UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

RELACIÓN ENTRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y RESISTENCIA AL CAMBIO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS EN EL AÑO 2010

Realizado Por:

Acosta Galdos, Carolina

Profesor Guía:

Pedro Navarro

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : diez y nueve (19) puntos.

Nombre: Pedro Vicente Navarro Díaz Firma:

Nombre: Héctor Rodríguez Moreno Firma:

Nombre: Guillermo Díaz Firma:

Caracas, 28 de octubre de 2010

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO FACULTAD de CIENCIAS ECONÓMICAS y SOCIALES CARACAS ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

RELACIÓN ENTRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y RESISTENCIA AL CAMBIO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS EN EL AÑO 2010

Tesista: Carolina Acosta Galdos

Tutor: Pedro Navarro

Caracas, Octubre de 2010

DEDICATORIA

A ti Papi, porque con este logro te demuestro que aprendí tus grandes lecciones de vida y que ninguna de tus enseñanzas e impulso porque seamos cada día mejor fueron en vano. Te Amo.

A ti Mami, por ser mi gran compañera de vida; porque gracias a tu mezcla perfecta entre perseverancia, fortaleza y amor a los tuyos he llegado hasta aquí y continuaré.

A ti Mi Amor, porque tu llegada iluminó mi vida, porque gracias a tu apoyo y comprensión se hizo realidad este sueño. Te Amo Eduardo.

A ti "Chiquita", por ser la mitad de mi alma; por ser mi aliada desde siempre y para siempre.

A ustedes Láviala y Gobind, porque sin su gran apoyo y comprensión esto jamás habría sucedido. Gracias.

A ti Magin Alfonso, por haber sido la fuerza e inspiración para todos. Dios te Bendiga.

A ti, mi querida PRC.

RECONOCIMIENTOS

A Dios y la Virgen del Carmen, por haberme permitido retomar este gran proyecto de vida y seguirlo hasta el final.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por haber mantenido las puertas abiertas para mi reingreso a la carrera.

Al Profesor Pedro Navarro, por haberme apoyado desde el primer día de reingreso a la universidad y sobre todo por el apoyo y paciencia en el desarrollo de esta investigación. Gracias por reconocer mi rostro 8 años después.

A la Profesora Claudia Peña, por todo el impulso que le dio a mi proyecto desde su inicio. Gracias por sus sonrisas en los pasillos.

A todos mis compañeros de promoción, en especial a quienes me acompañaron más de cerca en esta aventura, Anais, Sandra, Scarlett, Joa, Elias, Coco, Isma, Yuyu. Gracias por todo.

A mis tíos Zequi y Raquel, por abrirme las puertas de su hogar para el logro de esta meta y estar presentes en los momentos buenos y no tan buenos de mi vida

A mi Nina, por todo el apoyo recibido durante toda mi vida.

A mis primos Roci y Sergio, por haberme apoyado en el inicio de este regreso a la UCAB.

A toda mi familia por estar siempre, sin importar distancia.

A mi suegra Martha, por todo el apoyo recibido en esta difícil pero bella etapa de estudiante.

A ti "Chiqui", por cada uno de estos años de amistad y apoyo. Gracias por existir y permanecer en nuestras vidas.

A PRC333, Patricia Díaz y Adriana Gómez, por haber confiado en mí y haberme dado una mano cuando más lo necesite.

A Reinaldo España, por haber apostado a que sí se podía y sí se pudo. Gracias.

A Luisa Mucci, por haber sido mi gran guía en los momentos más difíciles.

A Andreina Olbrich, por las miles enseñanzas de vida en estos 10 años de sincera amistad.

A Vito Pacillo, por su esfuerzo de hacer de sus compañeros de trabajo profesionales de gran nivel.

A mis grandes amigas Jeimy, Glenda, Andreina, Doris; porque ni el tiempo ni la distancia permite que las aparte de mi vida y corazón. Gracias por la paciencia que me tuvieron durante de estos años luchando por alcanzar esta meta. Gracias por entenderme y apoyarme.

A esas personas que ya no están a mi lado, pero que marcaron grandes huellas en mi vida. Sus consejos y enseñanzas hicieron de mí una mujer mucho más fuerte y decidida. Dios los tenga en la gloria.

A todos, Gracias!!!

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 14

CAPITULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 17

1. Planteamiento del Problema 17
2. Objetivos de la Investigación 21
   - 2.1 Objetivo General 21
   - 2.2 Objetivos Específicos 21

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO 22

Esquema del Marco Teórico 22

Capítulo 1. Comportamiento Organizacional 23

1.1. Conceptualización del Comportamiento Organizacional 23

1.2. Ventajas de conocer el Comportamiento Organizacional 23

Capítulo 2. Compromiso Organizacional 24

2.1. Actitudes del Empleado y sus Efectos 24

2.2. Conceptualización del Compromiso Organizacional 24

2.3. Factores que determinan el Compromiso Organizacional 25

2.4. Enfoque Multidimensional del Compromiso Organizacional 25

2.5. Beneficios del Compromiso Organizacional 26

Capítulo 3. Resistencia al Cambio 26

3.1. El Cambio Organizacional 26

3.2. Efectos del Cambio 27

3.3. El Administrador del Cambio 28

3.4. Etapas del Cambio 29

3.5. Resistencia al Cambio 30

3.6. Tipos de Resistencia 31

3.7. Manejo de la Resistencia al Cambio 32

CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL 34
CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO 36
1. Tipo de Estudio 36
2. Diseño de Investigación 36
3. La Muestra 36
3.1. Unidad de Análisis y Población 36
3.2. La Muestra 37
3.3. Tamaño de la Muestra 37
4. Operacionalizaciónde Variables 37
4.1. Compromiso Organizacional 37
4.2. Resistencia al Cambio 39
4.3. Variables demográficas 41
5. Instrumento de Recolección de Datos 41
5.1. Variables Demográficas 41
5.2. Variable Compromiso Organizacional 43
5.3. Variable Resistencia al Cambio 44
CAPITULO V. PRESENTACION DE RESULTADOS 46
1. Distribución de Frecuencias 46
1.1. Distribución de frecuencias de las variables demográficas 46
1.2. Distribución de frecuencias de la variable Compromiso Organizacional 50
1.2.1. Dimensión Compromiso Afectivo 50
1.2.2. Dimensión Compromiso de Continuidad 53
1.2.3. Dimensión Compromiso Normativo 56
1.3. Distribución de frecuencias de la variable Resistencia al Cambio 59
1.3.1. Dimensión de Resistencia Ligada a la Personalidad 59
1.3.2. Dimensión de Resistencia Ligada al Sistema Social 65
1.3.3. Dimensión de Resistencia Ligada al modo de implantar el cambio 70
2. Resultados por Sub-Dimensión 76
2.1. Variable Compromiso Organizacional 76
2.1.1. Dimensión Compromiso Afectivo 76
2.1.2. Dimensión Compromiso de Continuidad 78

2.1.3. Dimensión Compromiso Normativo 79
2.2. Análisis Sub-Dimensiones Variable Resistencia al Cambio 80
2.2.1. Dimensión Ligadas a la Personalidad 80
2.2.2. Dimensión Ligadas al Sistema Social 83
2.2.3. Dimensión Ligadas al Modo de Implantar el Cambio 86
CAPITULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS 89
1. Compromiso Organizacional 89
1.1 Medias del Compromiso Organizacional 91
2. Resistencia al Cambio 92
2.1 Medias de Resistencia al Cambio 93
3. Correlación entre Compromiso Organizacional y Resistencia al Cambio 94
CAPITULO VII. CONCLUSIONES 96
CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES 98
LISTA DE REFERENCIAS 99
ANEXO 102

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Operacionalización de la variable Compromiso Organizacional 38

Tabla No. 2. Operacionalización de la variable Resistencia al Cambio 39

Tabla No. 3. Codificación de la variable Género 41

Tabla No. 4. Codificación de la variable Edad 42

Tabla No. 5. Codificación de la Variable Antigüedad 42

Tabla No. 6. Codificación de la variable Nivel del Cargo 42

Tabla No. 7. Items Compromiso Organizacional 43

Tabla No. 8. Alternativas de respuesta Compromiso Organizacional 43

Tabla No. 9. Items Reversibles y No Reversibles del Compromiso Organizacional 44

Tabla No. 10 Items Resistencia al Cambio 45

Tabla No. 11. Alternativas de respuesta Resistencia al Cambio 45

Tabla No. 12. Distribución de frecuencias. Variable Género 46

Tabla No. 13. Distribución de frecuencias. Variable Edad 47

Tabla No. 14. Distribución de frecuencias. Variable Antigüedad 48

Tabla No. 15. Distribución de frecuencias. Variable Nivel del Cargo 49

Tabla No. 16. Distribución de frecuencias Item 6 50

Tabla No. 17. Distribución de frecuencias Item 7 51

Tabla No. 18. Distribución de frecuencias Item 11 51

Tabla No. 19. Distribución de frecuencias Item 4 52

Tabla No. 20. Distribución de frecuencias Item 14 52

Tabla No. 21. Distribución de frecuencias Item 16 53

Tabla No. 22. Distribución de frecuencias Item 1 53

Tabla No. 23. Distribución de frecuencias Item 2 54

Tabla No. 24. Distribución de frecuencias Item 10 54

Tabla No. 25. Distribución de frecuencias Item 9 55

Tabla No. 26. Distribución de frecuencias Item 12 55

Tabla No. 27. Distribución de frecuencias Item 18 56

Tabla No. 59. Distribución de frecuencias Item 26 71
Tabla No. 60. Distribución de frecuencias Item 27 71
Tabla No. 61. Distribución de frecuencias Item 28 72
Tabla No. 62. Distribución de frecuencias Item 29 72
Tabla No. 63. Distribución de frecuencias Item 30 73
Tabla No. 64. Distribución de frecuencias Item 31 73
Tabla No. 65. Distribución de frecuencias Item 32 74
Tabla No. 66. Distribución de frecuencias Item 33 74
Tabla No. 67. Distribución de frecuencias Item 34 75
Tabla No. 68. Distribución de frecuencias Item 35 75
Tabla No. 69. Distribución de frecuencias Item 36 76
Tabla No. 70. Sub-Dimensión Identificación con la Organización 76
Tabla No. 71. Sub-Dimensión Involucramiento con la organización 77
Tabla No. 72. Sub-Dimensión Inversión en la organización 78
Tabla No. 73. Sub-Dimensión Percepción de Alternativas 78
Tabla No. 74. Sub-Dimensión Lealtad 79
Tabla No. 75. Sub-Dimensión Sentido de Obligación 80
Tabla No. 76. Sub-Dimensión Hábitos 80
Tabla No. 77. Sub-Dimensión Preferencia por la Estabilidad 81
Tabla No. 78. Sub-Dimensión Preferencia por la Estabilidad 82
Tabla No. 79. Sub-Dimensión Principio de Primacía 82
Tabla No. 80. Sub-Dimensión Principio de Primacía 83
Tabla No. 81. Sub-Dimensión Rechazo a lo extraño 84
Tabla No. 82. Sub-Dimensión Identificación con la situación actual 84
Tabla No. 83. Sub-Dimensión Conformidad con las normas vigentes 85
Tabla No. 84. Sub-Dimensión Irrespeto al personal y a sus facultades dentro del proceso 86
Tabla No. 85. Sub-Dimensión Credibilidad que se tenga en el agente del cambio 86
Tabla No. 86. Sub-Dimensión Escasez de recursos para integrarse al cambio 87
Tabla No. 87. Sub-Dimensión Conciencia de la debilidad de los cambios propuestos 88
Tabla No. 88. Escala de Respuestas Compromiso Organizacional 89

Tabla No. 89. Codificación Compromiso Organizacional 90
Tabla No. 90. Media de Compromiso Organizacional 91
Tabla No. 91. Media de Compromiso Organizacional por Dimensión 91
Tabla No. 92. Codificación Resistencia al Cambio 92
Tabla No. 93. Media de Resistencia al Cambio 93
Tabla No. 94. Media de Resistencia al Cambio por Dimensión 93
Tabla No. 95 Correlación Compromiso y Resistencia 94
Tabla No. 96 Correlación por Dimensiones de Compromiso y Resistencia 95

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Distribución de frecuencias. Variable Género 47

Gráfico No. 2. Distribución de frecuencias. Variable Edad 48

Gráfico No. 3. Distribución de frecuencias. Variable Antigüedad 49

Gráfico No. 4. Distribución de frecuencias. Variable Nivel del Cargo 50

RESUMEN

El presente estudio se realizó con la finalidad de identificar el nivel de relación que existe entre el compromiso organizacional y la resistencia al cambio en una empresa de servicios de la ciudad de Caracas, en el año 2010. Se desarrolló una investigación de tipo correlacional con un diseño no experimental de corte transversal, tomando como población a todos los empleados del área administrativa de la empresa en estudio, con sede en Caracas. Para la medición del compromiso organizacional se utilizó como instrumento el Cuestionario de Meyer y Allen (1997), conocido como OCQ Organizational Commitment Questionnaire (en Inglés) ó Cuestionario de Compromiso Organizacional (en Español), con el cual se midieron cada uno de los indicadores dentro de cada una de sus dimensiones; componente afectivo, componente continuo y componente normativo. Posteriormente para el estudio de la resistencia al cambio se adoptó el cuestionario diseñado por Bazan y Sanz (1996), el cual permitió definir el nivel de resistencia al cambio en las dimensiones de resistencia ligada a la personalidad, resistencia ligada al sistema social y la resistencia ligada al modo de implementar el cambio. Los resultados obtenidos con la aplicación de ambos instrumentos fueron analizados con el apoyo del programa estadístico SPSS Statistical Package for the Social Sciences (en Inglés),el cual permitió identificar los niveles de compromiso organizacional y resistencia al cambio en Medio y Bajo, respectivamente y complementado con la utilización de la herramienta Excel de Microsoft, a fin de cumplir con los objetivos planteados en esta investigación; para posteriormente ser correlacionados utilizando el coeficiente r de Pearson el cual arrojó una correlación de -0,190, con un alto nivel de significación (95%), lo que da a entender que la relación entre ambas variables es muy baja a nula.

Descriptores: Conducta Organizacional, Compromiso Organizacional, Cambio Organizacional, Resistencia.

INTRODUCCIÓN

La dinámica del mundo actual presenta cambios constantes, lo que demanda lo mismo de las organizaciones a fin de lograr mantenerse. Toda organización debe ir cambiando y ajustándose al entorno en el que se desenvuelve, de lo contrario desaparecerá. A su vez, ese cambio necesario de parte de las organizaciones impacta directamente sobre el capital humano que las conforma y, en muchas ocasiones, puede depender de esas personas el éxito o fracaso de las organizaciones.

La investigación que se presenta a continuación identifica el nivel de relación que existe entre el compromiso organizacional y la resistencia al cambio en una empresa de servicios de la ciudad de Caracas en el año 2010.

En el Capitulo I se desarrolla el planteamiento del problema, en el que se expone la situación cambiante del mundo actual, por lo que cada vez es más necesaria la actualización y adaptación de cada una de las personas a esta dinámica en la que vivimos y las organizaciones no se salvan de esta necesidad de cambiar y cambiar para lograr sobrevivir. Las empresas luchan día a día por sobrevivir en un mercado en el que, sin importar la naturaleza o metas de la organización, la competencia es cada vez mayor, los consumidores tienen cada vez más opciones donde elegir y, al mismo tiempo, los trabajadores tienen más opciones para trabajar en diferentes organizaciones. Las oportunidades están a la mano de todos, las fronteras ya no son tal, ya no existen esas desventajas que hasta hace pocos años significaba la distancia.

El reto está en lograr mantener el apoyo del capital humano en este proceso de adaptación. Se entiende que la organización debe cambiar para adaptarse a los avances en todos los ámbitos: tecnológicos, organizacionales, económicos, sociales, etc. En este sentido las organizaciones deben prepararse para afrontar el cambio necesario y la actitud natural del ser humano, que es la resistencia al cambio.

El Capítulo I, cierra con la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre el compromiso organizacional y la resistencia al cambio de empleados de una empresa de servicios de la ciudad de Caracas en el año 2010?

El Capítulo II refleja el marco teórico, en el cual se presentan las diversas visiones teóricas relacionadas con el compromiso organizacional y la resistencia al cambio. En este capítulo se le da sustento teórico a la investigación.

Para el estudio del compromiso organizacional nos basaremos en la Teoría de Meyer y Allen (1997), quienes afirman que el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión del empleado de continuar en la organización o dejarla.

Meyer y Allen (1997) establecen tres dimensiones para el compromiso organizacional:

- Compromiso afectivo (deseo), se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende disfrutan de su permanencia en la organización.
- Compromiso continuo (necesidad), se refiere al compromiso basado en el costo que el empleado asocia con su partida de la organización; una conciencia de la persona respecto a la inversión en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización; es decir, los costos (financieros, físicos, psicológicos) que generarían su partida.
- Compromiso normativo (deber), se refiere a los sentimientos del empleado hacia las obligaciones de pertenecer a la organización.

En el desarrollo teórico que desarrollaremos en esta investigación entenderemos la resistencia al cambio 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 y nos basaremos en Collerete y Delisle (1994) cp Bazan

y Sanz (1996), para el estudio de las fuentes que originan la resistencia al cambio, las cuales se agrupan en:

- Resistencias ligadas a la personalidad
- Resistencias ligadas al sistema social
- Resistencias ligadas al modo de implantar el cambio

Posteriormente, el Capítulo III presenta el marco referencial, el cual permite ubicarse en el contexto de la organización en la que se desarrolló la investigación.

En el Capítulo IV se expone el marco metodológico, dentro del cual se describen las metodologías utilizadas en cuanto al tipo de investigación, diseño de investigación, población y muestra, tamaño de la muestra, operacionalización de las variables, así como una descripción del instrumento aplicado.

El Capítulo V presenta los resultados obtenidos en con la aplicación del instrumento. Los resultados se presentan en tablas que describen el comportamiento de las frecuencias de las variables demográficas y las variables de investigación, Compromiso Organizacional y Resistencia al Cambio.

En el Capítulo VI se realiza el análisis de los datos obtenidos, con lo que se le da respuesta a nuestra pregunta de investigación. En este capítulo se inicia con la presentación de las medias obtenidas para cada variable y culmina con la correlación de ambas.

El Capítulo VII presenta las conclusiones a las que se llega con la presente investigación, para cerrar con el Capítulo VIII, en el que se incluyen algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

Posteriormente se presentan las referencias bibliográficas en las cuales se apoyó la presente investigación.

CAPÍTULO I
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1. Planteamiento del Problema

Los cambios constantes que se viven en el mundo actual demandan de las organizaciones adecuaciones, actualizaciones y diversos retos constantes, esenciales para su permanencia en el mercado. Las organizaciones, al igual que las personas, son sistemas dinámicos vivos que están orientados al resultado, por ende viven momentos de adaptación, ajuste y reorganización (Redding, 1994).

La globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones impulsan a las organizaciones a revisar y reajustar constantemente sus estrategias a corto, mediano y largo plazo a fin de alinearlas con los escenarios que vive la empresa en todos los ámbitos: económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos, etc. y sobrevivir a la alta competencia. Para Stewart (1992), el cambio es y será la norma para las organizaciones.

Por otro lado, es importante que estos cambios involucren a cada una de las áreas de las organizaciones, siendo que estén o no involucradas directamente en el proceso de cambio; esto a fin de velar por el correcto clima, relaciones de trabajo y comportamiento de los empleados.

Los cambios pueden generarse, en respuesta a factores externos (entorno) o factores internos, o sea, condiciones como modificación en los objetivos de la empresa, políticas, actitudes del personal, etc., las cuales son condiciones que se encuentran dentro de la misma organización. De igual manera, se presentan cambios que ocurrieron sencillamente en la organización sin ningún tipo de planeación o manejo previo y cambios que sí han sido planeados. De acuerdo a Robbins (2004) el cambio planeado se refiere a actividades de cambio proactivas que son intencionales y orientadas a la meta.

En el cambio organizacional interactúan: La estructura, la tecnología, los procesos y las personas y de estos 4 cuatro factores, el factor que actúa más lentamente en el proceso de cambio es el humano, es decir, las personas.

Los cambios deben ser manejados estratégicamente por cada organización a fin de minimizar el impacto que éstos puedan generar en el capital humano de la empresa, dado que, dependiendo de la dimensión de los cambios, éstos pueden generar en cada individuo la necesidad de redefinir sus pensamientos, conductas y actitudes.

Los seres humanos tienen una reacción natural de rechazo a cualquier cambio, dado que éstos alteran sus hábitos y maneras de hacer las cosas; suele ocurrir que las personas, ante lo desconocido, por desconfianza, coloquen barreras que impidan el proceso de cambio y esta condición no es diferente en los procesos de cambios organizacionales; éstos siempre terminan involucrando a sus trabajadores.

Para Dubrin (2003), las personas se niegan al cambio por razones que consideran importantes, entre las cuales la más común es el miedo a un resultado desfavorable. Este resultado podría ser menos dinero, inconveniencias personales, más trabajo, etc.

La resistencia al cambio se entiende 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.

Gordon (1997) afirma que los comportamientos que indican resistencia pueden ir desde una disminución de la productividad, un aumento del ausentismo y un bajo estado de ánimo, hasta paros, huelgas y sindicalizaciones.

King (2003) explica que la resistencia al cambio se puede plantear desde tres niveles, el individual, el grupal y el organizacional.

En el nivel individual existen factores de personalidad que influyen en la intensidad de la resistencia al cambio, por ejemplo, el locus de control, la necesidad de alcanzar logros, la independencia, el poder y el autoritarismo. Sin embargo, las actitudes, basadas en experiencias previas de cambio organizacional, tienen un impacto significativo.

En el nivel grupal se entiende que existen factores relativos a la estructura, composición y relaciones de trabajo de un grupo que dé importancia al estatus quo o estado global en que se encuentran cada una de las partes; pueden ser factores como la cohesión grupal, las normas sociales, la participación en la toma de decisiones y la autonomía en la autodeterminación de acciones. La distribución del poder y la autoridad organizacional controlarán los niveles de resistencia en diferentes situaciones.

La resistencia vista desde el nivel organizacional se genera a partir de factores como la estructura de la organización, su clima, cultura y estrategia, los cuales finalmente constituyen la causa de la resistencia. Estos elementos, junto con los del nivel individual y grupal, pueden ser mejor comprendidos a partir de procesos psicológicos que sirven de marco de referencia de la resistencia al cambio (King, 2003).

De acuerdo a Collerete y Delisle (1994) cp Bazan y Sanz (1996), las fuentes que originan la resistencia al cambio se agrupan en tres categorías, a saber:

- Resistencias ligadas a la personalidad
- Resistencias ligadas al sistema social
- Resistencias ligadas al modo de implantar el cambio

Dentro de los estudios relacionados con la resistencia al cambio, se han identificado algunas posibles relaciones con el compromiso o lealtad que los empleados tienen hacia la empresa en la que se está viviendo el cambio; en tal sentido, se presenta una posible vinculación entre el comportamiento ante el cambio que puede presentar un empleado, de acuerdo al nivel de compromiso que éste presente hacia la organización.

Autores como Newstrom (2007), entienden el compromiso con la organización, o lealtad del empleado, como la medida en la que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella.

Según Meyer y Allen (1997), el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla.

Meyer y Allen (1997) establecen tres dimensiones para el compromiso organizacional:

- Compromiso Afectivo (deseo), se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, por ende disfrutan de su permanencia en la organización.
- Compromiso Continuo (necesidad), se refiere al compromiso basado en el costo que el empleado asocia con su partida de la organización; una conciencia de la persona respecto a la inversión en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización; es decir, los costos (financieros, físicos, psicológicos) que generarían su partida.
- Compromiso Normativo (deber), se refiere a los sentimientos del empleado hacia las obligaciones de pertenecer en la organización.

Se entiende que un empleado que esté comprometido con su organización presentará un alto grado de lealtad y sus metas y objetivos dentro de la organización estarán alineados con las metas y objetivos de la organización misma. Es por esto que conocer esta información es de vital importancia para todas las organizaciones debido a que es fundamental para cada una de ellas contar con personal comprometido.

Estudios previos presentan al compromiso organizacional y la resistencia al cambio como variables con relación causal negativa; lo que nos lleva a plantearnos la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuál es la relación entre el compromiso organizacional y la resistencia al cambio de empleados de una empresa de servicios de la ciudad de Caracas en el año 2010?**

2. Objetivos de la Investigación

2.1 Objetivo General

Determinar cual es la relación entre el compromiso organizacional y la resistencia al cambio de empleados de una empresa de servicios de la ciudad de Caracas en el año 2010.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los grados de compromiso organizacional de los trabajadores con la empresa.
- Identificar los niveles de resistencia al cambio de los trabajadores dentro de la empresa.
- Establecer la relación entre el compromiso organizacional en la empresa y la resistencia al cambio.

La presente investigación permite verificar algunos de los argumentos encontrados en investigaciones previas, que asoman posibles vínculos entre las actitudes de los empleados, tales como, el compromiso organizacional y la resistencia al cambio que estos puedan presentar.

Es importante haber realizado este estudio ya que la dinámica del mundo actual obliga a las organizaciones a contar con personal comprometido y, por otro lado, es un hecho que todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o fin, deben cambiar continuamente para lograr sobrevivir en el entorno dinámico en el que se desarrollan.

El aclarar esa posible vinculación entre el compromiso del individuo con la organización y su manejo de la resistencia al cambio permite presentar un aporte teórico que ofrezca a las organizaciones la posibilidad de realizar las mejoras o planes de acción que involucren ambas variables y que vayan acordes con los resultados deseados.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Esquema del Marco Teórico

Capítulo 1. Comportamiento Organizacional

1.1. Conceptualización del Comportamiento Organizacional

1.2. Ventajas de conocer el Comportamiento Organizacional

Capítulo 2. Compromiso Organizacional

2.1. Actitudes del Empleado y sus Efectos

2.2. Conceptualización del Compromiso Organizacional

2.3. Factores que determinan el Compromiso Organizacional

2.4. Enfoque Multidimensional del Compromiso Organizacional

2.5. Beneficios del Compromiso Organizacional

Capítulo 3. Resistencia al Cambio

3.1. El Cambio Organizacional

3.2. Efectos del Cambio

3.3. El Administrador del Cambio

3.4. Etapas del Cambio

3.5. Resistencia al Cambio

3.6. Tipos de Resistencia

3.7. Manejo de la Resistencia al Cambio

Capítulo 1. Comportamiento Organizacional

1.1. Conceptualización del Comportamiento Organizacional

Dubrin (2003) afirma que el comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en el trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma. Los objetivos principales del comportamiento organizacional son explicar, predecir y controlar dicha conducta.

Robbins (2004) lo define como un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

Slocum, J (2004), indica que el comportamiento organizacional es el estudio de la conducta, actitudes y desempeño humanos en las organizaciones.

Gordon (1997), define el comportamiento organizacional como los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, Sociología, Antropología, Economía y Ciencias Políticas.

1.2. Ventajas de conocer el Comportamiento Organizacional

En 1947 nace en Estados Unidos la Teoría del Comportamiento en la Organización, la cual tiene dentro de sus objetivos el estudio del comportamiento organizacional y las relaciones entre organizaciones y participantes, sus interacciones y conflictos.

De acuerdo a Dubrin (2003), el estudio del comportamiento organizacional surge del enfoque conductista de la administración, o sea, la creencia de que la atención específica de las necesidades de los trabajadores crea mayor satisfacción y productividad.

Dubrin (2003) afirma que el comportamiento organizacional ofrece cuatro ventajas clave: desarrollo de habilidades, crecimiento personal y mejora de la eficacia organizacional, además de aguzar y refinar el sentido común. La importancia de contar con habilidades respecto al comportamiento organizacional ha crecido en los lugares de trabajo moderno, en parte por el aumento de equipos diversificados de trabajo

El estudio del comportamiento organizacional no solamente beneficia a la empresa, también puede ser utilizado por los empleados. Según Slocum (2004), el estudio del comportamiento organizacional debe ayudar a los empleados a lograr las competencias requeridas para ser un empleado, un líder de equipo, un gerente o un ejecutivo eficaz.

Capítulo 2. Compromiso Organizacional

2.1. Actitudes del Empleado y sus Efectos

Newstrom (2007) define las actitudes como los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen.

2.2. Conceptualización del Compromiso Organizacional

Para Newstrom (2007), el compromiso con la organización, o lealtad del empleado, es la medida en la que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella.

Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974) cp Meyer y Allen (1997) afirman que el compromiso organizacional es la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma.

Díaz y Montalbán (2004) definen el compromiso organizacional como la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.

2.3. Factores que determinan el Compromiso Organizacional

Autores como Newstrom (2007) afirman que, por lo general, el compromiso es más fuerte entre los empleados veteranos, aquellos que han alcanzado éxitos personales en la organización y entre los que trabajan dentro de un grupo comprometido en el trabajo. Para este autor, los empleados comprometidos con la organización suelen tener buenos registros de asistencia, demuestran una disposición a cumplir con las políticas de la compañía y tienen tasas más bajas de deserción.

Según Newstron (2007) existen factores que inhiben y estimulan el compromiso del empleado. Los factores que inhiben son: recriminación excesiva, gratitud fingida, fallas en el seguimiento, inconsistencias e incongruencias, así como egos inflados y trato abusivo.

2.4. Enfoque Multidimensional del Compromiso Organizacional

El modelo multidimensional aportado por Meyer y Allen (1997) define tres componentes, los cuales se comportan de manera independiente entre sí.

- Compromiso Afectivo (deseo), se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.

  Los antecedentes de este tipo de compromiso se basan en estudios de variables como: características organizacionales, características de la persona, experiencias laborales.
- Compromiso Continuo (necesidad), se refiere al compromiso basado en el costo que el empleado asocia con su partida de la organización; una conciencia de la persona respecto a la inversión en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización; es decir, los costos (financieros, físicos, psicológicos) que generarían su partida.

- Compromiso Normativo (deber), se refiere a los sentimientos del empleado hacia las obligaciones de pertenecer a la organización. Morrow (1993) afirma que este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar.

2.5. Beneficios del Compromiso Organizacional

De acuerdo a la teoría de Meyer y Allen (1997) el compromiso organizacional es una variable sumamente importante para las organizaciones puesto que:

1. Los empleados con alto nivel de compromiso tienden a permanecer más tiempo en la empresa. Esto se considera positivo siempre que la meta de la organización esté apuntando a retener y desarrollar al personal con altos niveles de desempeño.
2. Los empleados con alto nivel de compromiso poseen una gran motivación para contribuir de manera significativa con la empresa.
3. Existe una relación positiva entre el compromiso organizacional y la asistencia al puesto de trabajo, lo que ayuda a disminuir el absentismo de la organización y, a su vez, el impacto negativo que éste genera sobre las actividades que en ella se desarrollan.
4. A medida que un trabajador se compromete con su organización tenderá a desempeñar mejor su trabajo.

Capítulo 3. Resistencia al Cambio

3.1. El Cambio Organizacional

Newstron (2007) afirma que el cambio es cualquier alteración que ocurre en el ambiente laboral y que afecta la forma en que los empleados deben actuar. Estas modificaciones pueden ser planificadas o no, catastróficas o evolutivas, positivas o negativas, fuertes o débiles, lentas o rápidas, estimuladas interna o externamente.

Para Dubrin (2003) los tipos de cambio en las organizaciones incluyen tanto cambios de tecnología, estructura organizacional y en las personas con quien uno trabaja, como en los clientes y las personas que están enteradas de los aspectos internos de la compañía.

Robbins (2004) define al cambio planeado como actividades de cambio proactivas que son intencionales y orientadas a la meta. El cambio planeado tiene como metas, mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente y buscar cambiar el comportamiento del empleado.

Gordon (1997) define el cambio planificado como el proceso sistemático para introducir comportamientos, estructuras y tecnologías nuevos, con el propósito de abordar los problemas y los retos que enfrenta la organización.

Stewart (1992) reconoce que el cambio es y será la norma para las organizaciones, más que la excepción.

3.2. Efectos del Cambio

Newstron (2007) afirma que, sin que importe su fuente, naturaleza, origen, velocidad o fuerza, los cambios producen profundos efectos en quienes los reciben; siendo que en el cambio laboral los efectos son más complicados, dado que las respuestas al cambio operan a través de las actitudes de cada empleado para producir respuesta condicionada por los sentimientos hacia el cambio.

El autor Newstron (2007) cita uno de los experimentos realizados por Roethlisberger en 1927 donde se modificó la iluminación del lugar de trabajo a fin de medir los cambios en la productividad. En este experimento la iluminación se mejoró regularmente de acuerdo con la teoría simplista de que una mejor iluminación generaría una mayor productividad. Como se esperaba la productividad mejoró. La iluminación se redujo para demostrar el efecto inverso, es decir una menor productividad. En su lugar, la productividad aumentó aún más. La iluminación se redujo nuevamente. El resultado fue una productividad aún mayor. Por último, la iluminación se redujo a 0,06 pies-candela, que equivale a la luz de la luna y no fue sino hasta que se llegó a este punto que hubo cierta disminución apreciable de la tasa de producción.

Newstron (2007) interpreta los experimentos de la siguiente manera; explica que obviamente, la mejor iluminación no ocasionó por si misma una mayor producción. Roethlisberger explica que los individuos interpretan cada cambio de acuerdo con sus actitudes. La forma en que las personas se sienten con un cambio es un factor que determina como responderán a él. Una causa es la historia personal, que se refiere a los procesos biológicos de las personas, sus antecedentes y todas sus experiencias sociales fuera del trabajo. Esta historia es la que llevan al lugar de trabajo. Una segunda causa es el ambiente laboral, que refleja el hecho de que los trabajadores son miembros de un grupo y que sus actitudes reciben la influencia de los códigos, patrones y normas de éste.

Basado en el resultado de los experimentos se definen dos tipos de respuesta al cambio: la respuesta individual y la respuesta grupal al cambio.

La respuesta individual se refiere a cómo los individuos interpretan cada cambio de acuerdo con sus actitudes. La forma en que las personas se sienten con un cambio es un factor que determina como responderán a él.

La respuesta grupal se refiere a que, aunque las personas interpretan el cambio individualmente y tienen su propia respuesta a él, con frecuencia muestran su apego al grupo uniéndose a los demás miembros en cierta respuesta uniforme al cambio.

3.3. El Administrador del Cambio

Newstron (2007) describe a los líderes transformadores como administradores que inician cambios estratégicos audaces para posicionar a la organización en el futuro. Articulan una visión y la promueven enérgicamente. Ayudan a los empleados a elevarse por encima de su enfoque estrecho en sus puestos individuales o departamentos para tener un panorama más amplio.

Robbins (2004) define a los agentes del cambio como los responsables de administrar las actividades de cambio y actuar como catalizadores. Los agentes de cambio pueden ser gerentes o no gerentes, empleados de la organización o consultores externos.

Para Gordon (1997) el agente de cambio es una persona encargada de supervisar el esfuerzo para cambiar. Esta persona puede trabajar en la organización o en otra empresa y suele trabajar mucho con los gerentes y empleados, a efecto de diagnosticar problemas y de implementar los cambios requeridos para atacarlos. Este autor establece una serie de ventajas y desventajas de seleccionar agentes de cambio internos o externos.

- Agentes de Cambio Interno. Sus ventajas son que cuentan con más conocimiento de la organización, están disponibles a mayor velocidad, requieren el desembolso de menos costos, son una cantidad que se conoce y tienen más control y autoridad. Sus desventajas son que pueden estar demasiado cerca del problema, pueden tener opiniones prejuiciadas, pueden crear resistencia adicional si son considerados parte del problema y deben ser reasignados; pueden no estar disponibles para otro trabajo.

- Agentes de Cambio Externo. Sus ventajas son que tienen opiniones más objetivas de la organización, tienen más experiencia para manejar problemas diversos, pueden recurrir a más personas con diferentes experiencias y tienen más conocimientos, competencias y capacidades a su alcance. Las desventajas son que tienen menos conocimiento de la organización, requieren desembolsos mayores de costos, son una cantidad desconocida, tardan más en echarse a andar y reflejan desfavorablemente la imagen de la gerencia.

3.4. Etapas del Cambio

Gordon (1997), Dubrin (2003) y Newstron (2007) consideran al cambio como un proceso de tres pasos, basado en el modelo de Lewin:

- Descongelamiento, se deben abandonar las ideas prácticas antiguas para poder aprender las nuevas. Con frecuencia, en este paso, deshacerse de las prácticas antiguas es tan difícil como aprender las nuevas.
- Cambio, es el paso en el que se aprenden las nuevas ideas y prácticas. Este proceso implica ayudar a un empleado a pensar, razonar y desempeñarse en nuevas formas.

- Recongelamiento, quiere decir que lo que se aprendió se integra a la práctica real. Además de aceptarlas intelectualmente, las nuevas prácticas se adoptan e incorporan emocionalmente en el comportamiento habitual del empleado.

3.5. Resistencia al Cambio

Para Newstron (2007) la resistencia al cambio se refiere a los comportamientos de cualquier empleado que tienen el propósito de desacreditar, retrasar o impedir la implementación de un cambio laboral. Para este autor, los empleados se resisten al cambio porque éste amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima.

Dubrin (2003) considera que las personas se niegan al cambio por razones que consideran importantes, entre las cuales la más común es el miedo a un resultado desfavorable. Este resultado podría ser menos dinero, inconveniencias personales, más trabajo, etc. Las personas también se resisten al cambio por razones tan diversas como no desear alterar las relaciones sociales y no desear romper hábitos bien establecidos.

Para Gordon (1997) el agente de cambio debe identificar las fuerzas en contra del cambio, revisando los comportamientos que indican resistencia. Estos comportamientos pueden ir desde una disminución de la productividad, un aumento del absentismo y un bajo estado de ánimo, hasta paros, huelgas y sindicalizaciones. De igual manera, el agente debe identificar las fuerzas ocultas que ofrecen resistencia.

Collerete y Delisle (1994) cp Bazan y Sanz (1996), afirman que las fuentes que originan la resistencia al cambio se agrupan en tres categorías, las cuales son:

- Resistencia ligada a la personalidad, se refiere a la oposición que ofrecen los individuos ante cualquier intento de modificar una manera conocida de actuar en el ámbito laboral. Abarca los indicadores: hábitos, la preferencia por la estabilidad, el principio de primacía y el interés personal.

- Resistencia ligada al sistema social, la cual hace referencia a la oposición que ofrecen grupos de trabajo frente a todo intento de modificar una manera conocida de actuar o interactuar en el ámbito laboral. La resistencia al cambio ligada al sistema social incluye los indicadores de carácter sagrado que se le otorga a las cosas, rechazo a lo extraño, identificación con la situación actual y conformidad con las normas vigentes.

- Resistencia ligada al modo de implantar el cambio, referida a la oposición que ofrecen los individuos y/o grupos de trabajo frente a todo intento de modificar una manera conocida de actuar e interactuar en el ámbito laboral, fundamentados en planteamientos razonables y válidos; la resistencia al cambio ligada al modo de implantar el cambio está representada por las variables de 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 del cambio y la conciencia de la debilidad de los cambios propuestos

3.6. Tipos de Resistencia

Newstron (2007) define tres tipos distintos de resistencia al cambio: la resistencia lógica, resistencia psicológica y la resistencia sociológica.

- La Resistencia Lógica se basa en desacuerdo con los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia. Esta resistencia surge del tiempo y el esfuerzo requeridos realmente para adaptarse al cambio, incluyendo las nuevas obligaciones laborales.
- La Resistencia Psicológica, se basa generalmente en las emociones, los sentimientos y las actitudes. La resistencia psicológica es internamente lógica desde la perspectiva de las actitudes y los sentimientos de los empleados hacia el cambio. Estos pueden tener temor a lo desconocido, desconfiar del liderazgo administrativo o sentir que su seguridad y autoestima están amenazadas.
- La Resistencia Sociológica, es también lógica cuando se le considera como el producto de un reto para intereses grupales, normas y valores. En razón de que los valores sociales son fuerzas poderosas en el ambiente, deben considerarse

Robbins (2004) define dos tipos de fuentes de resistencia, las fuentes individuales y las fuerzas organizacionales.

- Resistencia Individual, las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en características humanas básicas como las percepciones, personalidades y necesidades. Algunas razones podrían ser: hábito, seguridad, factores económicos, temor a lo desconocido, procesamiento selectivo de la información.
- Resistencia Organizacional, las organizaciones por su naturaleza son conservadoras; se resisten activamente al cambio. Se pueden definir seis fuentes principales de resistencia organizacional: inercia estructural, enfoque limitado del cambio, inercia de grupo, amenaza a la habilidad, amenaza a las relaciones establecidas de poder y amenaza a las distribuciones establecidas de los recursos.

3.7. Manejo de la Resistencia al Cambio

Newstron (2007) y Dubrin (2003), afirman que para que un cambio organizacional marche satisfactoriamente, los líderes transformadores deben encargarse de construir el apoyo al cambio; estas fuerzas de apoyo deben construirse antes, durante y después de un cambio. Para esto, se pueden seguir una serie de actividades, dentro de las que se menciona a la participación, la cual permite a los empleados debatir, comunicarse, hacer sugerencias e interesarse en el cambio. A medida que aumenta la participación, la resistencia al cambio tiende a disminuir. La resistencia disminuye porque los empleados tienen menos causas para resistirse. En razón de que se toman en cuenta sus necesidades, se sienten seguros en una situación de cambio.

De igual manera, Dubrin (2003) considera importante el manejo del cambio de uno mismo como individuo. Las personas que pueden tolerar una falta de claridad y estructura, y que son optimistas, se enfrentan bien al cambio. El autor sugiere que para manejar bien el

cambio, el individuo debe practicar enfrentarse a tareas ambiguas (como encargos poco claros) y trabajar para tener una disposición general positiva.

Robbins (2004) sugiere seis tácticas para uso de los agentes de cambio al tratar con la resistencia al cambio.

- Educación y Comunicación: la resistencia puede reducirse a través de la comunicación con los empleados para ayudarles a ver la lógica del cambio.
- Participación: antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen pueden ser introducidos al proceso de decisión.
- Facilitación y Apoyo: los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. Cuando el temor y la ansiedad del empleado son elevados, la asesoría y la terapia, el entrenamiento de nuevas habilidades o un período corto de ausencia pagada podría facilitar el ajuste.
- Negociación: intercambiar algo de valor para disminuir la resistencia puede ser una técnica para manejar la resistencia.
- Manipulación y Cooptación: la manipulación se refiere a los intentos disimulados de influir. Distorsionar los hechos para hacerlos más atractivos, retener información no deseable y crear falsos rumores para que los empleados acepten el cambio.
- Coerción: aplicación de amenazas directas o fuerza hacia los que se resisten.

CAPÍTULO III
MARCO REFERENCIAL

La organización tomada como marco para la investigación es una empresa de servicios que nace en Caracas en el año 1997 como empresa "outsourcing" (contratista) para la asignación de personal. Inicia actividades con proyectos relacionados con el área de Telemercadeo, para pasar en muy corto tiempo a contratar al personal en el área atención al cliente, específicamente personal de atención telefónica.

Con el pasar de los años, la empresa tiene un gran crecimiento, en el que pasa, de asignar personal de atención telefónica en la sucursal principal "Caracas", a proveer personal a nivel nacional para atención telefónica y personalizada de su cliente principal. De igual manera, comienza a cubrir diferente requerimientos de nuevos clientes, siempre relacionados con la asignación de personal para el área de Atención al Cliente. En la actualidad, la empresa cuenta con más de 1.500 trabajadores.

En el presente, la empresa trabaja con más de cinco clientes y se encuentra en una fase de ampliación, en la que se busca expandir su campo de acción a diferentes mercados, manteniendo siempre la base de ser "Una Empresa de Servicios". Dentro de los servicios que presta actualmente están:

1. Gestión Operativa de Call Center (Centro de Contacto Telefónico), en el que no sólo se contrata al personal (operadores) sino que se lleva la operación del centro de llamadas en su totalidad.
2. Presencial, gestión que se refiere a la asignación de personal, sin manejo de la operación. Dentro de la gestión humana se encuentra la asignación de personal para atención al cliente personalizada, en diferentes clientes, así como para áreas diferentes a la atención al cliente.

3. Cobranza, gestiones de Call Center (Centro de Contacto Telefónico), en las que se emiten llamadas con la intención de realizar las cobranzas pendientes del cliente que contrata los servicios de esta empresa.

El desarrollo de la presente investigación se da en un entorno de cambios a nivel de la estructura de la empresa. En el último trimestre del año 2009 la directiva de la empresa presenta una nueva estructura organizacional, la cual surge con la idea de preparar a la empresa para una próxima apertura en el mercado, en la que el objetivo principal es aumentar la cartera de clientes y enfocar sus servicios a nuevas áreas, siempre relacionadas con la asignación de recurso humano a diferentes operaciones.

Hasta la fecha, la estructura de esta empresa estaba basada en 4 direcciones: Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Operaciones Presencial, Dirección de Operaciones Call Center y Dirección de Finanzas. La reestructuración presentada consiste en fusionar las Direcciones de Recursos Humanos, Dirección de Operaciones Presencial y la Dirección de Operaciones Call Center, en lo que a partir de la fecha pasa a denominarse Gerencia General de Operaciones y, por otro lado, se redefine la Gerencia General de Administración y Finanzas.

La Gerencia General de Operaciones absorbe el manejo del Recurso Humano de Personal Operativo, dejando el manejo del Recurso Humano Administrativo dentro de la Gerencia General de Administración y Finanzas, siendo que el personal administrativo representará la unidad de análisis de la presente investigación.

CAPITULO IV
MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de Estudio

El estudio llevado a cabo fue de tipo correlacional ya que midió el grado de relación de dos variables (Compromiso Organizacional y Resistencia al Cambio) dentro de un contexto.

Hernández, Fernández y Baptista (1997) describen al estudio correlacional como aquel que tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables (en un contexto particular).

2. Diseño de Investigación

El diseño de investigación llevado a cabo es No Experimental Transversal. Hernández et al. (1997) definen el diseño de investigación no experimental como aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, donde no hacemos variar intencionalmente las variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos.

Hernández et al. (1997) afirman que en la investigación transversal se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación y por otro lado las investigaciones transversales descriptivas tienen como objeto indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables.

3. La Muestra

3.1. Unidad de Análisis y Población

La unidad de análisis estuvo constituida por los empleados del área administrativa de la empresa en estudio. Selltiz (1974) cp Hernández et al. (1997) define la población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. La Población

en la que se basó la presente investigación fue todos trabajadores del área administrativa de la empresa en estudio, representada por un total de 170 empleados.

3.2. La Muestra

De acuerdo a Hernández et al. (1997) la muestra es un sub-grupo de la población y dado que cualquiera de los sujetos que conforman la población pueden ser tomados para el estudio, se llevará a cabo un muestreo probabilístico.

Se aplicó un muestreo estratificado, ya que se dividió la muestra de acuerdo al nivel del cargo del trabajador (Supervisor o No Supervisor). Hernández et al. (1997) definen el muestreo probabilístico estratificado como aquel en el que no basta que cada elemento de la muestra tenga igual probabilidad de ser seleccionado, sino que además existe la necesidad de clasificar la muestra con relación a estratos o categorías presentes en la población y que son importantes para cumplir los objetivos de la investigación.

3.3. Tamaño de la Muestra

La población de personal administrativo de la empresa es de 170, (97 supervisores y 73 no supervisores); por lo que estimando un error del 6% y confianza del 95%, la muestra fue de 59 supervisores y 45 no supervisores, haciendo un total de 104 individuos.

4. Operacionalización de Variables

4.1. Compromiso Organizacional

Para el estudio del compromiso organizacional se tomó como base la Teoría de los Tres Componentes de Meyer y Allen (1997), quienes definen el Compromiso Organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla. En esta teoría se determinan tres dimensiones: Componente Afectivo, Componente Continuo y Componente Normativo.

- Componente Afectivo: refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización

- Componente Continuo: se refiere al conocimiento de los costos asociados con dejar la organización
- Componente Normativo: revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la empresa

Tabla 1. Operacionalización de la variable Compromiso Organizacional

Dimensiones	Sub-Dimensiones	Items
Componente Afectivo	Identificación con la organización	6. No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización. 7. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización. 11. Esta organización significa mucho para mí en lo personal.
	Involucramiento con la organización	4. No me siento como "parte de la familia" en esta organización. 14. Realmente siento los problemas de mi organización como propios. 16. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.
Componente de Continuidad	Inversión en la organización	1. Si yo no hubiera invertido tanto de mi mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra empresa 2. Seria muy difícil para mí en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara. 10. Si decidiera renunciar a esta organización ahora, muchas cosas de mi vida serían interrumpidas.
	Percepción de Alternativas	9. Necesito y deseo pertenecer a esta organización. 12. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería contar con pocas opciones de empleo en el mercado. 18. Pienso que si renunciara a mi organización, tendría muy pocas opciones de empleo en otra empresa.
Componente Normativo	Lealtad	3. Le debo mucho a mi organización. 8. Aunque fuese ventajoso para mi, siento que no sería correcto renunciar a mi organización ahora. 15. Esta organización merece mi lealtad
	Sentido de Obligación	5. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento. 17. No siento ninguna obligación de seguir trabajando para mi empleador actual. 13. Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella.

Fuente: Meyer y Allen (1997)

4.2. Resistencia al Cambio

Para el estudio de la resistencia al cambio se adoptó el cuestionario diseñado por Bazan y Sanz (1996), quienes entienden la resistencia al cambio 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. En esta teoría se presentan tres dimensiones de resistencia: Resistencia Ligada a la Personalidad, Resistencia Ligada al Sistema Social y la Resistencia Ligada al Modo de Implementar el Cambio.

Tabla 2. Operacionalización de la variable Resistencia al Cambio

Dimensiones	Sub-Dimensiones	Items
Ligadas a la Personalidad	Hábitos	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
	Preferencia por la Estabilidad	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
	Interés Personal	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
	Principio de Primacía	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
Ligadas al Sistema Social	Carácter sagrado que se le otorga a las cosas	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 15. Resulta beneficioso mantener la cultura y tradiciones de la empresa

	Rechazo a lo extraño	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
	Identificación con la situación actual	19. La empresa se encuentra en su mejor momento 20. La situación actual de la compañía no requiere modificaciones importantes 21. La empresa en el presente, satisface las necesidades de los trabajadores
	Conformidad con las normas vigentes	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 necesario incorporar nuevas normas para cumplir con los objetivos de la empresa 24. Las normas que orientan cómo hacer las cosas en la empresa no necesitan ser modificadas
Ligadas al modo de implementar el cambio	Irrespeto al personal y a sus facultades dentro del proceso	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
	Credibilidad que se tenga en el agente de cambio	28. La empresa no ha sabido administrar el cambio en forma ordenada y progresiva,-- a fin de alcanzar el éxito del programa 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
	Escasez de recursos para integrarse al cambio	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
	Conciencia de la debilidad de los cambios propuestos	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

Fuente: Bazan y Sanz (1996)

4.3. Variables Demográficas

Adicionalmente a las variables centrales de estudio Compromiso Organizacional y Resistencia al Cambio, se utilizaron las variables demográficas, cuyo objetivo es describir las características de la muestra. Estas fueron:

- Género
- Edad
- Antigüedad en la empresa
- Nivel del cargo que ocupa: Supervisor o No Supervisor

5. Instrumento de Recolección de Datos

Una vez definido el diseño y la muestra a estudiar, se procedió a recolectar los datos que nos permitan responder a nuestra pregunta de investigación. Para ello se aplicó una encuesta que constaba de tres partes. (Véase Anexo).

5.1. Variables Demográficas

La primera parte estaba destinada a las variables demográficas, con el objetivo de identificar género, edad, antigüedad en la empresa y nivel del cargo que ocupa el empleado (supervisor o no supervisor). Para ello se procedió a la codificación de las alternativas de respuesta.

Tabla 3. Codificación de la variable Género

Categorías de Género	Código
Femenino	1
Masculino	2

Tabla 4. Codificación de la variable Edad

Categorías de Edad	Código
19 a 24 años	1
25 a 29 años	2
30 a 34 años	3
35 a 39 años	4
40 a 44 años	5
45 a 49 años	6
50 ó más años	7

Tabla 5. Codificación de la variable Antigüedad

Categorías de Antigüedad	Código
1 años o menos	0
2 a 4 años	1
5 a 7 años	2
8 a 10 años	3
11 ó más años	4

Tabla 6. Codificación de la variable Nivel del Cargo

Categorías de Nivel del Cargo	Código
Supervisor	1
No Supervisor	2

5.2. Variable Compromiso Organizacional

La segunda parte del instrumento, tenía como finalidad medir la variable Compromiso Organizacional. Para ello, el instrumento que se implementó fue el Cuestionario de Meyer y Allen (1997), conocido como OCQ Organizational Commitment Questionnaire (en Inglés) ó Cuestionario de Compromiso Organizacional (en Español), el cual permite hacer la medición de cada indicador dentro de cada una de sus dimensiones; componente afectivo, componente continuo y componente normativo.

Este cuestionario consta de 18 Items, ante los cuales el empleado debía seleccionar, marcando con una equis (X), el punto en la escala que mejor describía su actitud frente a cada afirmación.

Tabla 7. Items Compromiso Organizacional

Dimensión	Items
Compromiso Afectivo	4,6,7,11,14,16
Compromiso Normativo	1,2,9,10,12,18
Compromiso de Continuidad	3,5,8,13,15,17

Las alternativas de respuesta están representadas por 5 categorías presentadas a continuación:

Tabla 8. Alternativas de respuesta Compromiso Organizacional

Grado de Aprobación	Código
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
No estoy seguro	0
De acuerdo	3
Muy de acuerdo	4

En este cuestionario, las afirmaciones positivas son las que identifican de manera favorable al compromiso organizacional, siendo que las negativas, lo califican de manera desfavorable; por lo que en los ítems positivos, el sujeto que esté más de acuerdo con la afirmación representa una actitud positiva ante el compromiso organización y en los ítems negativos, el sujeto que esté más de acuerdo con la afirmación representa una actitud negativa ante el compromiso organizacional.

Tabla 9. Items Reversibles y No Reversibles del Compromiso Organizacional

Afirmaciones	Items
Reversibles	4, 6, 16, 17
No Reversibles	1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18

5.3. Variable Resistencia al Cambio

La tercera y última parte del instrumento tenía como objetivo medir la variable Resistencia al Cambio, para lo que se adoptó el cuestionario diseñado por Bazan y Sanz (1996), el cual permite definir el nivel de resistencia al cambio en las dimensiones de resistencia ligada a la personalidad, resistencia ligada al sistema social y la resistencia ligada al modo de implementar el cambio.

El Cuestionario de Resistencia al Cambio consta de 36 items, donde el trabajador debió señalar, marcando con una equis (X) dentro de las categorías de respuesta que van desde Muy en Desacuerdo (0) a Muy De Acuerdo (3).

Atendiendo a las recomendaciones de Bazan y Sanz (1996) en su tesis inédita de grado, se realizó la modificación de la redacción del ítem 15.

En el instrumento original estaba redactado de la siguiente manera:

15. "El cambio implantado altera la cultura y tradiciones de la organización"

Reformulado de la siguiente manera para la presente investigación:

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

Tabla 10. Items Resistencia al Cambio

Dimensión	Items
Resistencia Ligada a la Personalidad	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
Resistencia Ligada al Sistema Social	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24
Resistencia Ligada al Modo de Implantarlo	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36

Para el Cuestionario de Resistencia al Cambio, las alternativas de respuesta están representadas por 4 categorías presentadas a continuación.

Tabla 11. Alternativas de respuesta Resistencia al Cambio

Grado de Aprobación	Código
Muy en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
De acuerdo	2
Muy de acuerdo	3

CAPITULO V
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para realizar el análisis de los resultados se transcribieron los datos obtenidos en dos matrices; una para el análisis de los resultados de la variable compromiso organizacional y otra para la variable resistencia al cambio; incluyendo, de igual manera, los datos demográficos de la muestra, con el apoyo del programa estadístico SPSS Statistical Package for the Social Sciences (en Inglés).

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la presente investigación, obtenidos mediante la aplicación del método estadístico descriptivo.

1. Distribución de frecuencias

1.1. Distribución de frecuencias de las variables demográficas

Tabla 12. Distribución de frecuencias. Variable Género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	64	61,5	61,5	61,5
Masculino	40	38,5	38,5	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Gráfico 1. Distribución de frecuencias. Variable Género

La tabla No.12 indica que el mayor porcentaje de la muestra es del sexo femenino con un 61,5% en contraste con un 38% de representación del sexo masculino.

Tabla 13. Distribución de frecuencias. Variable Edad

Rango Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 19 a 24	32	30,8	30,8	30,8
De 25 a 29	38	36,5	36,5	67,3
De 30 a 34	22	21,2	21,2	88,5
De 35 a 39	7	6,7	6,7	95,2
De 40 a 44	3	2,9	2,9	98,1
De 45 a 49	2	1,9	1,9	100,0
Total	104	100,0	100,0	

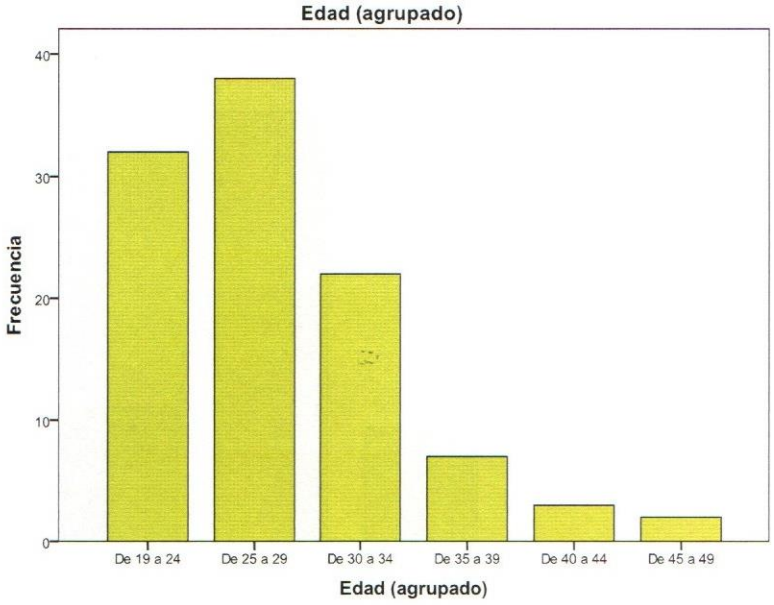

Gráfico 2. Distribución de frecuencias. Variable Edad

La Tabla No. 13 demuestra que el 36.5% de la muestra está en el rango de edad de 25 a 29 años, seguido por la categoría de 19 a 24 años en un porcentaje de 30,8% y la categoría de 30 a 34 años en un porcentaje de 21,2%, lo que significa que el 88.5% de la población de la empresa es joven, oscilando entres los 19 y 34 años.

Tabla 14. Distribución de frecuencias. Variable Antigüedad

Rango Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 1 año	24	23,1	23,1	23,1
2 a 4 años	55	52,9	52,9	76,0
5 a 7 años	22	21,2	21,2	97,1
8 a 10 años	2	1,9	1,9	99,0
11 o más años	1	1,0	1,0	100,0
Total	104	100,0	100,0	

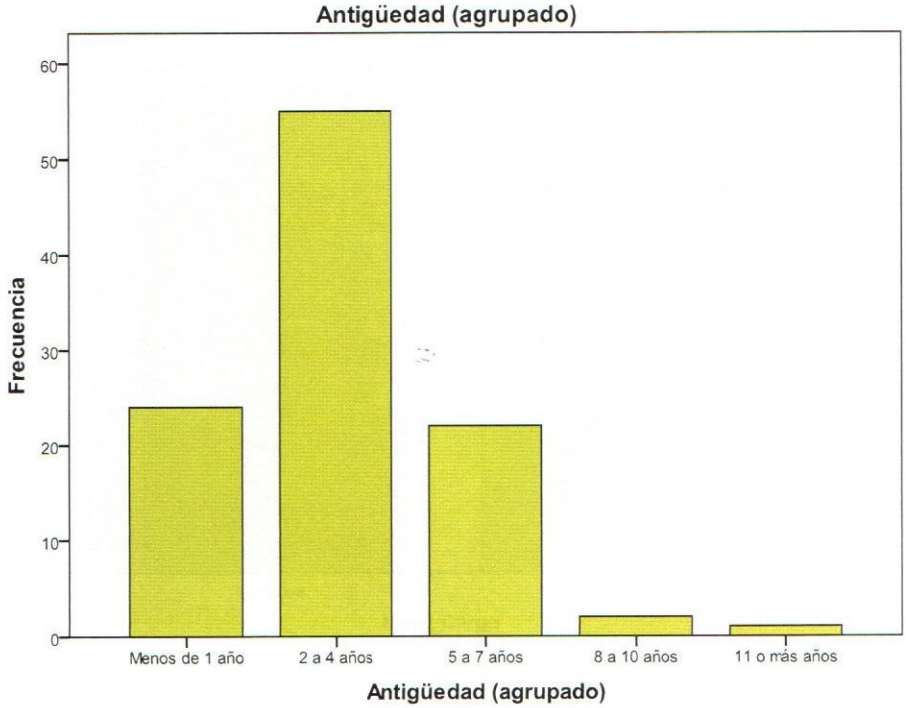

Gráfico 3. Distribución de frecuencias. Variable Antigüedad

En la Tabla No. 14 podemos observar que el 52.9 % de la muestra tiene una antigüedad entre 2 a 4 años de servicios, seguidos por los rangos de menos de un año con 23,1% y de 5 a 7 años de antigüedad 21,2%, y seguidos a distancia por el rango de 8 a 10 años y de 11 a más años de antigüedad, con 1,9% y 1%, lo que demuestra que el periodo más alto de permanencia del trabajador en la empresa es de 2 a 4 años de servicios, seguido por el grupo de menos de 1 año y luego el de 5 a 7 años de servicios.

Tabla 15. Distribución de frecuencias. Variable Nivel del Cargo

Nivel del Cargo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Supervisor	59	56,7	56,7	56,7
No Supervisor	45	43,3	43,3	100
Total	104	100	100	

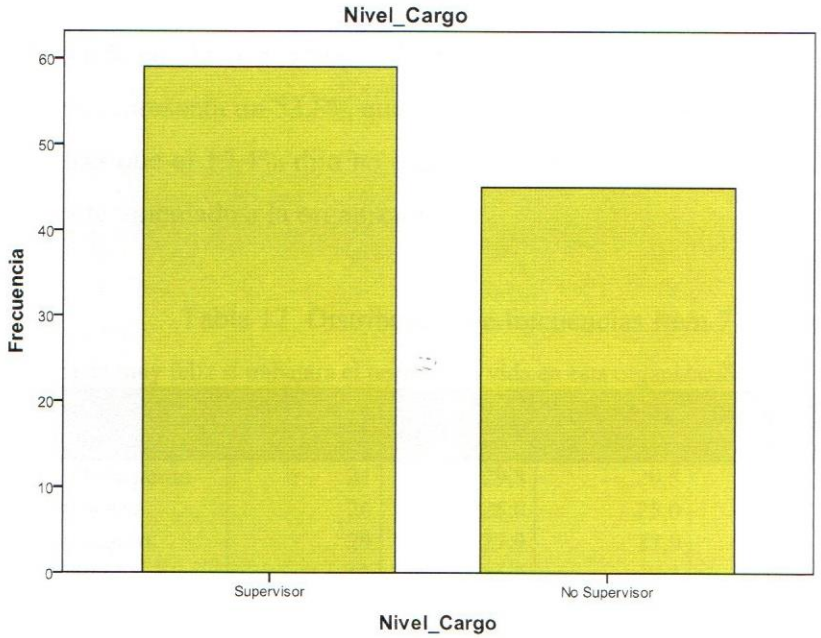

Gráfico 4. Distribución de frecuencias. Variable Nivel del Cargo

En relación a la variable Nivel del Cargo, la tabla N° 15 revela que el 56,7% de la muestra posee cargo de nivel supervisorio; siendo que el 43,3% posee cargo de nivel no supervisorio.

1.2. Distribución de frecuencias de la variable Compromiso Organizacional

1.2.1. Dimensión Compromiso Afectivo

1.2.1.1. Sub-Dimensión de Identificación con la Organización

Tabla 16. Distribución de frecuencias Item 6

Item 6. No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en Desacuerdo	22	21,2	21,2	21,2
En Desacuerdo	34	32,7	32,7	53,8
No estoy seguro	16	15,4	15,4	69,2
De Acuerdo	21	20,2	20,2	89,4
Muy de Acuerdo	11	10,6	10,6	100,0
Total	104	100,0	100,0	

De acuerdo a la Tabla No. 16, el 32.7% aseguró estar en desacuerdo y el 21,2% dijo estar muy en desacuerdo con la afirmación "No me siento emocionalmente vinculado con esta organización", lo que representa un 53,8% que sí se siente emocionalmente vinculado con esta organización, mientras que el 15,4% dijo no estar seguro y el 30,8% (20,2% y 10,6%) no se siente emocionalmente vinculado a la organización.

Tabla 17. Distribución de frecuencias Item 7

Item 7.Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en Desacuerdo	31	29,8	29,8	
En Desacuerdo	26	25,0	25,0	
No estoy seguro	29	27,9	27,9	
De Acuerdo	17	16,3	16,3	
Muy de Acuerdo	1	1,0	1,0	
Total	104	100,0	100,0	

Según la Tabla No. 17, el 17,3% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo y sería feliz de trabajar el resto de su vida en esta organización, mientras que el 54,8% está en desacuerdo o muy en desacuerdo con la afirmación y el 27,9% no está seguro.

Tabla 18. Distribución de frecuencias Item 11

Item 11. Esta organización significa mucho para mí en lo personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en Desacuerdo	10	9,6	9,6	27,9
En Desacuerdo	18	17,3	17,3	45,2
No estoy seguro	19	18,3	18,3	18,3
De Acuerdo	45	43,3	43,3	88,5
Muy de Acuerdo	12	11,5	11,5	100,0
Total	104	100,0	100,0	

De la Tabla No. 18, se desprende que el 43,3% está de acuerdo y el 11,5% muy de acuerdo, totalizando 54,8% de acuerdo en que esta organización significa mucho para él en lo personal, mientras que un total de 26,9% está en desacuerdo (17,3%) o muy en desacuerdo (9,6 %). El 18,3% no está seguro.

1.2.1.2. Sub-Dimensión de Involucramiento con la Organización

Tabla 19. Distribución de frecuencias Item 4

Item 4. No me siento como "parte de la familia" en esta organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en Desacuerdo	25	24,0	24,0	41,3
En Desacuerdo	42	40,4	40,4	81,7
No estoy seguro	18	17,3	17,3	17,3
De Acuerdo	15	14,4	14,4	96,2
Muy de Acuerdo	4	3,8	3,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Según se puede ver en la Tabla No. 19, el 64% están muy en desacuerdo (24%) y en desacuerdo (40,4%) con esta afirmación, mientras que el 18,2% está de acuerdo en que no se siente parte de la familia en esta organización, y el 17,3% no está seguro.

Tabla 20. Distribución de frecuencias Item 14

Item 14. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en Desacuerdo	18	17,3	17,3	33,7
En Desacuerdo	28	26,9	26,9	60,6
No estoy seguro	17	16,3	16,3	16,3
De Acuerdo	33	31,7	31,7	92,3
Muy de Acuerdo	8	7,7	7,7	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Podemos apreciar en la Tabla No. 20 que el 31,7% y el 7,7% para un total de 39,4%, están de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación de que realmente sienten los problemas de su organización como propios, mientras que el 26,9% y 17,3% están en desacuerdo o muy en desacuerdo, para un total de 44,2% en desacuerdo. El 16,3% afirma no estar seguro.

1.2.2.2. Sub-Dimensión de Percepción de Alternativas

Tabla 25. Distribución de frecuencias Item 9

Item 9. Necesito y deseo pertenecer a esta organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en Desacuerdo	13	12,5	12,5	34,6
En Desacuerdo	20	19,2	19,2	53,8
No estoy seguro	23	22,1	22,1	22,1
De Acuerdo	45	43,3	43,3	97,1
Muy de Acuerdo	3	2,9	2,9	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Conforme a la Tabla No. 25 un porcentaje de 43,3% está de acuerdo en que necesita y desea pertenecer a esta organización, mientras que 19,2% está en desacuerdo y 12,5% muy en desacuerdo. 22,1% no está seguro.

Tabla 26. Distribución de frecuencias Item 12

Item 12. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería contar con pocas opciones de empleo en el mercado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en Desacuerdo	17	16,3	16,3	38,5
En Desacuerdo	22	21,2	21,2	59,6
No estoy seguro	23	22,1	22,1	22,1
De Acuerdo	23	22,1	22,1	81,7
Muy de Acuerdo	19	18,3	18,3	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Según la Tabla No. 26, 40,4% están de acuerdo o muy de acuerdo en esta afirmación, mientras que 37,5% están en desacuerdo y 22,1% no está seguro de que una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería contar con pocas opciones de empleo en el mercado.

1.2.2.2. Sub-Dimensión de Percepción de Alternativas

Tabla 25. Distribución de frecuencias Item 9

Item 9. Necesito y deseo pertenecer a esta organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en Desacuerdo	13	12,5	12,5	34,6
En Desacuerdo	20	19,2	19,2	53,8
No estoy seguro	23	22,1	22,1	22,1
De Acuerdo	45	43,3	43,3	97,1
Muy de Acuerdo	3	2,9	2,9	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Conforme a la Tabla No. 25 un porcentaje de 43,3% está de acuerdo en que necesita y desea pertenecer a esta organización, mientras que 19,2% está en desacuerdo y 12,5% muy en desacuerdo. 22,1% no está seguro.

Tabla 26. Distribución de frecuencias Item 12

Item 12. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería contar con pocas opciones de empleo en el mercado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en Desacuerdo	17	16,3	16,3	38,5
En Desacuerdo	22	21,2	21,2	59,6
No estoy seguro	23	22,1	22,1	22,1
De Acuerdo	23	22,1	22,1	81,7
Muy de Acuerdo	19	18,3	18,3	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Según la Tabla No. 26, 40,4% están de acuerdo o muy de acuerdo en esta afirmación, mientras que 37,5% están en desacuerdo y 22,1% no está seguro de que una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería contar con pocas opciones de empleo en el mercado.

Tabla 27. Distribución de frecuencias Item 18

Item 18. Pienso que si renunciara a mi organización, tendría muy pocas opciones de empleo en otra empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en Desacuerdo	39	37,5	37,5	53,8
En Desacuerdo	28	26,9	26,9	80,8
No estoy seguro	17	16,3	16,3	16,3
De Acuerdo	15	14,4	14,4	95,2
Muy de Acuerdo	5	4,8	4,8	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Se puede desprender de la Tabla No. 27 que el 26,9% está en desacuerdo y el 37,5% está muy en desacuerdo con la afirmación, mientras que sólo el 19,2% está de acuerdo o muy de acuerdo y 16,3% no está seguro de que si renunciara a su organización, tendría muy pocas opciones de empleo en otra empresa.

1.2.3. Dimensión Compromiso Normativo

1.2.3.1. Sub-Dimensión de Lealtad

Tabla 28. Distribución de frecuencias Item 3

Item 3. Le debo mucho a mi organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en Desacuerdo	16	15,4	15,4	18,3
En Desacuerdo	13	12,5	12,5	30,8
No estoy seguro	3	2,9	2,9	2,9
De Acuerdo	61	58,7	58,7	89,4
Muy de Acuerdo	11	10,6	10,6	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Conforme a la Tabla No. 28, el 69,3% (58,7% y 10,6%) están de acuerdo o muy de acuerdo en que le deben mucho a su organización, mientras que el 27,9% está en desacuerdo o muy en desacuerdo.

Tabla 29. Distribución de frecuencias Item 8

Item 8. Aunque fuese ventajoso para mi, siento que no sería correcto renunciar a mi organización ahora.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en Desacuerdo	21	20,2	20,2	39,4
En Desacuerdo	31	29,8	29,8	69,2
No estoy seguro	20	19,2	19,2	19,2
De Acuerdo	23	22,1	22,1	91,3
Muy de Acuerdo	9	8,7	8,7	100,0
Total	104	100,0	100,0	

En la Tabla No. 29 podemos ver que el 30,8% está de acuerdo o muy de acuerdo en esta afirmación, mientras que el 50% está en desacuerdo o muy en desacuerdo, lo que implicaría que sí sería correcto para estos últimos renunciar a su organización ahora.

Tabla 30. Distribución de frecuencias Item 15

Item 15. Esta organización merece mi lealtad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en Desacuerdo	10	9,6	9,6	35,6
En Desacuerdo	12	11,5	11,5	47,1
No estoy seguro	27	26,0	26,0	26,0
De Acuerdo	43	41,3	41,3	88,5
Muy de Acuerdo	12	11,5	11,5	100,0
Total	104	100,0	100,0	

En la Tabla No. 30, ante la pregunta de si esta organización merece su lealtad, el 52,8% se mostró de acuerdo o muy de acuerdo, 21,1% en desacuerdo o muy en desacuerdo y 26% mencionó no estar seguro.

Tabla 33. Distribución de frecuencias Item 13

Item 13. Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en Desacuerdo	25	24,0	24,0	31,7
En Desacuerdo	36	34,6	34,6	66,3
No estoy seguro	8	7,7	7,7	7,7
De Acuerdo	29	27,9	27,9	94,2
Muy de Acuerdo	6	5,8	5,8	100,0
Total	104	100,0	100,0	

En la Tabla No. 33 los datos muestran un 34,6% en desacuerdo y 24% muy en desacuerdo (58,6% total) con esta afirmación, mientras que 27,9% y 5,8 están de acuerdo o muy de acuerdo de que no renunciaría a su organización ahora porque se siente obligado con la gente en ella.

1.3. Distribución de frecuencias de la variable Resistencia al Cambio

1.3.1. Dimensión de Resistencia Ligada a la Personalidad

1.3.1.1. Sub-Dimensión de Hábitos

Tabla 34. Distribución de frecuencias Item 1

Item N° 1. En el desarrollo eficiente de mi trabajo, no incluyo tareas distintas a las acostumbradas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	39	37,5	37,5	37,5
En desacuerdo	41	39,4	39,4	76,9
De acuerdo	11	10,6	10,6	87,5
Muy de acuerdo	13	12,5	12,5	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Según la Tabla No. 34 el 76,9% está de acuerdo en que sí incluyen tareas distintas a las acostumbradas en el desarrollo de su trabajo, mientras que el resto 23,1% (10,6% y 12,5%) reportan estar de acuerdo en no incluir tareas distintas a las acostumbradas.

Tabla 35. Distribución de frecuencias Item 2

Item N° 2. Sigo fielmente los procedimientos de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	6	5,8	5,8	5,8
En desacuerdo	31	29,8	29,8	35,6
De acuerdo	43	41,3	41,3	76,9
Muy de acuerdo	24	23,1	23,1	100,0
Total	104	100,0	100,0	

De acuerdo a la Tabla No. 35 el 35,6% de la muestra no siguen fielmente los procedimientos de trabajo y el 64,4% (41,3% y 23,1%) sí los siguen.

Tabla 36. Distribución de frecuencias Item 3

Item N° 3. Me interesa buscar diferentes formas de hacer mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	6	5,8	5,8	5,8
En desacuerdo	11	10,6	10,6	16,3
De acuerdo	41	39,4	39,4	55,8
Muy de acuerdo	46	44,2	44,2	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Conforme a la Tabla No. 36, al 16,3% de la muestra no le interesa buscar diferentes formas de hacer su trabajo, y al 83,6% (39,4% y 44,2%) sí le interesa.

1.3.1.2. Sub-Dimensión de Preferencia por la Estabilidad

Tabla 37. Distribución de frecuencias Item 4

Item N° 4. Es conveniente continuar haciendo las cosas como siempre se han venido haciendo en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	37	35,6	35,6	35,6
En desacuerdo	50	48,1	48,1	83,7
De acuerdo	15	14,4	14,4	98,1
Muy de acuerdo	2	1,9	1,9	100,0
Total	104	100,0	100,0	

De acuerdo a lo evidenciado en la Tabla No. 37, el 83,7% de la muestra está en desacuerdo de continuar haciendo las cosas como siempre se han venido haciendo en la empresa, mientras que sólo el 16,3% (14,4% y 1,9%) están de acuerdo en continuar igual, lo que significa un elevado interés en hacer las cosas diferentes.

Tabla 38. Distribución de frecuencias Item 5

Item N° 5. Es mejor una forma de trabajo acostumbrada y exitosa que una nueva y nunca ejecutada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	27	26,0	26,0	26,0
En desacuerdo	62	59,6	59,6	85,6
De acuerdo	12	11,5	11,5	97,1
Muy de acuerdo	3	2,9	2,9	100,0
Total	104	100,0	100,0	

En la Tabla No. 38, ante la afirmación de que es mejor una forma de trabajo acostumbrada y exitosa que una nueva y nunca ejecutada, el 85,6% manifestó estar en desacuerdo, mientras que el 14,4% dijo estar de acuerdo, lo que indica que a un grupo mayoritario del personal le gustaría probar otras formas de trabajo.

Tabla 39. Distribución de frecuencias Item 6

Item N° 6. Lo novedoso no es necesario para mi avance profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	58	55,8	55,8	55,8
En desacuerdo	35	33,7	33,7	89,4
De acuerdo	8	7,7	7,7	97,1
Muy de acuerdo	3	2,9	2,9	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Analizando la Tabla No. 39, el 89,4% estaba en desacuerdo con la idea de que lo novedoso no es necesario para su avance profesional, y sólo el 10,6% (7,7% y 2,9) dijo que estaba de acuerdo en que sí es necesario.

1.3.1.3. Sub-Dimensión de Preferencia Interés Personal

Tabla 40. Distribución de frecuencias Item 7

Item N° 7. Mi interés personal debe estar por encima de los de la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	12	11,5	11,5	11,5
En desacuerdo	57	54,8	54,8	66,3
De acuerdo	24	23,1	23,1	89,4
Muy de acuerdo	11	10,6	10,6	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Según la Tabla No. 40, el 66,3% manifestó su desacuerdo en que su interés personal debe estar por encima de los de la organización, mientras que el 33,7% (23,1% y 10,6%) opinaron estar de acuerdo, demostrando entonces los trabajadores un muy alto porcentaje de interés hacia su organización que al personal.

Tabla 41. Distribución de frecuencias Item 8

Item N° 8. Los cambios que implican reducción de personal no deben llevarse a cabo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	19	18,3	18,3	18,3
En desacuerdo	44	42,3	42,3	60,6
De acuerdo	31	29,8	29,8	90,4
Muy de acuerdo	10	9,6	9,6	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Los datos reflejados en la Tabla No. 41, indican que el 60,6% está en desacuerdo de que los cambios que implican reducción de personal no deben llevarse a cabo y el 39,4 (29,8% y 9,6%) mencionan estar de acuerdo, lo cual significa que un 60,6% de la población coincide en que sí deben llevarse a cabo en la organización.

Tabla 42. Distribución de frecuencias Item 9

Item N° 9. Considero que el cambio representa una desventaja para el desempeño eficiente de mis funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	42	40,4	40,4	40,4
En desacuerdo	41	39,4	39,4	79,8
De acuerdo	14	13,5	13,5	93,3
Muy de acuerdo	7	6,7	6,7	100,0
Total	104	100,0	100,0	

De acuerdo a lo reflejado en la Tabla No. 42, el 79,8% de la muestra no está de acuerdo en que el cambio represente una desventaja para el desempeño eficiente de sus funciones; es decir, lo ven como una ventaja para el desarrollo de sus funciones, mientras que el 20,2% (13,5% y 6,7%) siente que sí represente una desventaja para el desempeño de sus funciones.

1.3.1.4. Sub-Dimensión de Principio de Primacía

Tabla 43. Distribución de frecuencias Item 10

Item N° 10.Mantengo aquellas actividades y conductas laborales con las que he conseguido éxito en mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	8	7,7	7,7	7,7
En desacuerdo	17	16,3	16,3	24,0
De acuerdo	56	53,8	53,8	77,9
Muy de acuerdo	23	22,1	22,1	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Mediante la Tabla No. 43, se refleja que el 75,9% (53,8 y 22,1) están de acuerdo en que mantienen aquellas actividades y conductas laborales con las que han conseguido éxito en su trabajo, mientras que el 24% dijo no estar de acuerdo con la afirmación.

Tabla 44. Distribución de frecuencias Item 11

Item N° 11 Cambiar no es conveniente cuando se ha tenido éxito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	16	15,4	15,4	15,4
En desacuerdo	52	50,0	50,0	65,4
De acuerdo	24	23,1	23,1	88,5
Muy de acuerdo	12	11,5	11,5	100,0
Total	104	100,0	100,0	

De la Tabla No. 44, se puede desprender que el 65,4% de la muestra está en desacuerdo con que cambiar no es conveniente cuando se ha tenido éxito, lo cual manifiesta que ese alto porcentaje está de acuerdo con que el cambio sí es conveniente, mientras que el 34,6% (23,1% y 11,5%) de los encuestados está de acuerdo en que cambiar no es conveniente cuando se ha tenido éxito.

Tabla 45. Distribución de frecuencias Item 12

Item N° 12. No tiene sentido para mí incorporar nuevas tareas y conductas a actividades que realizo satisfactoriamente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	28	26,9	26,9	26,9
En desacuerdo	59	56,7	56,7	83,7
De acuerdo	12	11,5	11,5	95,2
Muy de acuerdo	5	4,8	4,8	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Según la Tabla No. 45, el 83,7% de la muestra está en desacuerdo con que no tiene sentido para el trabajador incorporar nuevas tareas y conductas a actividades que realiza satisfactoriamente, lo que significa que sí están de acuerdo con la incorporación de nuevas tareas y conductas, mientras que el 16,3% (11,5% y 4,8%) están de acuerdo en qué no tiene sentido.

1.3.2. Dimensión de Resistencia Ligada al Sistema Social

1.3.2.1. Sub-Dimensión de Carácter sagrado que se le otorga a las cosas

Tabla 46. Distribución de frecuencias Item 13

Item N° 13. Comparto y sigo las actitudes y costumbres fuertemente arraigadas en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	13	12,5	12,5	12,5
En desacuerdo	45	43,3	43,3	55,8
De acuerdo	39	37,5	37,5	93,3
Muy de acuerdo	7	6,7	6,7	100,0
Total	104	100,0	100,0	

De acuerdo a la Tabla No. 46, el 55,8% están en desacuerdo sobre que comparten y siguen las actitudes y costumbres fuertemente arraigadas en la empresa, es decir no las comparten ni las siguen, mientras que el 44,2% (37,5% y 6,7%) están de acuerdo en que sí las siguen.

Tabla 47. Distribución de frecuencias Item 14

Item N° 14. Considero que el cambio que está implantando la organización debe respetar la cultura y costumbres de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	10	9,6	9,6	9,6
En desacuerdo	35	33,7	33,7	43,3
De acuerdo	42	40,4	40,4	83,7
Muy de acuerdo	17	16,3	16,3	100,0
Total	104	100,0	100,0	

En la Tabla No. 47, se evidencia que el 56,7% (40,4% y 16,3%) de la muestra considera que el cambio que está implantando la organización debe respetar la cultura y costumbres de la empresa, y el 43,3% está en desacuerdo, lo que demuestra una mayor tendencia a considerar que el cambio debe respetar la cultura y costumbres de la empresa.

Tabla 48. Distribución de frecuencias Item 15

Item N° 15. Resulta beneficioso mantener la cultura y tradiciones de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	4	3,8	3,8	3,8
En desacuerdo	46	44,2	44,2	48,1
De acuerdo	44	42,3	42,3	90,4
Muy de acuerdo	10	9,6	9,6	100,0
Total	104	100,0	100,0	

En la Tabla No. 48 el 48,1% está en desacuerdo sobre que resulta beneficioso mantener la cultura y tradiciones de la empresa, siendo que el 51,9% está de acuerdo, lo cual indica que un mayor porcentaje apoya la idea del beneficio de mantener la cultura y tradiciones.

1.3.2.2. Sub-Dimensión de Rechazo a lo extraño

Tabla 49. Distribución de frecuencias Item 16

Item N° 16. Las nuevas formas de trabajo son incompatibles con los objetivos de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	26	25,0	25,0	25,0
En desacuerdo	57	54,8	54,8	79,8
De acuerdo	18	17,3	17,3	97,1
Muy de acuerdo	3	2,9	2,9	100,0
Total	104	100,0	100,0	

En la Tabla No. 49, el 79,8% está en desacuerdo en que las nuevas formas de trabajo son incompatibles con los objetivos de la empresa, es decir para ellos sí son compatibles con los objetivos de la empresa, mientras que sólo el 20,2% está de acuerdo en que son incompatibles.

Tabla 50. Distribución de frecuencias Item 17

Item N° 17. Los elementos novedosos representan amenazas para la estabilidad de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	41	39,4	39,4	39,4
En desacuerdo	47	45,2	45,2	84,6
De acuerdo	11	10,6	10,6	95,2
Muy de acuerdo	5	4,8	4,8	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Según la Tabla No. 50 el 84,6% no está de acuerdo en que los elementos novedosos amenazan la estabilidad de la empresa, mientras que el 15,4% (10,6% y 4,8%) sienten que sí representan amenazas para la estabilidad de la empresa. Es decir, la mayoría siente que los elementos novedosos son beneficiosos para la empresa.

Tabla 51. Distribución de frecuencias Item 18

Item N° 18. Adquirir nuevas formas de trabajo me genera ansiedad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	27	26,0	26,0	26,0
En desacuerdo	52	50,0	50,0	76,0
De acuerdo	18	17,3	17,3	93,3
Muy de acuerdo	7	6,7	6,7	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Podemos ver en la Tabla No. 51 que al 76% de los encuestados no les genera ansiedad adquirir nuevas formas de trabajo, mientras que al 24% le genera ansiedad.

1.3.2.3. Sub-Dimensión de Identificación con la situación actual

Tabla 52. Distribución de frecuencias Item 19

Item N° 19. La empresa se encuentra en su mejor momento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	33	31,7	31,7	31,7
En desacuerdo	44	42,3	42,3	74,0
De acuerdo	22	21,2	21,2	95,2
Muy de acuerdo	5	4,8	4,8	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Según la Tabla No. 52, un 74% de los encuestados piensan que la empresa no se encuentra en su mejor momento, y el 26% piensa que sí se encuentra en su mejor momento.

Tabla 53. Distribución de frecuencias Item 20

Item N° 20. La situación actual de la compañía no requiere modificaciones importantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	42	40,4	40,4	40,4
En desacuerdo	48	46,2	46,2	86,5
De acuerdo	8	7,7	7,7	94,2
Muy de acuerdo	6	5,8	5,8	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Se puede identificar en la Tabla No. 53 que sólo el 13,5% (7,7% y 5,8%) opina que la situación actual de la empresa no requiere modificaciones importantes, mientras que el 86,5% está en desacuerdo con la afirmación y piensa que la empresa sí requiere modificaciones importantes.

Tabla 54. Distribución de frecuencias Item 21

Item N° 21. La empresa en el presente, satisface las necesidades de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	33	31,7	31,7	31,7
En desacuerdo	42	40,4	40,4	72,1
De acuerdo	23	22,1	22,1	94,2
Muy de acuerdo	6	5,8	5,8	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Según la Tabla No. 54, la empresa en el presente satisface las necesidades de los trabajadores sólo en un 27,9% (22,1% y 5,8%) mientras que el 72,1% está en desacuerdo con la afirmación, es decir, opinan que la empresa no satisface sus necesidades.

1.3.2.4. Sub-Dimensión de Conformidad con las normas vigentes

Tabla 55. Distribución de frecuencias Item 22

Item N° 22. Pasará mucho tiempo, luego del cambio, para que los trabajadores acaten y adopten las nuevas normas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	12	11,5	11,5	11,5
En desacuerdo	48	46,2	46,2	57,7
De acuerdo	34	32,7	32,7	90,4
Muy de acuerdo	10	9,6	9,6	100,0
Total	104	100,0	100,0	

De acuerdo a la Tabla No. 55, los encuestados en un 57,7% no estaban de acuerdo en que pasará mucho tiempo, luego del cambio, para que los trabajadores acaten y adopten las nuevas normas, mientras que el 42,3% está de acuerdo en que pasará mucho tiempo, demostrándose estar las opiniones divididas.

Tabla 56. Distribución de frecuencias Item 23

Item N° 23. En los procesos de cambio implantados es necesario incorporar nuevas normas para cumplir con los objetivos de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	1,0	1,0	1,0
En desacuerdo	22	21,2	21,2	22,1
De acuerdo	60	57,7	57,7	79,8
Muy de acuerdo	21	20,2	20,2	100,0
Total	104	100,0	100,0	

De acuerdo a la Tabla No. 56, un porcentaje alto (77,9%) está de acuerdo o muy de acuerdo en que es necesario incorporar nuevas normas para cumplir con los objetivos de la empresa en los procesos de cambio implantados, y el 22,1% piensa que no es necesario.

Tabla 57. Distribución de frecuencias Item 24

Item N° 24. Las normas que orientan cómo hacer las cosas en la empresa no necesitan ser modificadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	14	13,5	13,5	13,5
En desacuerdo	62	59,6	59,6	73,1
De acuerdo	27	26,0	26,0	99,0
Muy de acuerdo	1	1,0	1,0	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Según la Tabla No. 57, el 73,1% están en desacuerdo ante la afirmación de que las normas que orientan cómo hacer las cosas en la empresa, no necesitan ser modificadas, o sea, este alto porcentaje piensa que sí deberían ser modificadas, mientras que el 27% está de acuerdo con la afirmación de que no necesitan ser modificadas.

1.3.3. Dimensión de Resistencia Ligada al modo de implantar el cambio

1.3.3.1. Sub-Dimensión de Irrespeto al personal y a sus facultades dentro del proceso

Tabla 58. Distribución de frecuencias Item 25

Item N° 25. Desconozco los objetivos que se persiguen con el cambio que actualmente se está ejecutando en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	15	14,4	14,4	14,4
En desacuerdo	36	34,6	34,6	49,0
De acuerdo	37	35,6	35,6	84,6
Muy de acuerdo	16	15,4	15,4	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Según la Tabla No. 58, el 49% dice estar en conocimiento de los objetivos que se persiguen con el cambio que actualmente se está ejecutando en la empresa, mientras que el 51% dice desconocerlos, lo que pone de manifiesto que las ideas están divididas en este sentido casi en la mitad.

Tabla 59. Distribución de frecuencias Item 26

Item N° 26. La información que recibí en relación al cambio fue incompleta y poco clara

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	14	13,5	13,5	13,5
En desacuerdo	35	33,7	33,7	47,1
De acuerdo	33	31,7	31,7	78,8
Muy de acuerdo	22	21,2	21,2	100,0
Total	104	100,0	100,0	

En la Tabla No. 59, los encuestados están de acuerdo en un 52,9% en el sentido de que la información que recibieron en relación al cambio fue incompleta y poco clara, siendo que el 47,1% las calificó como completas y claras, al estar en desacuerdo con la afirmación.

Tabla 60. Distribución de frecuencias Item 27

Item N° 27.La empresa, luego del cambio, ha asignado nuevas responsabilidades que los trabajadores no están en capacidad de cumplir

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	19	18,3	18,3	18,3
En desacuerdo	52	50,0	50,0	68,3
De acuerdo	21	20,2	20,2	88,5
Muy de acuerdo	12	11,5	11,5	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Al analizar la Tabla No. 60, se puede detectar que el 31,7% (20,2% y 11,5%) de los encuestados está de acuerdo en que la empresa, luego del cambio, ha asignado nuevas responsabilidades que los trabajadores no están en capacidad de cumplir, mientras que el 68,3% está en desacuerdo y cree que los trabajadores sí están en capacidad de cumplir.

1.3.3.2. Sub-Dimensión de Credibilidad que se tenga en el agente del cambio

Tabla 61. Distribución de frecuencias Item 28

Item N° 28. La empresa no ha sabido administrar el cambio en forma ordenada y progresiva a fin de alcanzar el éxito del programa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	8	7,7	7,7	7,7
En desacuerdo	30	28,8	28,8	36,5
De acuerdo	43	41,3	41,3	77,9
Muy de acuerdo	23	22,1	22,1	100,0
Total	104	100,0	100,0	

En la Tabla No. 61 el 63,4% de los encuestados opina que la empresa no ha sabido administrar el cambio en forma ordenada y progresiva a fin de alcanzar el éxito del programa, mientras que el 36,5% piensa que sí ha sabido administrar el cambio.

Tabla 62. Distribución de frecuencias Item 29

Item N° 29. La empresa no ha suministrado todos los recursos financieros, materiales y tecnológicos necesarios para que los trabajadores realicen sus nuevas funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	10	9,6	9,6	9,6
En desacuerdo	35	33,7	33,7	43,3
De acuerdo	25	24,0	24,0	67,3
Muy de acuerdo	34	32,7	32,7	100,0
Total	104	100,0	100,0	

De acuerdo a la Tabla No. 62, el 56,7% de los encuestados opina que la empresa no ha suministrado todos los recursos financieros, materiales y tecnológicos necesarios para que los trabajadores realicen sus nuevas funciones, mientras que el 43,3% opinan que sí los ha suministrado, lo cual muestra una tendencia mayor a la falta del suministro.

Tabla 63. Distribución de frecuencias Item 30

Item N° 30 El personal no tiene la formación e información completa que se requieren para el logro de los objetivos planteados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	7	6,7	6,7	6,7
En desacuerdo	48	46,2	46,2	52,9
De acuerdo	29	27,9	27,9	80,8
Muy de acuerdo	20	19,2	19,2	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Según la Tabla No. 63, el 52,9% está en desacuerdo con que el personal no tiene la formación e información completa que se requieren para el logro de los objetivos planteados, o sea que opinan que sí los tienen, mientras que el 47,1% piensa que no tienen la formación e información que requieren.

1.3.3.3. Sub-Dimensión de Escasez de recursos para integrarse al cambio

Tabla 64. Distribución de frecuencias Item 31

Item N° 31. La persona o grupo que está liderizando el cambio en la empresa no posee los conocimientos técnicos necesarios para concluir con el éxito del programa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	8	7,7	7,7	7,7
En desacuerdo	47	45,2	45,2	52,9
De acuerdo	32	30,8	30,8	83,7
Muy de acuerdo	17	16,3	16,3	100,0
Total	104	100,0	100,0	

De acuerdo a la Tabla No. 64, el 47.1% piensa que la persona o grupo que está liderizando el cambio en la empresa no posee los conocimientos técnicos necesarios para concluir con el éxito del programa, mientras que el 52,9% piensa que si tiene los conocimientos necesarios, o sea hay opiniones divididas en este sentido.

Tabla 65. Distribución de frecuencias Item 32

Item N° 32. El personal seleccionado no es el más indicado para implantar los cambios necesarios en la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	11	10,6	10,6	10,6
En desacuerdo	42	40,4	40,4	51,0
De acuerdo	35	33,7	33,7	84,6
Muy de acuerdo	16	15,4	15,4	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Según la Tabla No. 65 el 49,1% de los encuestados cree que el personal seleccionado no es el más indicado para implantar los cambios necesarios en la organización, mientras que 51% cree que sí, es decir la mitad de los trabajadores.

Tabla 66. Distribución de frecuencias Item 33

Item N° 33. No confío en las decisiones tomadas por los líderes del proceso de cambio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	7	6,7	6,7	6,7
En desacuerdo	54	51,9	51,9	58,7
De acuerdo	27	26,0	26,0	84,6
Muy de acuerdo	16	15,4	15,4	100,0
Total	104	100,0	100,0	

En la Tabla No. 66, el 58,7% está en desacuerdo con la afirmación de que no confía en las decisiones tomadas por los líderes del proceso de cambio, lo que significa que sí están de acuerdo con las decisiones de los líderes del cambio, siendo que el 39,4% está de acuerdo en que no confía.

1.3.3.4. Sub-Dimensión de Conciencia de la debilidad de los cambios propuestos

Tabla 67. Distribución de frecuencias Item 34

Item N° 34. El cambio implantado por la organización no resuelve los problemas que tiene la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	8	7,7	7,7	7,7
En desacuerdo	42	40,4	40,4	48,1
De acuerdo	41	39,4	39,4	87,5
Muy de acuerdo	13	12,5	12,5	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Los datos de la Tabla No. 67 reflejan que el 48,1% de los encuestados está en desacuerdo en que el cambio implantado por la organización no resuelve los problemas que tiene la empresa, es decir que sí los resuelve, mientras que el 51,9% piensa que el cambio no resuelve los problemas que tiene la empresa.

Tabla 68. Distribución de frecuencias Item 35

Item N° 35. Los costos del cambio implantado por la empresa son mayores que los beneficios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	11	10,6	10,6	10,6
En desacuerdo	36	34,6	34,6	45,2
De acuerdo	43	41,3	41,3	86,5
Muy de acuerdo	14	13,5	13,5	100,0
Total	104	100,0	100,0	

De la Tabla No. 68 se desprende que el 54,8% de los encuestados piensa que los costos del cambio implantado por la empresa son mayores que los beneficios, mientras que el 45,2% piensa lo contrario, es decir, que los beneficios del cambio son mayores que los costos.

Tabla 69. Distribución de frecuencias Item 36

Item N° 36. El cambio que ejecuta la empresa en el presente no resuelve las causas reales de los problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	7	6,7	6,7	6,7
En desacuerdo	41	39,4	39,4	46,2
De acuerdo	34	32,7	32,7	78,8
Muy de acuerdo	22	21,2	21,2	100,0
Total	104	100,0	100,0	

En la Tabla No. 69 podemos ver que el 53,9% está de acuerdo en que el cambio que ejecuta la empresa en el presente no resuelve las causas reales de los problemas, mientras que el 46,2% está en desacuerdo con dicha afirmación.

2. Resultados por Sub-Dimensión

2.1. Variable Compromiso Organizacional

2.1.1. Dimensión Compromiso Afectivo

2.1.1.1 Sub-Dimensión Identificación con la Organización

Tabla 70. Sub-Dimensión Identificación con la Organización

	Identificación con la organización	Muy De Acuerdo + De Acuerdo
6	No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización.	53,9%
7	Seria muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	17,3%
11	Esta organización significa mucho para mí en lo personal.	54,8%
	Promedio	**42,0%**

La tabla N° 70 nos indica que el 42% de las respuestas estuvieron entre "De Acuerdo" y "Muy de Acuerdo" en cuanto a su identificación con la organización. Demuestra una tendencia media a valorar la empresa en el plano personal; sin embargo, pareciera que aunque se sienten emocionalmente vinculados a ella, la opción de permanecer el resto de su vida en la organización no está dentro de sus intereses (17,3%).

2.1.1.2. Sub-Dimensión Involucramiento con la Organización

Tabla 71. Sub-Dimensión Involucramiento con la organización

Involucramiento con la organización		Muy De Acuerdo + De Acuerdo
4	No me siento como "parte de la familia" en esta organización.	44,4%
14	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	39,4%
16	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	59,6%
	Promedio	**47,8%**

En términos del involucramiento de los trabajadores con la organización, la Tabla No. 71 refleja que un promedio de 47,8% está "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con las afirmaciones que nos permiten medir el involucramiento del empleado con la organización, apreciándose que un 44,4% de los trabajadores se sienten como "parte de la familia" en esta organización y un 59,6% tiene un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la organización. Por otro lado, el 39,4% del personal siente realmente los problemas de la organización como suyos.

2.1.2. Dimensión Compromiso de Continuidad

2.1.2.1. Sub-Dimensión Inversión en la Organización

Tabla 72. Sub-Dimensión Inversión en la organización

Inversión en la organización		Muy De Acuerdo + De Acuerdo
1	Si yo no hubiera invertido tanto de mi mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra empresa.	29,9%
2	Seria muy difícil para mí en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara.	47,1%
10	Si decidiera renunciar a esta organización ahora, muchas cosas de mi vida serian interrumpidas.	34,6%
	Promedio	**37,2%**

De la Tabla No. 72 podemos deducir que el 37,2% de la muestra está "de acuerdo" o "muy de acuerdo" en el grado importante de su inversión personal en la empresa, siendo que un tercio o más de los trabajadores no se plantea trabajar en otra empresa dada su inversión personal en ésta y siente que si renunciara interrumpiría muchas cosas o proyectos de su vida. Igualmente, casi la mitad de los trabajadores siente que le sería muy difícil dejar la organización aunque lo deseara.

2.1.2.2. Sub-Dimensión Percepción de Alternativas

Tabla 73. Sub-Dimensión Percepción de Alternativas

Percepción de Alternativas		Muy De Acuerdo + De Acuerdo
9	Necesito y deseo pertenecer a esta organización.	46,2%
12	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería contar con pocas opciones de empleo en el mercado.	40,4%
18	Pienso que si renunciara a mi organización, tendría muy pocas opciones de empleo en otra empresa.	19,2%
	Promedio	**35,3%**

En cuanto a la percepción de alternativas, en la Tabla No. 73 un promedio del 35,3% de la muestra está "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con las afirmaciones de alternativas propuestas. Demuestra que poco menos de la mitad de los trabajadores necesita y desea pertenecer a la organización, que tienden a pensar que de renunciar les sería difícil conseguir empleo en el mercado actual, mientras que en un menor porcentaje, 19,2%, piensan que si renunciaran, tendría dificultad alta de emplearse en otra empresa.

2.1.3. Dimensión Compromiso Normativo

2.1.3.1. Sub-Dimensión Lealtad

Tabla 74. Sub-Dimensión Lealtad

Lealtad		Muy De Acuerdo + De Acuerdo
3	Le debo mucho a mi organización.	69,3%
8	Aunque fuese ventajoso para mi, siento que no sería correcto renunciar a mi organización ahora.	30,8%
15	Esta organización merece mi lealtad	52,8%
	Promedio	**51,0%**

De acuerdo a la Tabla No. 74, el 51% de la muestra está "de acuerdo" o "muy de acuerdo" en cuanto a su lealtad hacia la empresa. Un alto porcentaje de trabajadores, 69,3% siente que le debe mucho a la organización, la mitad siente que la misma merece su lealtad, siendo que un tercio del personal piensa que no sería correcto renunciar a la empresa ahora aunque fuese ventajoso para ellos, lo cual demuestra un buen índice de lealtad de los trabajadores hacia la organización.

2.1.3.2. Sub-Dimensión Sentido de Obligación

Tabla 75. Sub-Dimensión Sentido de Obligación

	Sentido de Obligación	Muy De Acuerdo + De Acuerdo
5	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	20,2%
17	No siento ninguna obligación de seguir trabajando para mi empleador actual.	22,1%
13	Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella.	33,7%
	Promedio	**25,3%**

En la Tabla No. 75 referente al Sentido de Obligación de los trabajadores hacia la organización, el 25,3% está "de acuerdo" o "muy de acuerdo". Un 33,7% se siente obligado con la gente por lo que no renunciaría a la organización, se sentiría culpable un 20,2% si lo hiciera; mientras que un 22,1% siente ninguna obligación de seguir trabajando para su empleador.

2.2. Análisis Sub-Dimensiones Variable Resistencia al Cambio

2.2.1. Dimensión Ligadas a la Personalidad

2.2.1.1. Sub-Dimensión Hábitos

Tabla 76. Sub-Dimensión Hábitos

	Hábitos	Muy De Acuerdo + De Acuerdo
1	En el desarrollo eficiente de mi trabajo, no incluyo tareas distintas a las acostumbradas	23,1%
2	Sigo fielmente los procedimientos de trabajo	64,4%
3	Me interesa buscar diferentes formas de hacer mi trabajo	39,8%
	Promedio	**42,4%**

La tabla N° 76 nos demuestra que el 42,4% de la muestra presenta resistencia al cambio en cuanto a los hábitos dentro de sus actividades. Un alto porcentaje, 64,4%, transmiten ser fieles cumplidores de los procedimientos de trabajo, mientras que al 39,8% le interesa buscar distintas formas de hacer el trabajo. Se evidencia una mayor tendencia a seguir fielmente los procedimientos actuales que a buscar otras formas de trabajo.

2.2.1.2. Sub-Dimensión Preferencia por la Estabilidad

Tabla 77. Sub-Dimensión Preferencia por la Estabilidad

	Preferencia por la Estabilidad	**Muy De Acuerdo + De Acuerdo**
4	Es conveniente continuar haciendo las cosas como siempre se han venido haciendo en la empresa	14,4%
5	Es mejor una forma de trabajo acostumbrada y exitosa que una nueva y nunca ejecutada	14,4%
6	Lo novedoso no es necesario para mi avance profesional	10,6%
	Promedio	**13,1%**

En la Tabla No. 77 podemos evidenciar que sólo el 13,1% de la muestra está "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con la estabilidad en el quehacer de la empresa, siendo que el 14,4% piensan que es mejor una forma de trabajo acostumbrada y exitosa que una nueva. Además, sólo el 10,6% de la muestra piensan que lo novedoso no es necesario para su avance profesional, mostrando una tendencia baja de resistencia al cambio en estas afirmaciones.

2.2.1.3. Sub-Dimensión Interés Personal

Tabla 78. Sub-Dimensión Preferencia por la Estabilidad

	Interés Personal	Muy De Acuerdo + De Acuerdo
7	Mi interés personal debe estar por encima de los de la organización	33,7%
8	Los cambios que implican reducción de personal no deben llevarse a cabo	39,4%
9	Considero que el cambio representa una desventaja para el desempeño eficiente de mis funciones	13,6%
	Promedio	**28,9%**

En la Tabla No. 78 podemos ver que un promedio de 28,9% de la muestra está "de acuerdo" o "muy de acuerdo" en cuanto al interés personal propio antes que el de la organización. Un 33,7% siente que su interés personal debe estar por encima de los de la organización, que los cambios que implican reducción de personal no deben hacerse (39,4%) lo que demuestra que un tercio del personal tiende a preferir su propio interés personal antes que el de la organización.

2.2.1.4.Sub-Dimensión Principio de Primacía

Tabla 79. Sub-Dimensión Principio de Primacía

	Principio de Primacía	Muy De Acuerdo + De Acuerdo
10	Mantengo aquellas actividades y conductas laborales con las que he conseguido éxito en mi trabajo	75,9%
11	Cambiar no es conveniente cuando se ha tenido éxito	34,6%
12	No tiene sentido para mí incorporar nuevas tareas y conductas a actividades que realizo satisfactoriamente	16,3%
	Promedio	**42,3%**

En la Tabla No. 79, se aprecia que un 42,3% está "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con el Principio de Primacía. El 75,9%, prefiere mantener las mismas actividades y conductas que le han dado éxito en el trabajo, siendo que a un 34,6% le parece que no es conveniente cambiarlas y que para el 16,3% no tiene sentido incorporar nuevas tareas y conductas a las actividades que realiza satisfactoriamente, indicando una tendencia de resistencia al cambio importante de los trabajadores.

2.2.2. Dimensión Ligadas al Sistema Social

2.2.2.1. Sub-Dimensión Carácter sagrado que se le otorga a las cosas

Tabla 80. Sub-Dimensión Principio de Primacía

	Carácter sagrado que se le otorga a las cosas	Muy De Acuerdo + De Acuerdo
13	Comparto y sigo las actitudes y costumbres fuertemente arraigadas en la empresa	44,2%
14	Considero que el cambio que está implantando la organización debe respetar la cultura y costumbres de la empresa	56,7%
15	Resulta beneficioso mantener la cultura y tradiciones de la empresa	51,9%
	Promedio	**50,9%**

Según la Tabla No, 80 en cuanto al carácter sagrado que se le otorga a las cosas, el 50,9% está "de acuerdo" o "muy de acuerdo", entendiéndose que sí comparten y siguen las actitudes y costumbres de la empresa, sí creen que se debe respetar la cultura y costumbres de la empresa frente a los cambios (56,7%) y sí piensan que resulta beneficioso mantener las tradiciones y cultura de la empresa, se percibe una tendencia de resistencia social al cambio por la mitad de los trabajadores.

2.2.2.2. Sub-Dimensión Rechazo a lo extraño

Tabla 81. Sub-Dimensión Rechazo a lo extraño

Rechazo a lo extraño		Muy De Acuerdo + De Acuerdo
16	Las nuevas formas de trabajo son incompatibles con los objetivos de la empresa	20,2%
17	Los elementos novedosos representan amenazas para la estabilidad de la empresa	15,4%
18	Adquirir nuevas formas de trabajo me genera ansiedad	24,0%
	Promedio	**19,9%**

En la Tabla No. 81 se puede evidenciar que sólo el 19,9% de promedio está "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con las afirmaciones respecto de la existencia de resistencia al cambio por rechazo a lo extraño, siendo que piensan que las nuevas formas de trabajo son incompatibles con los objetivos de la empresa y que representan una amenaza para la misma. Igualmente, el 24% piensa que las nuevas formas de trabajo le producen ansiedad, todo lo cual muestra una tendencia baja del personal al rechazo a lo extraño.

2.2.2.3. Sub-Dimensión Identificación con la situación actual

Tabla 82. Sub-Dimensión Identificación con la situación actual

Identificación con la situación actual		Muy De Acuerdo + De Acuerdo
19	La empresa se encuentra en su mejor momento	26,0%
20	La situación actual de la compañía no requiere modificaciones importantes	13,5%
21	La empresa en el presente, satisface las necesidades de los trabajadores	27,9%
	Promedio	**22,5%**

En lo relacionado a la Identificación del personal el 22,5% está "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con la situación actual de la empresa, siendo que un 26% piensa que la empresa está en su mejor momento, que no requiere de modificaciones importantes (13,5%) y que para un 27,9% la empresa sí satisface las necesidades de sus trabajadores, todo lo cual implica una resistencia al cambio en niveles bajos según el promedio obtenido.

2.2.2.4. Sub-Dimensión Conformidad con las normas vigentes

Tabla 83. Sub-Dimensión Conformidad con las normas vigentes

	Conformidad con las normas vigentes	**Muy De Acuerdo + De Acuerdo**
22	Pasará mucho tiempo, luego del cambio, para que los trabajadores acaten y adopten las nuevas normas	42,3%
23	En los procesos de cambio implantados es necesario incorporar nuevas normas para cumplir con los objetivos de la empresa	77,9%
24	Las normas que orientan cómo hacer las cosas en la empresa no necesitan ser modificadas	27,0%
	Promedio	**49,1%**

En la Tabla No. 83 podemos ver que un promedio de 49,1% de la muestra está "de Acuerdo" o "muy de acuerdo" con las normas vigentes en la empresa en términos generales, lo cual implica resistencia al cambio. A pesar de que un 27% opina que las normas de la empresa no necesitan ser modificadas, un alto porcentaje, 77,9%, de la muestra cree que en los procesos actuales de cambio se necesita incorporar nuevas normas para cumplir con los objetivos de la empresa. Por otro lado, 42,3% piensa que pasará mucho tiempo para que los trabajadores acaten las nuevas normas.

2.2.3. Dimensión Ligadas al Modo de Implantar el Cambio

2.2.3.1. Sub-Dimensión Irrespeto al personal y a sus facultades dentro del proceso

Tabla 84. Sub-Dimensión Irrespeto al personal y a sus facultades dentro del proceso

	Irrespeto al personal y a sus facultades dentro del proceso	Muy De Acuerdo + De Acuerdo
25	Desconozco los objetivos que se persiguen con el cambio que actualmente se está ejecutando en la empresa	51,0%
26	La información que recibí en relación al cambio fue incompleta y poco clara	52,9%
27	La empresa, luego del cambio, ha asignado nuevas responsabilidades que los trabajadores no están en capacidad de cumplir	31,7%
	Promedio	**45,2%**

Con relación al punto de Irrespeto al personal y a sus facultades dentro del proceso, la Tabla No. 84 detecta que un 45,2% de la muestra está "de acuerdo" o "muy de acuerdo" en la afirmación planteada, siendo que más de la mitad del personal piensa que la información que recibieron con relación al cambio fue incompleta y ambigua y que desconocen los objetivos de la empresa; y 31,7% considera que los trabajadores no están capacitados para cumplir las nuevas responsabilidades asignadas en el cambio.

2.2.3.2. Sub-Dimensión Credibilidad que se tenga en el agente del cambio

Tabla 85. Sub-Dimensión Credibilidad que se tenga en el agente del cambio

	Credibilidad que se tenga en el agente del cambio	Muy De Acuerdo + De Acuerdo
28	La empresa no ha sabido administrar el cambio en forma ordenada y progresiva a fin de alcanzar el éxito del programa	63,4%
29	La empresa no ha suministrado todos los recursos financieros, materiales y tecnológicos necesarios para que los trabajadores realicen sus nuevas funciones	56,7%
30	El personal no tiene la formación e información completa que se requieren para el logro de los objetivos planteados	47,1%
	Promedio	**55,7%**

En la Tabla 85 referente a la credibilidad sobre el Agente del Cambio, podemos ver que un promedio de 55,7% de la muestra "está de acuerdo" o "muy de acuerdo" con el agente del cambio, sin embargo, hay una tendencia mediana a mayor del personal a pensar que la empresa no ha administrado ordenada y progresivamente el cambio, que no ha suministrado los recursos financieros, materiales y tecnológicos necesarios para las nuevas funciones asignadas y que el personal no tiene la formación e información necesaria para el logro de los nuevos objetivos.

2.2.3.3. Sub-Dimensión Escasez de recursos para integrarse al cambio

Tabla 86. Sub-Dimensión Escasez de recursos para integrarse al cambio

	Escasez de recursos para integrarse al cambio	**Muy De Acuerdo + De Acuerdo**
31	La persona o grupo que está liderizando el cambio en la empresa no posee los conocimientos técnicos necesarios para concluir con el éxito del programa	47,1%
32	El personal seleccionado no es el más indicado para implantar los cambios necesarios en la organización	49,1%
33	No confío en las decisiones tomadas por los líderes del proceso de cambio	41,4%
	Promedio	**45,9%**

En relación a la Escasez de recursos para integrarse al cambio, en la Tabla No. 86 se menciona que un 45,9% de la muestra está "de acuerdo" o "muy de acuerdo" en cuanto a la escasez de recursos para integrarse al cambio, es decir, que alrededor de la mitad del personal no confía en las decisiones tomadas por los líderes del proceso de cambio, opinan que la persona o grupo liderizando el cambio en la empresa no posee los conocimientos técnicos para concluir el programa exitosamente y que el personal designado no es el más idóneo para implantar los cambios necesarios.

2.2.3.4. Sub-Dimensión Conciencia de la debilidad de los cambios propuestos

Tabla 87. Sub-Dimensión Conciencia de la debilidad de los cambios propuestos

Conciencia de la debilidad de los cambios propuestos		Muy De Acuerdo + De Acuerdo
34	El cambio implantado por la organización no resuelve los problemas que tiene la empresa	51,9%
35	Los costos del cambio implantado por la empresa son mayores que los beneficios	54,8%
36	El cambio que ejecuta la empresa en el presente no resuelve las causas reales de los problemas	53,9%
	Promedio	**53,5%**

En la Tabla No. 87 podemos detectar con relación a la conciencia de debilidad de los cambios propuestos, que un promedio de 53,5% opina estar "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con la existencia de dicha debilidad, piensan que el cambio implantado no resuelve los problemas que tiene la empresa, ni sus causas reales y que los costos del cambio son mayores que los beneficios.

CAPITULO VI
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A fin de dar respuesta a nuestra pregunta de investigación, se aplicó análisis estadístico descriptivo, con el cálculo de las medias, mínimos, máximos y desviación típica de los datos obtenidos para ambas variables de investigación: Compromiso Organizacional y Resistencia al Cambio.

1. Compromiso Organizacional

Para el análisis de los datos obtenidos con el instrumento aplicado para medir el nivel de compromiso organizacional se intervino la escala de respuestas, convirtiendo el valor extremo negativo en "Muy en Desacuerdo" y el valor extremo positivo en "Muy de Acuerdo", manteniendo "No estoy seguro" como valor central. De igual manera se propuso la escala detallada en la tabla N° 88 donde el 1 es el menor valor y el 5 el mayor.

Tabla. 88 Escala de Respuestas Compromiso Organizacional

Escala de la fuente

Grado de Aprobación	Código
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
No estoy seguro	0
De acuerdo	3
Muy de acuerdo	4

Escala Propuesta

Grado de Aprobación	Código
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
No estoy seguro	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Para la interpretación de los resultados de la variable Compromiso Organizacional se adaptaron los tres niveles identificados por Contreras y Lujano (1999), en el que establecieron niveles: Bajo, Medio y Alto de compromiso organizacional de acuerdo a las puntuaciones presentadas.

- Bajo: representa una actitud desfavorable o un relación poco intensa del individuo con su organización, en la cual el trabajador no se siente identificado, obligado, ni percibe ningún costo importante asociado a dejar la misma.
- Medio: Señala una actitud favorable hacia la organización o una relación medianamente intensa entre el trabajador y la misma, en la cual el sujeto posee identificación, obligación o percibe algún costo asociado a dejar la organización.
- Alto: señala una actitud muy favorable hacia la organización o una relación fuertemente intensa entre el sujeto y la misma, en la cual el trabajador se encuentra altamente identificado, obligado o asocia un alto costo a dejar la organización.

Dado que las alternativas de respuesta se presentaron en escala del 1 al 5, los niveles de compromiso organizacional se distribuyeron de la siguiente manera:

Tabla 89. Codificación Compromiso Organizacional

Nivel	Intérvalo
Bajo	1 – 2,33
Medio	2,34 – 3,67
Alto	3,68 - 5

1.1 Medias del Compromiso Organizacional

La tabla N° 90 refleja que la media obtenida en la presente investigación para el Compromiso Organizacional fue de 2,98; lo que quiere decir que el nivel de compromiso organizacional de la muestra es "Medio". Se puede afirmar que en líneas generales existe una actitud positiva del trabajador hacia la organización y donde existe cierto grado de identificación del empleado con la empresa y/o un costo asociado a dejar la organización.

Tabla 90. Media de Compromiso Organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Compromiso	104	1,56	4,22	2,9882	0,580491
N válido (según lista)	104				

A la hora de revisar el comportamiento de las medias por dimensión se encuentra que cada uno de las tres componentes del Compromiso Organizacional propuestos por Meyer y Allen (1997), se encuentran dentro del nivel "Medio", tal y como se presenta en la tabla N° 91.

Tabla 91. Media de Compromiso Organizacional por Dimensión

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Afectivo	104	1,50	4,83	3,1667	0,738449
Continuo	104	1,33	4,17	2,7901	0,664639
Normativo	104	1,50	5,00	3,0080	0,810656
N válido (según lista)	104				

2. Resistencia al Cambio

A fin de realizar el análisis de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento de Resistencia al Cambio se adoptó la escala aplicada por Bazan y Sanz (1996), la cual establece como valor extremo negativo el cero (0) "Muy en Desacuerdo" y el valor extremo positivo (3) "Muy de Acuerdo"; lo que permitió definir el nivel de resistencia al cambio en las escalas de: Inexistente, Bajo, Medio y Alto; como se puede apreciar en la Tabla No. 92.

- 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 una limitante para la ejecución del programa de cambio.
- Medio: categoría que incluye a los individuos cuya oposición representa una limitante para la ejecución del programa de cambio.
- Alto: categoría que incluye a los individuos cuya oposición impide la ejecución del programa de cambio

Tabla 92. Codificación Resistencia al Cambio

Nivel	Valor
Inexistente	0
Bajo	1
Medio	2
Alto	3

2.1 Medias de Resistencia al Cambio

La media de Resistencia al cambio obtenida en la presente investigación es de 1,35 de acuerdo a lo presentado en la tabla N°93; valor que nos permite afirmar que el nivel de resistencia de la muestra fue de nivel Bajo. Esto nos indica que la oposición que puede llegar a presentar la muestra no representa una limitante para la ejecución del programa de cambio.

Tabla 93. Media de Resistencia al Cambio

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Resistencia	104	0,61	2,00	1,3531	0,30
N válido (según lista)	104				

Al revisar en detalle el comportamiento por dimensiones de la resistencia al cambio podemos afirmar que si bien si el promedio de resistencia se encuentra en nivel "Bajo", la dimensión de resistencia al cambio ligada al Modo de Implementar el Cambio resultó ubicada en nivel "Alto" con una media de 1,58, como se puede observar en la tabla N° 94.

El obtener un nivel "Alto" de resistencia al cambio ligado al modo de implementar al cambio nos indica que la oposición que demuestran los trabajadores frente a todo intento de modificar una manera conocida de actuar e interactuar en el ámbito laboral, fundamentados en planteamientos razonables y válidos puede llegar a impedir la ejecución del programa en estudio.

Tabla 94. Media de Resistencia al Cambio por Dimensión

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Ligada a la Personalidad	104	0,58	2,58	1,2492	0,372225
Ligada al Sistema Social	104	0,50	2,08	1,2292	0,355976
Ligada al Modo de Implementar el cambio	104	0,00	2,75	1,5809	0,624847
N válido (según lista)	104				

3. Correlación entre Compromiso Organizacional y Resistencia al Cambio

Para la realización de la correlación se utilizó el coeficiente r de Pearson, el cual toma valores entre -1 y 1, suponiendo que 1 es la relación lineal perfecta positiva y -1 indica la relación lineal perfecta negativa.

Al calcular el coeficiente r de Pearson encontramos una relación causal negativa entre el compromiso organizacional y la resistencia al cambio de bajo nivel, con un valor de -0,190 y altamente significativa, ya que su significación bilateral fué de 0,05, tal y como lo muestra la tabla N°95.

Esta relación causal negativa, aunque muy débil, presentó alto de nivel de significancia bilateral (0,05), por lo que se puede afirmar que en la empresa en estudio, a mayor nivel de compromiso existirá una menor resistencia al cambio, siendo que este impacto sería bastante bajo.

Tabla 95. Correlación Compromiso y Resistencia

		Compromiso	Resistencia
Compromiso	Correlación de Pearson	1	-0,190
	Sig. (bilateral)		0,05
	N	104	104
Resistencia	Correlación de Pearson	-0,190	1
	Sig. (bilateral)	,053	
	N	104	104

La tabla N°96 presenta los resultados obtenidos a la hora de correlacionar las dimensiones de cada una de las variables de investigación a fin de identificar la incidencia que cada dimensión del compromiso organizacional tiene sobre cada una de las dimensiones de la resistencia al cambio. Para el análisis de la misma se tomaron los valores con alta significancia bilateral, restándole credibilidad académica a aquellos que presentaron nivel de significancia baja.

Tabla 96. Correlación por Dimensiones de Compromiso y Resistencia

		Componente Afectivo	Componente Contínuo	Componente Normativo
Ligada a la Personalidad	Correlación de Pearson	-0,096	0,250	0,029
	Sig. (bilateral)	0,33	0,01	0,77
Ligada al Sistema Social	Correlación de Pearson	0,041	0,166	0,131
	Sig. (bilateral)	0,68	0,09	0,19
Ligada al Modo de Implementar el Cambio	Correlación de Pearson	-0,364	-0,137	-0,412
	Sig. (bilateral)	0,00	0,17	0,00

Al revisar los datos presentados en la tabla 96, encontramos que las dimensiones que presentan mayor nivel de correlación son el Componente Normativo del Compromiso Organizacional y la Resistencia al Cambio Ligada al modo de implementar el cambio; encontrando una relación causal negativa de (-0,412) y muy alto nivel de significación bilateral (0,00).

CAPITULO VII
CONCLUSIONES

El Compromiso Organizacional de la muestra estudiada presentó una media de 2,98; lo que nos permite identificar el compromiso organizacional de la muestra estudiada en nivel "Medio", esto nos lleva a afirmar que existe una actitud positiva del trabajador hacia la organización y cierto grado de identificación del empleado con la empresa y/o un costo asociado a dejar la organización.

Los resultados obtenidos nos permiten a categorizar cada una de los 3 componentes de Compromiso Organizacional en nivel "Medio" dado que sus medias arrojaron valores de 3,1667 el componente afectivo, 2,7901 el componente continuo y 3,0080 para el componente normativo.

En relación a la Resistencia al Cambio se encontró una media de 1,35 lo que presenta un nivel de resistencia al cambio "Bajo". Esto nos indica que la oposición que puede llegar a presentar la muestra estudiada no representa una limitante para la ejecución del programa de cambio.

A diferencia de las dimensiones del Compromiso Organizacional, en el estudio de la Resistencia al Cambio, si bien los resultados arrojaron un nivel de resistencia al cambio "Bajo", se obtuvo una media de 1,58 en la dimensión de Resistencia al Cambio Ligada con el Modo de implementar el cambio, lo que categoriza a esta dimensión en el nivel de resistencia "Medio", lo que de acuerdo a Bazan y Sanz (1996), apunta a la necesidad de llevar a cabo estrategias relacionadas con mejorar la comunicación, transmitiendo a los empleados toda la información necesaria para comprender el cambio (fines, beneficios, actividades que debe realizar, etc).

Respondiendo a la pregunta de investigación, la presente investigación arrojó que existe una relación inversa de muy bajo nivel (-0,190), entre las variables Compromiso Organizacional y Resistencia al Cambio.

Si bien se esperaba encontrar una mayor correlación en el desarrollo de la investigación, los altos niveles de significación nos permiten manejar los datos obtenidos como válidos considerando que existen otras variables diferentes al Compromiso Organizacional que impactan de manera más significativa sobre la Resistencia al Cambio.

El nivel más alto de correlación inversa se encontró en las dimensiones de Compromiso Organizacional Normativo y la Resistencia al Cambio Ligada al Modo de Implementar el Cambio (-0,412), seguido por la correlación entre el Compromiso Organizacional Afectivo y la Resistencia al Cambio Ligada al Modo de Implementar el Cambio.

CAPITULO VIII
RECOMENDACIONES

Luego de revisados los resultados obtenidos en la presente investigación, se presentan las siguientes recomendaciones para futuros estudios, a fin de extender la línea de investigación propuesta:

:

- Realizar estudios qué permitan identificar que variables inciden sobre la Resistencia al Cambio, ya que el Compromiso Organizacional no resultó ser de mayor influencia.
- Correlacionar las variables Compromiso Organizacional y Resistencia al cambio con las variables demográficas a fin de detectar si estas últimas afectan los resultados.

Dado que el mayor nivel de Resistencia al Cambio se encontró en la dimensión de Resistencia Ligada al Modo en que se realiza el cambio, se recomienda a la empresa llevar a cabo un programa que permita mejorar la comunicación con los empleados en cuanto al cambio que se está presentando, incentivar la participación y consenso; así como velar por el suministro de los recursos financieros, tecnológicos y materiales necesarios; de igual manera se recomienda escuchar las inquietudes y temores del personal en cuanto al proceso de cambio a fin de definir acciones a tomar.

LISTA DE REFERENCIAS

BALESTRINI, M (2002). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. (6ª ed). Caracas: BL Consultores Asociados.

BAZAN, O y SANZ, A (1996). *Diseño y validación de un instrumento para determinar el grado y naturaleza de la resistencia al cambio presente en procesos de transformación organizacional*. Tesis inédita de Licenciatura de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

CEA, M. (1998). *Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Editorial Síntesis.

CHIAVENATO, I (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (5ª ed) Bogotá: Mc Graw-Hill.

CONTRERAS L. Y LUJANO C. (1999). *El Compromiso Organizacional en Trabajadores Accionistas*. Tesis inédita de Licenciatura de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

DÍAZ, F. Y MONTALBÁN, M. (2004). *El Individuo como Unidad de Análisis: La Influencia de los Valores, Percepciones y Actitudes en el Comportamiento Laboral*. Barcelona: Editorial UOC.

DUBRIN, A. J. (2003): *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. (2ª ed). México: Thomson.

GORDON, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. (5ª ed). México: Prentice-Hall.

HERNANDEZ, R., FERNANDEZ, C. Y BAPTISTA P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.

KING, N. (2003). *Cómo Administrar la Innovación y el Cambio. Guía Crítica para las Organizaciones*. España: Thomson.

LIKERT, R (1965). *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*. Bilbao: Ediciones Deusto.

MARIN, M. (2003). *Relación entre Clima y el Compromiso Organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Tesis inédita de Licenciatura de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

MEYER J. y ALLEN N. (1991). *A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review*. California: Inc. Thousand Oaks.

MEYER J. y ALLEN N. (1997). *Commitment in the Workplace: "Theory, Research and Application"*. California: Sage Publications.

MORGAN, C.T., y KING R. A. (1978): *Introducción a la Psicología*. Madrid: Aguilar.

MORROW, P.(1993):*The theory and measurement of work commitment*. Connecticut:Jai Press Inc.

NEWSTROM, J.W. (2007): *Comportamiento en el Trabajo*. (12ª ed). México : McGraw-Hill.

REDDING, J. y CATALANELLO, R.(1994):*Strategic Readiness*. San Francisco: Jossey-Bass.

ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10° ed). México: Pearson Educación.

SIERRA, R (1988), *Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica*. (2º ed). Madrid: Editorial Paraninfo.

SLOCUM, J (2004), *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed). Mexico: Cengage Learning Editores.

STEWART, J. (1992). *Gerencia para el Cambio: planeación-entrenamiento y desarrollo*. Bogotá: Legis Fondo Editorial.

ANEXO

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

INSTRUCCIONES

Los cuestionarios que a continuación se suministran tienen por objeto recabar información necesaria para la elaboración de nuestra tesis de grado.

Los cuestionarios son anónimos, por lo que no se requiere identificarlos con su nombre, garantizando así la más estricta confidencialidad. No existen respuestas correctas o incorrectas, lo importante es que usted refleje con SINCERIDAD su opinión y se asegure de dar respuesta a cada una de ellas.

El tiempo estipulado de respuesta será de 15 a 20 minutos. Por su valiosa colaboración de antemano, muchas gracias.

Inicialmente debe ingresar sus datos socio-demográficos:

Género		**Edad (años)**	**Antigüedad en la empresa (años)**	**Nivel del cargo**	
Femenino				Supervisor	
Masculino				No Supervisor	

A continuación se le presentará una escala de 18 ítems, con categorías de respuestas que van desde Muy en Desacuerdo (1) a Muy De Acuerdo (4), de las cuales usted sólo deberá marcar una de ellas, donde Cero (0) representa "No Estoy Seguro":

	Afirmaciones	Muy en Desacuerdo 1	Desacuerdo 2	No Estoy Seguro 0	De Acuerdo 3	Muy de Acuerdo 4
1	Si yo no hubiere invertido tanto de mi mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra empresa.					
2	Sería muy difícil para mí en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara.					
3	Le debo mucho a mi organización.					
4	No me siento como "parte de la familia" en esta organización.					
5	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.					
6	No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización.					
7	Seria muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.					
8	Aunque fuese ventajoso para mi, siento que no sería correcto renunciar a mi organización ahora.					
9	Necesito y deseo pertenecer a esta organización.					

10	Si decidiera renunciar a esta organización ahora, muchas cosas de mi vida serían interrumpidas.					
11	Esta organización significa mucho para mí en lo personal.					
12	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería contar con pocas opciones de empleo en el mercado.					
13	Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella.					
14	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.					
15	Esta organización merece mi lealtad					
16	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.					
17	No siento ninguna obligación de seguir trabajando para mi empleador actual.					
18	Pienso que si renunciara a mi organización, tendría muy pocas opciones de empleo en otra empresa.					

Seguidamente, se le presentará una escala de 36 ítems, con categorías de respuestas que van desde Muy en Desacuerdo (0) a Muy De Acuerdo (3), de las cuales usted sólo deberá marcar una de ellas, donde: El cero (0) representa lo que MENOS se acerca a su manera de pensar y tres (3) lo que más se acerca a su manera de pensar.

	Afirmaciones	Muy en Desacuerdo 0	Desacuerdo 1	De Acuerdo 2	Muy de Acuerdo 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				
15	Resulta beneficioso mantener la cultura y tradiciones de la empresa				
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 de 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 necesario incorporar nuevas normas para cumplir con los objetivos de la empresa				
24	Las normas que orientan cómo 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				
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 el 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				

Gracias por su Colaboración