8371,** considerablemente cercano a uno (1) . Los coeficientes parciales (por cada bloque de variables) arrojaron los valores de: 0.6842; 0.5652 y 0.8790 respectivamente, de lo cual se infiere que los ítemes que tienen mayor confiabilidad en el instrumento son aquellos que miden la Resistencia al Cambio Ligada al Modo de Implantarlo y los que menor confiabilidad tienen son los que miden

la Resistencia al Cambio Ligada al Sistema Social. Cabe destacar que los datos mencionados son producto del promedio de los valores obtenidos por cada muestra.

III.- Luego de aplicar el cuestionario a los trabajadores, se llegó a la conclusión de que el ítem número quince (15) debería ser reformulado, por su amplitud y ambigüedad, razón por la cual no suministraba información válida para el estudio.

Anteriormente estaba redactado de la siguiente manera:

15.- El cambio implantado altera la cultura y tradiciones de la Organización.

Reformulado:

15.- Resulta beneficioso mantener la cultura y tradiciones de la empresa.

IV.- El hecho de que la alta gerencia de las organizaciones, aprobara la distribución del cuestionario entre sus trabajadores y que éste fuese anónimo favoreció, el que los empleados accedieran a responderlo con mayor aceptación y menos temor.

V.- Pudo constatarse que las instrucciones al ser redactadas en lenguaje claro y sencillo fueron fáciles de captar, entender y seguir.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A.- Conclusiones

El objetivo de nuestro trabajo fue el de configurar un conjunto de ítemes que arrojen información referida a la oposición natural que ofrecen los individuos de una organización cuando ésta se ve involucrada en procesos de cambio, y determinar a través de ello el nivel de tal oposición y las causas o fuentes generadoras de la misma.

Partiendo de la idea, de que toda organización es un sistema compuesto por un conjunto de partes interrelacionadas que interactúan en busca de un objetivo común, hablar de cambio en un área en particular implica necesariamente la transformación concomitante en el resto de las unidades.

La Resistencia al Cambio es un fenómeno natural, que aparece simultáneamente con el cambio, está siempre presente y es considerada parte inevitable del proceso de transformación, por ello será conveniente aprender a identificarla y a manejarla adoptando una actitud proactiva que la prevea, anticipe y genere estrategias que permitan tomar la mayor ventaja de ella.

La efectividad del cambio depende en gran medida de la planeación que se haga de éste, con el fin de establecer los pasos opcionales que respondan correctivamente a los problemas o necesidades que se hayan identificado dentro de la planificación.

La oposición a la transformación es conveniente manejarla creando conciencia en el personal de la necesidad de cambio, clarificando la diferencia entre los logros reales de la organización y las metas o misión de la misma.

La intervención eficaz es aquella que suministra información válida para la empresa, que permita la elección de los pasos específicos a seguir y genere el compromiso entre la organización y las acciones para llevar a cabo el cambio; en este sentido, el agente de cambio cumple un rol clave como ente catalizador de todo proceso de transformación. Para ello es conveniente contar con un instrumento eficiente que suministre información concerniente a las causas que originan la Resistencia al Cambio y los niveles en los cuales la misma se pueda presentar, con el objeto de lograr la adecuada planificación del proceso de cambio y garantizar su óptimo desarrollo.

B.- Recomendaciones

Se recomienda para futuras investigaciones la inclusión de otros modelos y teorías referentes a las causas o fuentes generadoras de la Resistencia al Cambio, con el objeto de incrementar los conocimientos concernientes a esta área, así como la construcción de un instrumento más completo.

Es recomendable la elección de una muestra mayor de sujetos pertenecientes tanto a empresas del sector público como del sector privado para garantizar ampliamente la validez y confiabilidad del instrumento diseñado.

Es conveniente, considerar la observación realizada respecto al **ítem número 15,** a fin de optimar la eficacia del instrumento.

LIMITACIONES

El obstáculo que más dificultó el desarrollo de la investigación, fue la escasa colaboración recibida por parte de las empresas a las cuales se solicitó sirvieran como unidad de análisis, razón por la cual se trabajó con una muestra pequeña, menor a la prevista.

Los datos obtenidos en la **Empresa A,** no pueden ser generalizados a la totalidad de la organización, en virtud de que la muestra no estuvo constituída por todos los departamentos que la integran.

BIBLIOGRAFIA

- Beckhard, Richard y Harris, Rubén : " Transiciones Organizacionales ". Fondo Educativo Interamericana. México 1980.

- Brown, Frederick: " Principios de la Medición en Psicología y Educación ". Edit El Manual Moderno. México 1976.

- Collerete, Pierre y Gilles Deslile: " Planificación del Cambio (Estrategias de Adaptación para las Organizaciones) ". Edit Trillas.

- Daft, Richard y Stteers: " El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos ". Edit Limusa. México 1992.

- Gardner, Burleigh y Moore, David: " Relaciones Humanas en la Empresa ", Serie A, Tomo 1 (La Empresa y el Hombre). Edit Rialp, S.A., Madrid 1991.

- Huse, Edgar y Bowditch, James: " El Comportamiento Humano en la Organización ". Fondo Educativo Interamericano. México 1980.

📖 Kotter y Schlesingr: " Choosing Strategies for Change " en Harvard Business Review 57 , 1979.

📖 Laurence Paul y Lorsch Jay: " Developing Organizations: Diagnosis and Actions" (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969).

📖 Pick, Susan y López, Ana: " Como Investigar en Ciencias Sociales ". Edit Trillas. México 1994.

📖 Rodríguez E., Mauro: " Psicología de la Organización ". Edit Trillas. México 1978.

📖 Rousseau, Denise: " Assessment of Technology in Organizations. Closed versus Open Systems Approaches ". Academy of Management Review 4 (1979), pág. 531.

📖 Sampieri Hernández, Roberto: " Metodología de la Investigación ". Edit McGraw-Hill, México 1991.

📖 Universidad Nacional Abierta: " Comportamiento Organizacional ". Caracas, Venezuela 1981.

📖 Von Bertalanffy, Ludwig: " Historia y Sistemas de la Teoría General de Sistemas". Edit Alianza. Madrid 1978.

📖 Warner Burke, W. : " Desarrollo Organizacional (Punto de vista normativo). ". Edit. Addison-Wesley Iberoamericana. México, 1.988.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUCCIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL INSTRUMENTO

Propósito del test

El test adjunto fue diseñado para **Determinar el grado y la naturaleza de La Resistencia al Cambio,** presente en los procesos de transformación organizacional. Está dirigido al personal no supervisorio, por ser éstos quienes en última instancia operacionalizan los programas de cambio, al desempeñar las funciones inherentes a los nuevos roles.

Descripción del cuestionario

El test consta de cuatro (4) páginas, la primera presenta las instrucciones a ser leídas por el trabajador que responda el instrumento, mientras que en las restantes figuran treinta y seis (36) ítemes que hacen alusión a las causas o fuentes de la Resistencia al Cambio, cada una de ellas contiene una escala numérica referidas al grado de oposición a la transformación implantada.

El cuestionario mide tres (3) causas o fuentes de la Resistencia al Cambio y cada una fue operacionalizada en cuatro (4) indicadores:

1.- Resistencias Ligadas a la Personalidad:

A.- Los hábitos

B.- Preferencia por la estabilidad

C.- Interés personal

D.- principio de la primacía

2.- Resistencias Ligadas al Sistema Social:

A.- Carácter sagrado que se le otorga a las cosas

B.- Rechazo a lo extraño

C.- Identificación con la situación actual

D.- Conformidad con las normas vigentes

3.- Resistencias Ligadas al modo de Implantar el Cambio:

A.- Irrespeto al personal y a sus facultades dentro del proceso

B.- Credibilidad que se tenga en el agente de cambio

C.- Escasez de recursos para integrarse al cambio

D.- Conciencia de la debilidad de los cambios propuestos

Instrucciones para la aplicación

1. Se deberá seleccionar con anterioridad una muestra representativa de trabajadores pertenecientes a unidades departamentales influidas por el cambio.
2. Es preferible que los trabajadores llenen el cuestionario aisladamente, no se recomienda reunirlos por grupos en un salón, para impedir que se comparen opiniones.
3. El administrador del cuestionario deberá conocer previamente las características, instrucciones, objetivos y alcances del instrumento.
4. No se requiere una especial formación psicológica para administrar el cuestionario e interpretar correctamente sus resultados.
5. El encuestador deberá asegurarse de que el empleado les y comprenda cuidadosamente las instrucciones anexas al cuestionario antes de responderlo.
6. El administrador del instrumento dará un tiempo aproximado de 15 a 20 minutos para que el trabajador responda.
7. No es indispensable la presencia del encuestador, mientras el empleado responde el instrumento.
8. El administrador del cuestionario deberá constatar que se dieron respuesta a cada uno de los ítemes y que en ellos se seleccionó sólo una alternativa.

Cómo interpretar los resultados

1. Se separan los ítemes de cada instrumento en grupos de tres (en base a las variables del estudio) para obtener el valor total por bloque, la causa de la resistencia vendrá dada por aquel que obtenga mayor puntuación.
2. Para determinar el grado en el cual se manifiesta la oposición a la transformación, de ese bloque del cual se obtuvo mayor puntuación se saca el promedio de los valores arrojados.

ANEXO 2

Caracas, Agosto 1996

Profesor:

Presente

Por medio de la presente, nos dirigimos a Ud. con la finalidad de solicitar su colaboración como profesional en calidad de Juez Experto, para la validación del contenido de un Instrumento de recolección diseñado con el objeto de determinar el Grado y la Naturaleza de la Resistencia al Cambio presente en los procesos de transformación organizacional

A efectos del análisis de los datos cada planteamiento o ítem medirá la fuente de la Resistencia al Cambio, mientras que la escala numerada del 0 al 3 determinará el grado o nivel en el cual está presente, siendo:

(0) **INEXISTENTE** Resistencia al Cambio
(1) **BAJO** nivel de Resistencia al Cambio
(2) **MEDIO** nivel de Resistencia al Cambio
(3) **ALTO** nivel de Resistencia al Cambio

Para los efectos de la escala que recibirá el trabajador: el (0) representa lo que MENOS se acerca a su manera de pensar y el (3) representa lo que MÁS se acerca a su manera de pensar.

A continuación anexamos las definiciones de las variables con sus respectivos indicadores que sirvieron de base para la formulación de los tentativos ítems que conformarán el instrumento.

Posterior a la presentación de cada ítem, hay una serie de preguntas que se le solicita responder, las cuales hacen referencia a los criterios de validación. Al final del cuestionario hay un espacio para las opiniones o sugerencias que desee aportar sobre el instrumento.

Agradecemos su tiempo, colaboración y su valioso aporte para nuestra investigación.

ANEXO 3

DATOS EMPRESA A

NUMERO DE ENCUESTAS	RESISTENCIA LIGADA A LA PERSONALIDAD												RESISTENCIA LIGADA AL SISTEMA SOCIAL												RESISTENCIA LIGADA AL MODO DE IMPLANTAR EL CAMBIO											
	ITEMES																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	0	2	3	1	2	0	1	0	0	1	0	1	0	1	3	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1	1
2	0	2	3	1	1	0	1	2	0	1	0	0	0	2	2	1	0	2	2	1	1	0	2	0	0	0	0	2	1	2	0	0	0	0	1	0
3	1	1	2	0	1	3	2	1	0	3	1	1	1	3	1	3	3	0	0	0	0	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
4	0	1	3	0	3	0	0	0	0	2	2	0	1	2	3	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	3	2	3	2	2	1	3	2	2	2	3
5	1	2	1	0	0	2	1	3	0	3	2	2	0	1	2	2	1	1	0	0	0	1	3	1	3	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2
6	3	3	3	3	3	0	0	0	1	2	1	3	3	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	3	3	3	0	1	2	2
7	0	1	3	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	0	1	1	0	0	1	3	0	0	1	2	2	1	2	1	2	2	1	0	2
8	0	3	1	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	2	2	1	0	2	2	0	1	2	0	0	0	1	3	1	2	0	0	0	0	0	0
9	3	2	3	1	1	0	1	0	0	2	1	1	0	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
10	0	2	3	0	3	1	1	1	1	3	1	1	1	0	0	0	0	0	2	2	0	0	3	1	1	1	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0
11	0	3	3	0	1	3	3	1	0	3	0	3	1	3	3	3	2	2	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3
12	0	2	3	1	3	0	1	1	1	3	1	0	2	3	2	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	1	2	2	2	1	1	1	1
13	0	0	3	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	3	3
14	0	3	3	0	0	0	0	0	0	2	1	0	2	3	3	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1
15	1	2	3	1	2	0	1	0	0	3	0	0	2	3	3	1	3	2	0	0	0	2	0	0	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	0
16	2	2	2	0	1	0	1	1	1	3	1	0	1	2	1	0	0	1	1	2	2	0	2	1	2	3	0	1	0	3	1	0	1	2	3	1
17	0	3	2	1	3	1	3	2	3	2	3	3	1	3	2	1	3	3	0	0	1	1	0	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	0	3	3	0	1	0	0	1	0	3	1	3	1	3	3	1	1	0	1	0	0	3	3	1	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	3	3	3	0	0	3	0	3	0	3	0	3	0	2	2	0	0	0	3	0	0	1	3	0	0	0	0	3	2	0	3	0	3	3	3	3
20	0	3	3	0	2	0	1	2	0	3	0	0	2	2	3	0	1	2	2	2	2	2	1	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	14	43	53	10	31	13	18	18	7	48	15	22	18	37	42	18	18	19	19	16	17	26	36	13	21	32	17	40	34	40	33	29	30	35	35	33

DATOS EMPRESA B

RESISTENCIA LIGADA A LA PERSONALIDAD

RESISTENCIA LIGADA AL SISTEMA SOCIAL

RESISTENCIA LIGADA AL MODO DE IMPLANTAR EL CAMBIO

ITEMES

NUMERO DE ENCUESTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	2	2	2	1	2	0	2	3	0	2	2	1	2	1	0	1	0	1	0	0	0	1	2	0	3	3	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2
2	1	2	3	2	0	0	2	1	1	3	2	1	1	3	1	1	0	0	1	2	0	1	2	0	0	1	1	3	2	1	0	0	1	0	0	2
3	1	2	3	1	0	0	1	2	1	3	2	1	1	3	1	1	0	0	2	1	0	1	1	0	0	0	1	3	2	1	0	0	1	0	0	1
4	0	2	3	1	1	0	1	0	0	3	2	1	1	3	0	1	1	0	2	1	0	1	1	1	0	1	0	2	2	1	0	0	1	1	0	1
5	0	3	3	0	0	0	1	0	1	3	0	1	3	0	3	1	0	3	0	1	0	1	0	1	0	3	0	2	1	1	2	3	3	3	3	3
6	0	3	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	0	0	3	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	3	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	0	0	3	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	3	3	3	0	3	3	3	0	1	0	3	0	3	1	3	0	0	3	2	3	0	3	3	3	0	0	2	0	3	0	3	0	0	0	0	3
9	2	3	3	2	3	0	1	1	0	3	0	0	2	3	0	0	0	1	2	2	3	2	3	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	1	2	0
10	3	3	3	0	1	2	0	1	0	3	1	0	3	3	1	1	0	2	2	1	2	2	3	0	3	1	0	0	0	2	0	0	0	1	2	0
11	0	3	3	1	0	0	0	0	0	3	1	2	0	2	3	1	0	2	3	1	2	3	0	1	2	1	2	2	2	2	2	0	2	0	1	1
12	0	3	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	0	0	3	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	1	3	2	1	2	0	0	1	0	3	2	1	2	3	0	0	1	2	2	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2
14	1	1	3	0	1	0	2	2	1	2	2	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	2	3	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2
15	3	3	3	2	2	0	2	3	0	3	3	1	2	2	1	1	0	2	2	2	1	1	0	0	2	2	0	1	2	1	2	2	2	2	1	2
16	3	3	3	3	3	1	2	3	1	3	3	2	3	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	3	3	1	2	3	2	3	2	2	3	1	2
17	2	3	1	2	1	0	1	3	2	3	2	1	2	2	0	0	0	1	2	2	2	1	0	0	2	2	1	1	2	0	2	2	2	1	2	3
18	3	2	3	2	3	1	1	0	1	3	2	1	3	3	1	1	0	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	2
19	3	3	3	2	3	0	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	1	1	0	2	3	1	0	0	0	1	2	0	2	0	1	0	2	1
20	3	3	3	3	3	0	3	3	1	3	3	0	2	3	0	0	0	3	0	0	0	1	3	3	3	3	2	1	1	2	2	0	3	3	3	3
21	0	2	3	0	2	0	0	0	0	2	1	0	1	2	1	0	0	3	2	1	2	0	2	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0
22	3	0	3	2	1	0	3	2	1	2	2	0	1	2	3	1	0	3	2	1	2	2	2	3	1	1	1	1	0	0	3	3	2	1	2	2
23	3	3	3	0	2	0	0	2	1	3	3	0	0	2	0	0	0	3	1	1	2	0	3	0	3	2	2	2	0	3	0	0	0	0	1	0
24	3	2	3	2	0	1	0	1	2	3	2	2	3	3	1	1	2	1	2	2	2	3	2	3	0	0	2	3	2	0	2	1	2	2	3	3
25	0	3	3	0	3	3	0	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	1	1	0	2	3	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3	3	2
26	2	2	3	1	1	0	3	0	2	0	1	1	1	3	0	1	1	0	2	0	1	1	0	1	0	1	0	2	2	1	0	0	0	1	0	1
TOTAL	42	65	74	28	37	11	30	34	21	68	45	23	50	52	33	19	9	47	36	29	24	41	49	24	29	31	20	34	34	24	31	20	29	28	31	38

FUENTE DE RESISTENCIA	EMPRESA A	EMPRESA B
LIGADA A LA PERSONALIDAD	292	478
LIGADA AL SISTEMA SOCIAL	279	413
LIGADA AL MODO DE IMPLANTAR EL CAMBIO	379	349

Para determinar el Grado asociado a la Fuente de Resistencia se dividió el bloque de mayor puntuación (Area Sombreada) entre el número de observaciones por bloque.

EMPRESA A	EMPRESA B
379 / 240	478 / 312
1,5792 ≈ **2**	1,5321 ≈ **2**

Donde el Nº 2 para efectos de la escala representa un nivel de Resistencia al Cambio **BAJO.**

ANEXO 4

CALCULO COEFICIENTE ALPHA

EMPRESA A

02 Sep 96 SPSS for MS WINDOWS Release 6.0 Page 1

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 20 N of Items = 36 (1 to 36)

Alpha = .8611

02 Sep 96 SPSS for MS WINDOWS Release 6.0 Page 2

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 20 N of Items = 12 (1 to 12)

Alpha = .6143

02 Sep 96 SPSS for MS WINDOWS Release 6.0 Page 3

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 20 N of Items = 12 (12 to 24)

Alpha = .5436

02 Sep 96 SPSS for MS WINDOWS Release 6.0 Page 4

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 20 N of Items = 12 (25 to 36)

Alpha = .8936

CALCULO COEFICIENTE ALPHA

EMPRESA B

28 Aug 96 SPSS for MS WINDOWS Release 6.0 Page 1

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 26 N of Items = 36 items (1 to 36)

Alpha = .8130

28 Aug 96 SPSS for MS WINDOWS Release 6.0 Page 2

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 26 N of Items = 12 items (1 to 12)

Alpha = .7540

28 Aug 96 SPSS for MS WINDOWS Release 6.0 Page 3

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 26 N of Items = 12 items (13 to 24)

Alpha = .5867

28 Aug 96 SPSS for MS WINDOWS Release 6.0 Page 4

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 26 N of Items = 12 items (25 to 36)

Alpha = .8643