UCAB

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS 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)

RESISTENCIA AL CAMBIO ANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EL CASO DE CIGARRERA BIGOTT

Realizado por:

David Cabral Aguilera

Lorenzo González Almiñana

Profesor guía: Guillermo Yáber

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: Veinte (20) puntos.

Nombre: Carmen Piñón Firma:

Nombre: Roraima Mosa Firma:

Nombre: Guillermo Yáber Oltra Firma:

Caracas 2 de Octubre de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Relaciones Industriales

RESISTENCIA AL CAMBIO ANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EL CASO DE CIGARRERA BIGOTT

Tutor: Guillermo Yáber

Estudiantes:

David Cabral Aguilera

Lorenzo González Almiñana

Caracas, 2018

DEDICATORIA

A mi familia, por el simple hecho de acompañarme en todas las etapas de mi vida,

A mi pana y compañero de tesis Lorenzo, por todo el tiempo y dedicación para elaborar un trabajo tan interesante.

David

A mis profesores, este es el resultado de su trabajo,

A David, por su empeño y dedicación,

Lorenzo

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Guillermo Yaber, por su disposición, guía y apoyo en su labor de tutoría.

A la Prof. Aracelis Tortolero por su apoyo y orientación desde el inicio, en los cursos de seminario I y II.

Al profesor Gustavo García, por sus increíbles aportes en el área, y la disposición para orientarnos en la elaboración del estudio.

A Valeria García, Luis Rodríguez, y Gabriel Toledo quienes siempre nos apoyaron y colaboraron con nosotros.

A la compañía Cigarrera Bigott, especialmente a la directora de Recursos Humanos Odette Dávila, por abrirnos las puertas, apoyarnos con todo lo referente a data y validación de los instrumentos.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA I

AGRADECIMIENTOS II

RESUMEN X

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3

La empresa 6

Objetivos 8

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 9

Antecedentes 9

Cambio organizacional 11

Etapas del cambio 14

Cambio tecnológico 16

Sistemas de Información 17

Resistencia al cambio 19

Resistencia de usuario 24

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO 26

Tipo de investigación 26

Unidad de análisis 26

Operacionalización de la variable 29

Diseño de los instrumentos para la recolección de información 33

Validez y confiabilidad 33

Análisis estadístico de los datos 34

Aspectos éticos 35

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 37

Porcentaje de la muestra por actores 37

Porcentaje de la muestra por departamentos 38

Porcentaje de la muestra por rol 38

Porcentaje de la muestra por ubicación 39

Porcentaje de la muestra por edad 40

Porcentaje de la muestra por nivel educativo 40

Porcentaje de la muestra por tiempo en la empresa.....41

Porcentaje de la muestra por género.....41

Valores generales.....42

Resistencia de usuario por actores - general.....44

Resistencia de usuario por actores – dimensiones.....46

Resistencia de usuario por actores – subdimensiones 50
Factores ligados al individuo 50
Factores ligados a la organización 52
Factores del sistema y del proceso.....55

Resistencia de usuario según nivel de accesibilidad 57

Resistencia de usuario según ubicación 66

Resistencia de usuario según género 67

Resistencia de usuario según rol en la empresa (gerente o empleado).....68

Resistencia de usuario según edad 68

Resistencia de usuario según departamento 69

Resistencia de usuario según nivel educativo 70

Resistencia de usuario según tiempo en la empresa 71

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 72

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES 75

Recomendaciones 79

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 82

ANEXOS 85

Anexo B: Instrumento de recolección de datos (Patrocinantes) 86

Anexo C: Instrumento de recolección de datos (Agentes) 95

Anexo D: Instrumento de recolección de datos (Targets) 104

Anexo E: Kiosko Tecnológico 113

Anexo F: Kiosko Tecnológico 114

INDICE DE TABLAS O FIGURAS

Tabla 1 – Sistemas de información gerencial Cigarrera Bigott 19

Tabla 2 – Población por actores 28

Tabla 3 – *Targets* u objetivos según nivel de accesibilidad 28

Tabla 4 – Operacionalización de la variable: resistencia de usuario 32

Tabla 5 – Alfa de Cronbach 34

Tabla 6 – valores por dimensiones y subdimensiones de acuerdo a categorías de apoyo, neutro, y resistencia 35

Gráfico 1 – Distribución de la muestra por actor 37

Gráfico 2 – Targets según niveles de accesibilidad 38

Gráfico 3 – Distribución de la muestra por departamento 38

Gráfico 4 – Distribución de la muestra por rol 39

Gráfico 5 – Distribución de la muestra por ubicación 40

Gráfico 6 – Distribución de la muestra por edad 40

Gráfico 7 – Distribución de la muestra por nivel educativo 41

Gráfico 8 – Distribución de la muestra por tiempo en la empresa 41

Gráfico 9 – Distribución de la muestra por género 42

Tabla 7 – Promedios por dimensión y subdimensiones 43

Tabla 8 – Promedio por ítem del 1 al 20 43

Tabla 9 – Promedio por ítem del 21 al 39 43

Gráfico 10 – Promedios por ítem 44

Gráfico 11 – Resistencia de usuario por actor (general) 45

Tabla 10 – Resistencia de usuario por actor (general).....46

Gráfico 12 – Resistencia de usuario por actor de acuerdo a factores ligados al individuo 47

Tabla 11 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a factores ligados al individuo.....47

Gráfico 13 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a factores ligados a la organización 48

Tabla 12 – Resistencia de usuario por actor de acuerdo a factores ligados a la organización ..48

Gráfico 14 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a factores del sistema y del proceso 49

Gráfico 15 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a la subdimensión saber/conocer 51

Gráfico 16 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a la subdimensión responsabilidad (hacer).....52

Gráfico 17 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a la subdimensión querer/sentir/desear.....52

Gráfico 18 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a la subdimensión global 53

Gráfico 19 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a la subdimensión asociada a otros stakeholders 54

Gráfico 20 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a la subdimensión asociada al proyecto 55

Gráfico 21 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a la subdimensión asociada al sistema 56

Gráfico 22 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a la subdimensión asociada al proceso.....57

Tabla 14 - Medias de resistencia de usuario según nivel de accesibilidad.....58

Tabla 15 - Distribución resistencia de usuario según nivel de accesibilidad 59

Gráfico 23 – Comparación de resistencia de usuario general según el nivel de accesibilidad..59

Tabla 16 - Distribución dimensión individual según nivel de accesibilidad.....60

Gráfico 24 – Comparación dimensión individual según niveles de accesibilidad 60

Tabla 17 - Distribución dimensión organizacional según nivel de accesibilidad.....61

Grafico 25 – Comparación dimensión organizacional según niveles de accesibilidad.....61

Tabla 18 - Distribución dimensión sistema y proceso según nivel de accesibilidad.....62

Gráfico 26 – Comparación dimensión sistema y proceso según niveles de accesibilidad 62

Tabla 19 - Distribución subdimensión saber, hacer, querer, según nivel de accesibilidad 63

Tabla 20 - Distribución subdimensión global, otros stakeholders, proyecto, según nivel de accesibilidad 64

Tabla 21 - Distribución subdimensión sistema y proceso, según nivel de accesibilidad 65

Gráfico 27 - Distribución de usuarios de computador en subdimensiones según categorías de resistencia de usuario.....66

Gráfico 28 - Distribución de usuarios de kiosko en subdimensiones según categorías de resistencia de usuario.....66

Gráfico 29 - Medias de resistencia de usuario según ubicación.....67

Gráfico 30 - Medias de resistencia de usuario según género 68

Gráfico 31 - Medias de resistencia de usuario según rol.....68

Gráfico 32 - Medias de resistencia de usuario según edad (expresada en años en el eje X)....69

Gráfico 33 - Medias de resistencia de usuario por departamento.....70

Gráfico 34 - Medias de resistencia de usuario según nivel educativo.....71

Gráfico 35 - Medias de resistencia de usuario según tiempo en la empresa 71

Gráfico 36 - Comportamiento de 10 usuarios de computador en la dimensión sistema y proceso.....77

Gráfico 37 - Comportamiento de 10 usuarios de kiosko en la dimensión sistema y proceso ...78

Anexo B: Instrumento de recolección de datos (Patrocinantes).....86

Anexo C: Instrumento de recolección de datos (Agentes) 95

Anexo D: Instrumento de recolección de datos (Targets) 104

Anexo E: Kiosko Tecnológico 113

Anexo F: Kiosko Tecnológico.....114

RESUMEN

El presente trabajo consistió en el estudio de un proceso de cambio en Cigarrera Bigott por la implementación de un nuevo sistema de Gestión del Departamento de Recursos Humanos de la empresa, el cual impactó todos los niveles de la organización, alterando y modificando la naturaleza de los procesos de recursos humanos, a través de sistemas de información (nuevos softwares y programas). La implementación de los sistemas de información cambió la dinámica de los procesos de recursos humanos, a los cuales los trabajadores estaban familiarizados y acostumbrados, generando de esta manera resistencia al cambio por parte de los individuos afectados. Entendiendo lo anterior, nuestro problema de investigación estuvo enfocado en la medición de la resistencia al cambio tecnológico de los trabajadores de Cigarrera Bigott, lo que podemos llamar también resistencia de usuarios, al tratarse de nuevas tecnologías. Basados en la investigación de García (2017) ‘‘Gestión de Cambios Organizacionales’’, en conjunto con diferentes estudios exploratorios asociados a la resistencia al cambio tecnológico, se definió la variable: resistencia de usuario, la cual tiene tres (3) dimensiones que nos permitió delimitar y estudiar a fondo la resistencia de los trabajadores en Cigarrera Bigott, estas son: factores individuales, factores organizacionales, y factores del sistema y del proceso. En referencia a lo anterior, se diseñaron instrumentos para los diferentes actores presentes en la organización, en lo fundamental con base a los aportes de la investigación antes mencionada, enriqueciendo los instrumentos con la inclusión de la tecnología que se implementó en la organización, logrando de esta manera desarrollar un método de medición de aspectos de corte cualitativo, como es medir la resistencia de los usuarios hacia el cambio propuesto. El tipo de investigación adoptada fue de campo, no experimental, transversal y descriptiva. Los resultados obtenidos nos permitieron identificar la resistencia de usuario por tipo de actor de acuerdo a las dimensiones y subdimensiones presentes en el estudio, tomando en cuenta a su vez los factores sociodemográficos y laborales, permitiéndonos realizar conclusiones y recomendaciones para la organización.

Palabras claves: Resistencia, Cambio, Tecnología, Usuarios.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se enfrentan a mercados cada vez más globalizados, respaldados por nuevas tecnologías y tendencias que permiten a las organizaciones seguir siendo competitivas y subsistir en el tiempo. Es por eso que hoy en día lo que se valora realmente de las empresas es su capacidad de gestionar los cambios, aprovechando y adaptando las nuevas tecnologías a cada una de sus áreas y fuerza laboral. Cuando hablamos de cambio organizacional, se genera automáticamente una variable ligada a él, llamada resistencia, la cual es percibida en cada uno de los individuos que son afectados por el cambio, entendiendo que existen diferentes factores que influyen en ella, lo que genera distintos niveles o grados de resistencia para cada uno de los individuos.

En consecuencia, el presente estudio tiene como cometido estudiar, analizar y detectar cuáles son las causas de la resistencia al cambio, mediante un caso de estudio, el de los trabajadores de Cigarrera Bigott, ante la implementación de un proyecto que implica la modificación de cada uno de los procesos de Recursos Humanos (en adelante RRHH), a través de nuevas tecnologías, el cual tiene impacto en todos los niveles de la organización.

El trabajo consta de ocho secciones. La primera establece el Planteamiento del Problema, de lo general a lo particular, haciendo uso de las fuentes bibliográficas y hemerográficas consultadas, las cuales tocan temas como: cambio, resistencia al cambio y tecnología. Se describe el proyecto de Cigarrera Bigott que da pie al estudio y se incluye el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

La segunda sección se refiere al Marco Teórico, haciendo un breve recuento de los trabajos, tesis, y artículos asociados a nuestro tema de investigación; para luego profundizar en la bibliografía a través de conceptos, teorías, y aproximaciones de diferentes autores, dando sustento a la variable propuesta, el objetivo general, y los objetivos específicos.

La tercera sección, Marco Metodológico, plantea todo lo referente al tipo de estudio y diseño, población y muestra, operacionalización de la variable, instrumentos, y análisis de los datos.

La cuarta sección, Análisis de Resultados, presenta los datos recogidos por los instrumentos y expone las variables de manera descriptiva.

La quinta sección, discusión de los resultados, presenta la resistencia de usuario y la analiza desde las dimensiones, subdimensiones y variables sociodemográficas.

Posteriormente se presentan una serie de recomendaciones o acciones correctivas que, en función de los resultados obtenidos, deben tomarse en cuenta para disminuir la resistencia y llevar a cabo el proceso de la mejor manera.

En la sección de anexos se presentan los instrumentos, tablas, gráficos y fotografías asociadas a los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

"En el mundo actual de constante cambio, la importancia de la innovación difícilmente puede subestimarse. La ventaja competitiva de hoy es la práctica común del mañana. Para las empresas que quieren estar a la vanguardia de un negocio, la innovación continua en sus productos y procesos parece ser la mejor estrategia." (Nijhof, Krabbendam, y Looise, 2002, p. 675). Hace más de 15 años, Nijhof, Krabbendam, y Looise (2002), señalaban lo que hoy en día es evidente, en la medida en la que una organización puede innovar, adaptarse al cambio, podrá permanecer en el mercado de una manera competitiva. Podemos decir que las empresas deben innovar para mantenerse competitivas, y que esta innovación supone cambiar.

Debido a que nos encontramos en el umbral de una transformación global en normas y formas empresariales, hay fuertes presiones que obligan a las empresas innovar. La globalización de los mercados hace que las organizaciones estén obligadas a competir no sólo con sus contendientes usuales del entorno inmediato, sino con organizaciones que obligan a rediseñar y también internacionalizar las operaciones. La difusión de la información a través de la tecnología, como puede ser a través de redes sociales, requiere que las organizaciones, especialmente las tradicionales, tengan un nivel de flexibilidad mayor. También encontramos los cambios en la fuerza laboral, cada vez menos sindicalizada y con nuevas aspiraciones. Todas estas presiones requieren de las empresas un cambio en los modelos tradicionales de administración y gerencia (López, Restrepo y Luz, 2013).

Algunos autores, como Valarino, consideran al cambio como un "proceso dinámico y permanente en la vida humana y en las organizaciones" (2002, p. 66). Esta visión asume al cambio como un proceso; otros autores lo reconocen como una modificación que ocurre dentro del sistema, y al proceso como la respuesta del sistema frente a este (Collerette y Deslisle, 1984).

Tal proceso de cambio presenta tres etapas: la etapa presente, es decir el estado actual o momento cero del proceso donde la organización se encuentra actualmente; la etapa de

transición, donde ocurre el cambio y ocurren las modificaciones; y por último, la etapa futura, donde se dan las condiciones que indican que el cambio ha finalizado y está asentado (Beckhard y Harris, 1988), posiblemente a la espera de nuevos cambios. Adicionalmente, intervienen distintos actores en función de su papel respecto al cambio. Al respecto, se pueden identificar tres tipos de actores de acuerdo con una formulación que estimamos de especial interés y que adoptaremos en el trabajo de acuerdo con Harrington, Conner y Horney (2000). En primer lugar, los patrocinadores, aquellos que impulsan y promueven el cambio con poder para sancionarlo. Usualmente la alta gerencia es la que se identifica con este actor. En segundo lugar, los agentes de cambio, encargados de facilitar el cambio y colaborar con su implementación. Usualmente la gerencia media se identifica con este actor, ayudando a la implantación del cambio en cada unidad del negocio. Requieren conocimientos y habilidades respecto al cambio. Por último, los objetivos del cambio, estos son todos aquellos afectados por el cambio y sus implicaciones (Harrington, Conner y Horney, 2000).

Hay que acotar que el cambio es un proceso permanente e inherente al humano, que puede ser considerado como un fenómeno social natural, de ocurrencia diaria; las personas son, en muchos casos, incapaces de asumir las transformaciones a la misma velocidad que ocurren. En ese sentido podemos decir que las personas suelen oponerse o resistirse al cambio dado que pueden sufrir trastornos durante el proceso (López, Restrepo y Luz, 2013). Esta resistencia es, al igual que el cambio, inherente al humano y debe ser asumida como tal.

Haciendo un paralelismo con la física, pudiéramos decir que es similar a los fenómenos inerciales, pues una vez adquiridas unas condiciones determinadas, la tendencia es a continuar sin mayores variaciones, debiendo introducir importantes dosis de energía para cambiarlas, tanto en estado de reposo como en movimiento

Robbins en su libro, *Comportamiento Organizacional*, define la resistencia al cambio como “las conductas de un empleado diseñadas para desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral.” (2013, p. 622). Pero al hablar de la resistencia al cambio como conducta, implica que el individuo debe tener obligatoriamente predisposición a actuar y ciertamente se observan otros conceptos en que la resistencia no solo se refleja por la predisposición a actuar. De acuerdo a lo anterior se consideran más completas las siguientes aproximaciones:

1) Harrington, Conner y Horney (2000): “cualquier pensamiento o acción dirigida contra un cambio”. Esta definición más general deja mayor espacio a las nuevas teorías que han surgido sobre cómo analizar el cambio organizacional”. (p. 12)

2) Acosta (2002): “fuerza natural que se opone a la introducción de un cambio”. (p. 18)

En el pasado ya se han realizado investigaciones y trabajos referentes a la medición de la resistencia al cambio organizacional. Cabe mencionar los de desarrollo y validación de instrumentos para medir esta variable (Bazan y Sanz, 1996) y diferentes estudios de estrategias para el manejo de la resistencia (Yaber, Malott y Valarino, 1998). En ese sentido, *Gestión de cambio organizacionales* del profesor Gustavo García Chacón (2017) es utilizado como columna vertebral de esta investigación en todo lo referente a cambio organizacional y resistencia, dado que sintetiza el conocimiento que existe en la actualidad sobre el tema.

Las presiones antes mencionadas obligan a las organizaciones a innovar en el campo de la tecnología que utilizan (Pang, 2008). Este cambio es sumamente importante dentro del sistema, porque modifica fuertemente las interacciones. Una de las maneras en las que las organizaciones buscan innovar en el campo de tecnología es a través de la implementación de sistemas de gestión empresarial, como paquetes de software comercial, que soportan procesos del negocio, a través de distintas herramientas (sistemas de información, sistemas de registro, sistemas de ventas, etc.) interconectadas (Klaus y Blanton, 2010). En los últimos años se han incorporado al mercado distintos sistemas de gestión empresarial, con funciones variables que soportan distintas áreas del negocio. (Peiro, Prieto, Orengo y Zornoza, 2000)

La rápida difusión de las distintas herramientas tecnológicas de vanguardia han generado un creciente interés por sus fenómenos asociados en estudiosos de la tecnología, el trabajo, las organizaciones y la psicología (Peiro, Prieto, Orengo y Zornoza, 2000). Uno de estos fenómenos es la resistencia de usuario. Este es un fenómeno similar a la resistencia al cambio, al que deben hacerse consideraciones particulares. “La resistencia de usuario es más específica que la resistencia general al cambio, ya que involucra a los empleados que interactúan con un sistema” (Klaus y Blanton, 2010, p. 627). Puede ser definida como “el comportamiento de un usuario en contra de la implementación de un sistema durante la fase de implementación” (Klaus y Blanton, 2010, p. 627). Una actitud opuesta a un cambio tecnológico de este tipo puede desarrollarse antes, durante y/o después de la implementación, una o múltiples veces.

En ese sentido, entendiendo las presiones que generan estar en el umbral de una revolución tecnológica global, consideramos que es sumamente necesario mantener actualizados los estudios de resistencia al cambio, cuando existen nuevas tendencias tecnológicas en los mercados que generan un tipo de resistencia que posee particularidades. Robbins (2009) comenta que en el momento que una organización se está adaptando a un cambio tecnológico llegan otros desafíos y oportunidades tecnológicas.

Con base en los considerandos anteriormente, se ha optado por estudiar la resistencia al cambio en la empresa Cigarrera Bigott, donde se introducirá el proyecto tecnológico Aurora. Este proyecto pretende sistematizar, a través de un software soportado por distintas herramientas, las actividades administrativas de recursos humanos. De esta manera, se busca que el departamento de recursos humanos transfiera los procesos básicos administrativos a la autogestión de los trabajadores y se dedique a funciones más estratégicas. En ese sentido, se ha buscado entender cuáles son las variables que están teniendo mayor incidencia en su resistencia al cambio, y poder aproximarnos a una estrategia para implementar ese cambio de la manera más efectiva, siendo referencia para organizaciones que tengan experiencias similares.

La empresa

El caso que nos ha llevado a analizar los fenómenos entes mencionados es la empresa Cigarrera Bigott, miembro de British American Tobacco (BAT) desde 1922.

Bigott, en conjunto con todas las organizaciones pertenecientes al grupo BAT, llevó a cabo un proyecto global cuyo objetivo era lograr la autogestión por parte de los empleados en cada una de las actividades de Recursos Humanos (RRHH), a través del uso de distintos sistemas de información, englobados en un sistema integrado de gestión de recursos humanos. Estas herramientas ya han sido implantadas en distintas empresas a nivel mundial, buscando que las funciones y los departamentos de RRHH en general, puedan pasar a funciones más estratégicas que permitan a las organizaciones seguir siendo competitivas y poder subsistir en el tiempo.

Giovanni Giordano, director global de RRHH de BAT, comentó en la fase de implementación, que este proyecto representaba una gran oportunidad para la organización y los departamentos de RRHH, en cuanto a la mejora continua de cómo trabajar y apoyar al negocio para alcanzar sus objetivos de crecimiento.

Según el glosario de términos, elaborado por BAT (2017), el proyecto tuvo el siguiente objetivo: “Mientras BAT se transforma en un negocio globalmente integrado, RRHH también está cambiando. Un punto clave de enfoque de nuestra nueva estrategia es Desarrollar Talento como una Ventaja Competitiva. Eso significa conducir el negocio hacia adelante atrayendo a las mejores personas, invirtiendo en líderes y desarrollando nuestras personas a su máximo potencial. Para respaldar este viaje, estamos haciendo cambios en la organización, en las herramientas y en los procesos de RRHH. Estos son los cambios que constituye el Proyecto’’ (p. 3).

El Proyecto Aurora cambió radicalmente la gestión de RRHH dentro de la organización, lo cual requirió de un alto grado de adaptabilidad de los colaboradores de la organización tratándose de un cambio de alto impacto, generando resistencia en distintos actores. El presente estudio busca identificar las razones por las cuales pudiera producirse resistencia al cambio por parte los actores, para que la organización pueda tomar acciones que reduzcan la resistencia producida por el cambio. Adicionalmente, tiene como resultado un diagnóstico de la organización y sus colaboradores, permitiendo determinar oportunidades de mejora, con respecto a la implementación de cambios en el futuro.

De esa manera, la pregunta fundamental es: ¿cuáles son los aspectos asociados a la resistencia de usuario del Proyecto Aurora en los trabajadores de Cigarrera Bigott?

Objetivos

Objetivo general

- Identificar los aspectos asociados a la resistencia de usuario del Proyecto Aurora en los trabajadores de Cigarrera Bigott.

Objetivos específicos

- Identificar la resistencia de usuario ligada a factores individuales del Proyecto Aurora en los trabajadores de Cigarrera Bigott.

- Identificar la resistencia de usuario ligada a factores organizacionales del Proyecto Aurora en los trabajadores de Cigarrera Bigott.

- Identificar la resistencia de usuario ligada a factores del proceso y del sistema del Proyecto Aurora en los trabajadores de Cigarrera Bigott.

- Proponer acciones de mejora para la gestión del cambio organizacional en Cigarrera Bigott, de acuerdo a la relación entre resistencia de usuario y los factores individuales, organizacionales, del proceso y del sistema.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Antes de entrar en el desarrollo de los aspectos teóricos del cambio organizacional, se presenta una recensión de las principales investigaciones que ha servido de faro fundamental para este estudio, desde el planteamiento del problema hasta el análisis de los datos.

El trabajo tiene como referencia fundamental e hilo conductor la investigación realizada por el doctor Gustavo García Chacón que lleva por título *Gestión de cambios organizacionales. Modelo integrado: factores transformacionales y transaccionales* y que fue publicada por la Universidad Católica Andrés Bello en el año 2017.

Este libro contiene una panorámica resumida de los autores que han estudiado más recientemente el cambio y la resistencia. También sintetiza distintas propuestas hechas por el mismo autor entre el año 2005 y 2013. Se repasan las categorías de modelos de gestión de cambio y se propone un modelo propio integrado. Posee un resumen de términos, características, tipos y etapas del cambio en la organización. También una explicación detallada del modelo respecto a factores internos y externos y, como parte del modelo, propone una manera de medir resistencia al cambio respecto a factores individuales y organizacionales. Por último, presenta una guía de aplicación para la gestión del cambio adaptada al modelo propuesto.

Encontramos que el texto mencionado es útil para la investigación tanto como fundamento teórico, como en su propuesta para medir resistencia al cambio. El modelo de medición de resistencia al cambio propuesto contiene todos los factores que inciden en la resistencia al cambio encontrados en el arqueo bibliográfico.

En adición a esta fuente teórica, también se ha examinado la investigación de Tim Klaus y J. Ellis Blanton, profesores de la escuela de negocios de Texas en la universidad Corpus Christi y de la escuela de negocios de la Universidad de Sur Florida, respectivamente. Su estudio para la Revista Europea de Sistemas de Información, del año 2010, se titula

Determinantes de la resistencia de usuario y contrato psicológico en implementaciones de sistemas de gestión empresarial. Esta investigación buscó conocer sobre la resistencia de los usuarios de nuevos sistemas de gestión empresarial, durante la implementación de los mismos. Debido a que existe poca literatura respecto a este fenómeno, este fue un estudio exploratorio de tipo cualitativo. Su objetivo fue llegar a un mejor entendimiento del desarrollo de la resistencia de usuario. Para lograrlo se contrastaron entrevistas semiestructuradas y *focus groups* realizados en tres organizaciones. Para abordar el fenómeno de la resistencia, se utilizó la perspectiva del contrato psicológico. Los autores proponen también una adaptación al modelo de ruptura de contrato psicológico, adaptándolo a la ruptura del contrato psicológico respecto al cambio tecnológico. El artículo da como resultado doce determinantes encontradas mediante el método cualitativo, agrupadas en cuatro categorías: individuales, de sistema, organizacionales y de proceso. Esta investigación ha sido fundamental para nuestro análisis, dado que considera los aspectos específicos que generan resistencia en la implementación de sistemas de gestión empresarial. Varios de estos factores no son considerados en los estudios tradicionales de resistencia al cambio, por lo cual es un aporte que genera que la medida de la resistencia en el caso de estudio escogido sea más precisa. Esto deriva en un instrumento que considera tanto los aspectos generales de la resistencia al cambio, como los aspectos encontrados en este estudio exploratorio.

Por último, otra fuente fundamental para llevar a cabo la investigación fue el *Management Information Systems Quarterly*, una revista académica, de la Universidad de Minnesota, publicada y revisada trimestralmente especializada en las áreas de sistemas de información de gestión y tecnología de la información. En ella encontramos dos artículos que sirvieron de aporte a la investigación. El primero de ellos es *Un modelo multinivel de resistencia a la implementación de la tecnología de la información (A multilevel model of resistance to information technology implementation*), el cual fue publicado en el número de septiembre del 2005, escrito por las profesoras canadienses Liette Lapointe y Suzanne Rivard. Es una investigación realizada a varios niveles, con enfoque longitudinal. En primer lugar se hace un análisis de cuatro distintos modelos de resistencia. A partir de ellos se genera un nuevo modelo, tomando en cuenta a la resistencia en distintos niveles y termina realizando tres estudios de casos en el sector salud. Este es un estudio cualitativo, donde se entrevistan a los actores de cada uno de los tres casos para determinar qué factores fueron determinantes en el

éxito o fallo de la implementación de la nueva herramienta tecnológica. Este es un aporte útil para nuestra investigación dado que encontramos factores que no estaban resaltados en otros trabajos, que parecen fundamentales para medir la resistencia de usuario. El más importante de ellos es la pérdida de poder o reconocimiento frente a otros individuos o grupos.

El segundo de los artículos es *Investigando la resistencia de los usuarios a las implementaciones de sistemas de información: una perspectiva de statu quo* (*Investigating user resistance to information systems implementations: a status quo bias perspective*). Este estudio fue realizado por Hee-Woong Kim y Atreyi Kankanhalli, profesores de la Universidad Nacional de Singapur, en el año 2010. En este estudio, los autores proponen un modelo de resistencia de usuario, tomando en cuenta la literatura referente a aceptación de la tecnología, resistencia al cambio y aproximándose desde la perspectiva del statu quo. El estudio es de carácter mixto, mezclando resultados de encuestas y entrevistas a algunos individuos considerados claves en el proceso. Tomando en cuenta esto, los autores generan un entramado de relaciones en el modelo que son de suma importancia a nivel teórico como aporte a la investigación. Adicionalmente, reseña factores que afectan la resistencia que no están contenidos en los estudios tradicionales de cambio.

Después de presentar los antecedentes principales del presente estudio, procedemos a repasar conceptos teóricos y autores claves del tema.

Cambio organizacional

Cuando hablamos de cambio en general, según la Real Academia Española nos referimos a "Dejar una cosa o situación para tomar otra". El cambio es toda acción que implica realizar las actividades de manera diferente (Robbins y Judge, 2013, p.581). Por su parte, también se puede definir el cambio como la modificación de un estado actual a otro diferente, que es observado en el entorno y perdura en el tiempo (Collerette y Delisle, 1998). ‘‘El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente; por lo tanto, el ambiente general que rodea las organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir’’ (Alcocer, Herrera, Galaz, 2009, p.92).

Para Chiavenato (1988), el cambio es promovido por fuerzas externas e internas. Entre las fuerzas externas encontramos nuevas tecnologías, cambios en valores de una sociedad, nuevas oportunidades o limitaciones económicas, políticas, legales y sociales. Ahora bien,

cuando hablamos de las fuerzas internas, nos referimos aquellas son parte del interior de la organización, como consecuencia de la interacción de los individuos y las tensiones generadas por diferencias entre objetivos e intereses. Las fuerzas externas e internas con sus características provocan cambios en las empresas.

Existen tipos de cambios que son identificados por diferentes autores, para Judge y Robbins (2013) el cambio puede ser planificado o no planificado, donde las metas y los objetivos son totalmente diferentes. Al hablar de cambio planeado, los objetivos en orden jerárquico son: mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su ambiente, y modificar el comportamiento de los trabajadores. Maristany (1998) por su parte identifica dos tipos de cambios: el cambio cotidiano y el cambio planificado, donde el primero de ellos hace referencia a la adopción de nuevos hábitos que son producidos por la propia naturaleza, mientras que el cambio planificado comprende diferentes procesos que son necesarios para hacerlo realidad.

Es importante contrastar los tipos de cambio que proponen los autores, ya que en los procesos, actividades y dinámicas inmersas en ellos, dependerá el éxito y cumplimiento del objetivo final de la implantación de un cambio en una organización. "Los cambios por lo general no se decretan y aunque sean planificados, hay que vivenciarlos, asimilarlos. Una crisis producto de cambios acelerados no tiene por qué ser caótica ni destructiva. Las creencias acerca de los cambios deben ser bien manejadas. No pensar que se deben a situaciones peligrosas e inciertas, sino que representan la decisión final de un proceso que implica novedad y requiere acudir a los mecanismos de adaptación y supervivencia" (Valarino, 2003, p. 66).

Por otro lado, Robbins y Judge (2013) plantean en su libro *Comportamiento organizacional* un resumen de seis fuerzas específicas que promueven, dan origen y estimulan el cambio en las organizaciones, lo que nosotros llamaremos: necesidades del cambio. A continuación definiremos cada una de ellas según estos autores:

1. ‘‘Naturaleza de la fuerza laboral: mayor diversidad cultural; población envejecida; mayor inmigración y subcontratación.
2. Tecnología: computadoras y aparatos portátiles más rápidos y móviles a menor precio; surgimiento y crecimiento de sitios de redes sociales; desciframiento del código genético humano.

3. Problemas económicos: auge y caída del mercado inmobiliario internacional; colapso del sector financiero; recesión mundial.
4. Competencia: competidores globales; fusiones y consolidaciones; mayores regulaciones gubernamentales sobre el sector comercial.
5. Tendencias sociales; mayor conciencia ambiental; mayor aceptación hacia los empleados homosexuales y transgénero; mayores aplicaciones multiárea y conectividad.
6. Política mundial: aumento de los costos del cuidado de la salud; actitudes sociales negativas hacia los negocios y los ejecutivos; apertura de mercados en china (p. 579) ’’.

Según Beckhard y Harris (1988) las fuerzas que requieren que se implementen cambios tienden a originarse fuera de las organizaciones, y requieren por parte de los directivos de las mismas rediseñar estructuras y procedimientos organizacionales, definir prioridades y restablecer recursos. Algunas de las fuerzas impulsoras del cambio que proponen Beckhard y Harris son: las legislaciones, la demanda del mercado en relación a la competencia mundial, la disponibilidad de recursos, desarrollo de tecnología y prioridades sociales. De acuerdo a lo anterior, las fuerzas que promueven, dan origen o estimulan el cambio necesitan de actores que las detecten, estudien, analicen y evalúen, para que basadas en ellas se pueda sustentar y explicar las razones por las cuales se quiere implantar un cambio en una organización. Por otro lado, estos actores serán los responsables, de definir los medios y mecanismos asociados para lograr el objetivo final o estado deseado, como lo definen algunos autores.

De acuerdo a Gustavo García (2017) en su libro *Gestión de Cambios Organizacionales*, se plantea que los actores de un proceso de cambio son aquellos individuos, que influyen o se ven afectados por la implantación del cambio; incluyendo aquellos que se ven implicados desde el inicio.

Para Harrington, Conner y Horney (2000) existen cuatro actores implicados en un proceso de cambio:

1. Patrocinadores o patrocinantes: individuos que impulsan y generan el cambio, teniendo el poder y jerarquía de legitimar y sancionar.
2. Agentes de cambio: individuos que tienen el papel de facilitadores dentro del cambio, ayudando a su implementación, los cuales requieren de ciertos conocimientos, habilidades y destrezas para poder inducir el cambio al resto de los individuos.
3. Los blancos y objetivos: individuos que son afectados por el cambio y sus implicaciones.

4. Los defensores o partidarios: individuos que tienen el deseo de lograr el éxito del cambio pero no cuentan con el poder de los patrocinadores o patrocinantes para sancionarlo o legitimarlo.

Entender el cambio organizacional, sus tipos, las fuerzas que lo promueven y los actores que participan en él, ayuda a facilitar que el camino definido por los actores impulsores, sea estructurado y planificado, y exitoso. Estas etapas, definidas por distintos autores, están reseñadas en el siguiente apartado.

Etapas del cambio

Para Beckhard y Harris (1988) el cambio implica tres estados que ayudan a definir el camino que se requiere para gestionar el cambio eficazmente, estos son:

1. Estado presente: etapa donde se busca diagnosticar la condición actual de la organización en relación con el cambio planteado, es decir, el estado o situación en el que se encuentra la organización en la actualidad.
2. Estado de transición: se busca establecer el conjunto de actividades y compromisos que son necesarios para lograr el estado futuro que se quiere alcanzar, lo cual incluye estrategias y planes de acción. Este estado busca delimitar cual es el mejor camino para lograr la implantación exitosa del cambio.
3. Estado futuro: se deben definir las metas y objetivos, o como bien lo plantean los autores, las condiciones organizacionales deseadas luego del cambio.

Por su parte Kurt Lewin (1988) describe y estructura el proceso de cambio en tres etapas:

1. Descongelamiento: se refiere a los procesos de comunicación y concientización del cambio en general, el cual según Robbins (2013) su objetivo recae en modificar e interrumpir el statu quo, el cual es definido en su libro de comportamiento organizacional, como el estado de equilibrio de los individuos. Para el presente estudio el statu quo está caracterizado por la conformidad, costumbres, conocimientos, comodidad y el estado actual de los procesos, subprocesos, y actividades, que van a ser modificados por el cambio. Para Alcocer, Herrera, Galaz (2009), en esta fase es necesario es crear un clima de cuestionamiento sobre la situación actual en aras a preparar el proceso posterior.

2. Transición o movimiento: esta etapa consiste en emplear un conjunto de acciones, que garanticen la implantación de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que tienen por objetivo el cambio. Alcocer, Herrera, Galaz (2009) plantean que en esta etapa, para lograr la adquisición de nuevas conductas y patrones de comportamiento hay que incidir en el resto de los subsistemas de la organización, a fin de que actúen como verdaderos elementos de apoyo y refuerzo al proceso.
3. Congelamiento: se refiere al cierre y establecimiento de los nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que fueron inducidos en la segunda etapa, con el objetivo de dejar atrás el equilibrio inicial, culminando el proceso de cambio en general para garantizar un nuevo statu quo por parte de los individuos afectados por el cambio. Robbins (2013) plantea que esta etapa es el congelamiento del nuevo cambio para poder darle permanencia.

En relación al planteamiento de Lewin, Kotter (1995) en su libro *Leading change* presenta un modelo más específico y detallado de las etapas del cambio, basado en las tres etapas definidas por Lewin:

1. Alentar la sensación de que el cambio es urgente.
2. Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.
3. Crear una visión nueva para dirigir el cambio y estrategias para lograr la visión.
4. Comunicar la visión a toda la organización.
5. Dar poder a otros para que actúen a partir de la visión al eliminar las barreras para el cambio, fomentar la toma de riesgos y alentar la solución creativa de los problemas.
6. Planear, crear y recompensar "triunfos" de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.
7. Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los nuevos programas.
8. Reforzar los cambios al mostrar la relación entre los nuevos comportamientos y éxito organizacional.

Luego de repasar las propuestas de etapas del cambio, pasamos a revisar, desde el punto de vista teórico, el cambio que buscamos estudiar en esta investigación.

Cambio tecnológico

Las manifestaciones de las aceleradas transformaciones tecnológicas queda expresada en la frase: ‘‘En la actualidad la velocidad del cambio resulta abrumadora. Nuevas tecnologías y plataformas continúan emergiendo, y con ello nuevos mercados, nuevos modelos de negocio y nuevos competidores’’ (Henka consulting, 2016, p. 2).

El impacto del cambio se hace sentir en las empresas: Bonnie Sturn (2017), Director de Sistemas de RRHH en Kescott, en un video publicado en el portal YouTube por la empresa SAP, comenta que la rapidez de los procesos y el fácil acceso que se tiene a la tecnología ha cambiado e impactado el rol de los departamentos de RRHH y la forma de manejar empleados. Por otro lado, Sturn comenta que el cambio debe ser procesado y entendido para saber cuál es el camino, y luego complementarlo con la tecnología, la cual se encarga de proveer las herramientas para facilitar el cambio.

Es importante que las personas que están al frente de las organizaciones, responsables de su desarrollo, competitividad y éxito, sean conscientes de las nuevas tendencias, y tener la visión necesaria para saber en dónde quieren que su organización esté en el largo o corto plazo, siempre con el objetivo de mantener la competitividad, evolucionando en conjunto con los mercados. ‘‘La tecnología está cambiando los puestos y las organizaciones. Apenas en el tiempo que le toma a una organización adaptarse a un cambio tecnológico llegan otros desafíos y oportunidades tecnológicos’’ (Robbins, 2013, p.620). Por su parte, García (2017) expresa en su libro *Gestión de Cambios Organizacionales* que el desarrollo tecnológico y conocimiento científico que rodea a las organizaciones está impactando de manera directa en la forma en como dichas organizaciones, adquieren, usan o producen bienes y servicios. García comenta que la eficiencia de la organización va a estar condicionada por el nivel de tecnología disponible en cuanto a procesos operativos y herramientas.

Las organizaciones deben ser capaces de identificar sus oportunidades de mejora, para convertirlas en fortalezas, y empezar a considerar y ver a la tecnología no como un gasto sino como una inversión, que brindará herramientas, accesibilidad, facilidad, y nuevos conocimientos que permitirán que sigan siendo competitivas y puedan subsistir en el tiempo. Henka Consulting (2016) en su revista *Cambio Tecnológico*, expresa que la tecnología juega un papel muy importante, pero que esta no es suficiente, ya que el desarrollo y la capacitación

de la gente son fundamentales, para que se pueda lograr un cambio tecnológico desarrollando ventaja competitiva.

En la actualidad las organizaciones se encuentran inmersas en tecnologías de la información, las cuales facilitan y permiten la realización y el cumplimiento de las funciones dentro de la organización en cualquier nivel o departamento. ‘‘La tecnología de la información (TI) consiste en todo hardware y software que necesita usar una empresa para poder cumplir con sus objetivos de negocios. Esto incluye no solo a los equipos de cómputo, los dispositivos de almacenamiento y los dispositivos móviles de bolsillo, sino también a los componentes de software, como los sistemas operativos Windows o Linux, la suite de productividad de escritorio Microsoft Office y los muchos miles de programas de computadora que se encuentran en la típica empresa de gran tamaño’’ (Laudon, 2012, p. 15).

Sistemas de Información

Laudon (2011) en su libro *Sistemas de Información Gerencial* establece que los sistemas de información son componentes que están interrelacionados, los cuales tienen por función recolectar, recuperar, procesar, almacenar y distribuir información sobre personas, lugares y elementos importantes relacionados a la organización. Por otro lado, Laudon (2011), también comenta que los Sistemas de Información soportan procesos como: toma de decisiones, análisis de problemas, crear nuevos productos, etc.

Para este mismo autor, existen tres (3) actividades en un sistema de información:

- ‘‘La Entrada: captura o recolecta los datos en crudo desde el interior de la organización o a través de su entorno externo.
- El procesamiento: convierte la entrada en bruto en un formato significativo.
- La salida: transfiere la información procesada a las personas que harán uso de ella, o a las actividades para las que se utilizará’’ (Laudon, 2011, p. 16).

En fin podemos asegurar que los Sistemas de Información, cada uno con sus características particulares, buscan satisfacer necesidades dentro de las organizaciones, para poder cumplir objetivos de manera más eficiente. Laudon (2011) establece que el valor que genera un sistema de información para una organización está determinado por el grado en el que este ayude o apoye a obtener mejores decisiones gerenciales, procesos de negocios más eficientes y una mayor rentabilidad en la organización. Este mismo autor hace énfasis en el

apoyo que generan los sistemas de información a los gerentes para el manejo más eficiente de las organizaciones. Sin embargo, desde el punto de vista de los trabajadores, calificados o no, los sistemas de información significan información a la mano, resolución de dudas, validación de información personal, y en este caso para este estudio, autogestión.

Los Sistemas de Información Gerencial que serán utilizados en el Proyecto Aurora de Cigarrera Bigott, se ven reflejados en la tabla 1:

SISTEMA	DESCRIPCIÓN
SAP SuccessFactors	‘‘SAP SuccessFactors es el proveedor global de software de gestión de capital humano (HCM) basado en la nube. Las aplicaciones de administración de capital humano de esta organización, integra la administración, talento, seguimiento de candidatos, sucesiones, análisis de RRHH, entre otros; en organizaciones de todos los tamaños, para el correcto manejo de las estrategias, en conjunto con el rendimiento de los equipos de trabajo.
CMS: sistema de gestión de casos (CHERWELL)	Cherwell® Service Management es una herramienta de administración de servicios de tecnologías de información (ITSM) que tiene por objetivo automatizar y modernizar las organizaciones a través de la implementación procesos de servicio y soporte para satisfacer necesidades y completar diferentes procesos.
Microsoft SharePoint	Un servicio basado en la nube, hospedado por Microsoft, para empresas de todos los tamaños. En lugar de instalar e implementar SharePoint Server local, cualquier empresa puede suscribirse a un plan de Office 365 o al servicio de SharePoint Online independiente. Sus empleados pueden crear sitios para compartir documentos e información con sus compañeros, asociados y clientes.

Tabla 1 – Sistemas de información gerencial Cigarrera Bigott

Los sistemas de información definidos anteriormente, están unidos en un Sistema Integrado de Gestión llamado Employee Central el, cual a diferencia de los sistemas de información, tienen como función unir, fusionar, agrupar a toda la organización para lograr un fin a través de la tecnología de la información. Para Vieites y Rey (2011), los sistemas de gestión (ERP) tienen el objetivo de facilitar un sistema que abarque toda la estructura de una organización de forma integrada: finanzas, producción, compras, ventas, recursos humanos, etc.

Pasamos a revisar un concepto fundamental en la investigación, la resistencia al cambio. Un fenómeno complejo que ha sido abordado por distintos autores, desde diversas perspectivas. En el siguiente título buscamos hacer un resumen de estas perspectivas.

Resistencia al cambio

La resistencia al cambio es un fenómeno que ha sido estudiado a profundidad en la literatura del comportamiento organizacional. Es por ello que encontramos una gran variedad de aproximaciones y definiciones. Harrington, Conner y Horney, lo definen como "cualquier pensamiento o acción dirigida contra un cambio" (Harrington, Conner y Horney, 200, p. 30). Por otra parte, Mullins (2002), desde la perspectiva del comportamiento organizacional la define como "las fuerzas contra el cambio en las organizaciones de trabajo" (p. 824). Podríamos definir entonces a la resistencia al cambio como cualquier pensamiento o acción que ocurre en contra de un cambio en la organización.

Otra aproximación, un poco más específica es "una reacción adversa a un cambio propuesto que puede manifestarse de manera visible, abierta o puede ser menos obvia y transformarse. Puede ocurrir bastante rápido, permanecer latente durante un corto período de tiempo y luego emerger, o permanecer latente durante un tiempo considerable sólo para aparecer más tarde". (Hirscheim y Templeton, 1988, p.398).

Con base en lo anterior se puede establecer que la resistencia al cambio es: cualquier pensamiento o acción adversa al cambio, manifiesto o no, en las organizaciones.

Aunque la palabra resistencia pareciera, en primera instancia, poseer una connotación negativa. La estrategia a tomar sería la de neutralizar, aplacar o eliminar esta resistencia. Sin

embargo, la resistencia puede ser positiva o no dependiendo del cambio, de la perspectiva que se mire o de su manera de manifestarse (Hirscheim y Templeton, 1988, p.398).

Por ejemplo, una resistencia a un cambio de software en una organización, que se manifiesta con un grupo de empleados expresando sus inquietudes en el manejo de esta nueva herramienta al desarrollador de este software, puede ser un insumo invaluable para este. Pudiese permitir modificar esta herramienta para ser más atractiva para el usuario, o eficiente en su desempeño. En ese sentido, una resistencia de este tipo puede ser considerada como positiva para la organización.

Pudiera ser también que si el cambio no resultase positivo o que en etapa experimental la resistencia al cambio pudiera retrasar efectos negativos para la organización (piensen en, por ejemplo, los empleados y accionistas de las empresas que se nacionalizaron o en los vecinos de un lugar ante los cambios de zonificación o construcción de edificaciones sin servicios públicos).

Por último, otra consideración que debe hacerse es que la resistencia al cambio es un fenómeno universal (Child, 1988, p.195). "Es una reacción normal, natural y debe ser asumida como tal." La resistencia al cambio puede verse de manera optimista, como un proceso predecible, estimulante para el intercambio de ideas diferentes, decisiones mejor pensadas." (Valarino, 2003, p. 68).

La literatura de resistencia al cambio reconoce que este fenómeno universal puede ser clasificado o dividido en distintas categorías. Estas categorías dependen del enfoque que se tome.

Collerette y Deslile (1988) como se citó en el libro de Gustavo García *Gestión de Cambios Organizacionales* (2017), se enfoca en el origen de la resistencia, dividiéndola en tres categorías. En primer lugar, se plantean resistencias ligadas a la personalidad. Estas se dividen en los hábitos, que consisten en repetir las mismas prácticas y costumbres ahorran la necesidad de reflexionar sobre cómo hacer las cosas cada vez que las vamos a realizar; el miedo a lo desconocido, que se refiere a que el estado futuro es una incógnita para los actores; el principio de primacía, que establece que las experiencias exitosas quedan marcadas en las conductas de los actores; la preferencia por la estabilidad, como característica de personalidad de colaboradores que ponen por encima su necesidad de estabilidad a su necesidad de exploración; la percepción selectiva, mediante la cual el individuo solo retiene la información

con la que está de acuerdo y desecha el resto; la satisfacción de las necesidades, referente a que un cambio que sea obstáculo para estas generará resistencia; por último, identificación de la situación actual, “en la medida en la que el usuario se encuentre identificado con la situación actual (la cual puede haber sido propuesta por los mismos que promueven el cambio), más se resistirá al cambio.” (García, 2017).

En segundo lugar, Collerette y Deslile (1988), plantean las resistencias ligadas al sistema social. Estas se dividen en la conformidad con las normas, que se refiere a que un cambio que busque cambiar las reglas en las que los individuos se desenvuelven, suscitará resistencia; la coherencia de un sistema, referente a la búsqueda continua de los sistemas al estado de balance y estabilidad; el carácter sagrado de ciertas cosas, cuando un cambio pretende trasgredir el significado de ciertos rituales o cosas, será resistido; similar al miedo a lo desconocido, el rechazo de lo extraño se presenta como otro factor a ser tomado en consideración; por último, los intereses y derechos adquiridos, cuando un cambio es percibido como una modificación negativa en los intereses o derechos de los actores, estos se resisten más (García, 2017). Este último tipo de resistencia ligada al sistema social se asemeja a lo descubierto en el estudio de Hee-Woong Kim y Atreyi Kankanhalli, los cuales reconocen a la pérdida de poder o reconocimiento como un factor determinante en la resistencia al cambio.

En segundo lugar, se plantean resistencias ligadas al modo de implantación del cambio, divididas en tres categorías; “el respeto hacia las personas y las facultades, el tiempo y los medios proporcionados para integrar el cambio y la credibilidad del agente. (García, 2017, p. 114).”

Por su parte, Robbins y Judge (2013) proponen dos fuentes de la resistencia al cambio:

1.‘‘Fuentes individuales:

- Hábito: para afrontar las complejidades de la vida, utilizamos hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se convierte en una fuente de resistencia.
- Seguridad: las personas con mucha necesidad de seguridad tienden a resistirse al cambio, porque amenaza su sensación de seguridad.
- Factores económicos: los cambios en las tareas o en las rutinas establecidas de trabajo originan temores económicos si las personas creen que no serán capaces de realizar las

nuevas actividades o rutinas, en especial cuando el pago está en función de la productividad.

- Miedo a lo desconocido: el cambio sustituye lo desconocido por la ambigüedad y la incertidumbre
- Procesamiento selectivo de información: los individuos son responsables de procesar selectivamente la información para mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren escuchar e ignoran la información que desafía al mundo creado por ellos.

2. Fuentes organizacionales:

- Inercia estructural: las organizaciones cuentan con mecanismos creados como sus procesos de selección y regulaciones formales para generar estabilidad. Cuando una organización se enfrenta al cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para establecer la estabilidad.
- Enfoque del cambio limitado: las organizaciones consisten en un número de subsistemas interdependientes. Es imposible modificar uno de ellos sin alterar los demás. Por tanto, los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor.
- Inercia de grupo: aun si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas grupales podrían actuar como una limitación.
- Amenaza a la pericia: los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de grupos especializados.
- Amenaza a las relaciones de poder establecidas: cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas desde hace mucho tiempo dentro de la organización'' (p. 582).

King (2002) citado por Gustavo García en su libro *Gestión de Cambios Organizacionales* (2017) propone tres categorías para la resistencia al cambio:

- Individual: factores individuales de personalidad que pueden influir en la resistencia al cambio. "Por ejemplo, el locus de control, la necesidad de alcanzar logros, la independencia, el poder y el autoritarismo, al igual que las experiencias previas de cambio organizacional." (García, 2017, p. 114).
- Grupal: factores asociados al grupo, su estructura, su dinámica, sus miembros, composición y sus relaciones. "Algunos de estos factores son la cohesión grupal, las

normas sociales, la participación en la toma de decisiones y la autonomía en la autodeterminación de acciones." (García, 2017, p. 115).

- Organizacional: factores inherentes a las organizaciones, cultura, clima, valores, estrategia. (García, 2017, p. 115)

Los autores consultados tienen en común un reconocimiento general de dos dimensiones que componen a la variable. Un primer nivel individual que influye en la resistencia. Dentro de esta dimensión podemos mencionar factores de personalidad como el locus de control, el deseo de estabilidad o la toma de decisiones. Posterior al nivel individual los autores reconocen una dimensión grupal, organizacional o de sistema. Esta se diferencia porque los factores que entran en juego son aquellos ligados a la organización, otros stakeholders, o directamente del proceso de cambio. García (2017) hace un compendio de estos estudios y genera dos dimensiones generales, la individual y la organizacional. Estas a la vez son divididas en tres subdimensiones cada una. Esta recopilación es utilizada como guía para la medición de resistencia al cambio en los instrumentos.

1. Ligados al individuo:
   - Factores asociados al Saber/Conocer: rasgos individuales asociados a la formación, experiencia y competencias para apoyar y contribuir con el proceso de cambio organizacional.
   - Factores asociados a la Responsabilidad (Hacer): comprensión y cumplimiento o disposición a cumplir con el conjunto de responsabilidades básicas del individuo asociadas al proceso de cambio, en función del rol específico que éste debe cumplir durante el desarrollo del mismo.
   - Factores asociados al Querer/Sentir/Desear: conjunto de rasgos personales (sentimientos y deseos) asociados al proceso de cambio organizacional.
2. Ligados a la organización:
   - Factores Organizacionales Globales asociados al proceso de Cambio: conjunto de rasgos o características organizacionales que pueden influir (facilitar o dificultar) el desarrollo del proceso de cambio.

- Factores Organizacionales asociados al Proyecto: conjunto de rasgos o características asociadas al desempeño del proyecto o los proyectos asociados al proceso de cambio y que puedan influir (facilitar o dificultar) en el desarrollo del mismo.
- Factores Organizacionales asociados a los otros *stakeholders*: rasgos, características o cualidades de las personas involucradas, interesadas o afectadas por el proyecto de cambio en la organización, en función de la percepción de los otros *stakeholders*." (García, 2017, p. 119).

En el siguiente apartado definimos la resistencia de usuario. Entendida como la resistencia al cambio que ocurre en el caso particular de la implementación de nuevo software.

Resistencia de usuario

En el caso particular de los cambios en los que se implementa una nueva herramienta tecnológica, sucede un tipo de resistencia particular llamada resistencia de usuario. Para este fenómeno no hay una literatura tan vasta debido a que es un fenómeno relativamente reciente. Es un fenómeno asociado a la expansión que ha tenido el mercado de software corporativo, más específicamente los Sistemas de Información Empresariales o Gerenciales. (Pang, 2008)

Con el paso del tiempo los sistemas de información se han convertido en herramientas mucho más eficientes. Son capaces de facilitar más información con menos recursos. Sin embargo, el aumento en el nivel de complejidad da como resultado nuevas fuentes de resistencia al cambio. Las características particulares de dicha resistencia a la implementación de un sistema de información han sido investigadas por diversos autores. Entre ellos encontramos: transformación de los valores y hábitos del usuario como fuente de resistencia (Alvarez and Urla, 2002), desalineación del sistema con la organización (Gosain, 2004), la interfaz y cambios en los procesos (O'Leary, 2000).

Un marco aceptado sobre las fuentes de resistencia a la implementación de nuevo software en las organizaciones. En ese sentido, Tim Klaus y J. Ellis Blanton, buscan, a través de un estudio exploratorio cualitativo, realizado en el año 2009, conocer cuáles son los determinantes particulares en esta materia. Definen resistencia de usuario como: "la oposición de un usuario a la implementación de un sistema durante su fase de implementación, expresada en su comportamiento" (2009, p. 627).

Los datos de la codificación de las entrevistas resultan en 12 determinantes, agrupadas en cuatro categorías ubicadas en la sección de anexos (Anexo A). Resaltan entre estos resultados dos subdimensiones; sistema y proceso, que parecen ser particulares de la resistencia al cambio tecnológico o resistencia de usuario. Complejidad y problemas técnicos de las nuevas herramientas tecnológicas son mencionados como factores fundamentales en la resistencia de usuario, mencionados también por Hee-Woong Kim y Atreyi Kankanhalli (2010). El cambio de destrezas requerido por las nuevas actividades, el aumento en la carga de trabajo y falta de ajuste son otros factores denominados como fundamentales que tampoco son mencionados por otros autores y encajan en la naturaleza del proyecto Aurora.

Hee-Woong Kim y Atreyi Kankanhalli (2010), se aproximan al fenómeno de la implementación de nuevos sistemas corporativos en *Investigando la resistencia de los usuarios a las implementaciones de sistemas de información: una perspectiva de statu quo (Investigating user resistance to information systems implementations: a statu quo bias perspective).* Los resultados de este estudio reconocen tres factores que son fundamentales e intervienen en la resistencia de usuario: problemas con la interfaz, es decir que el sistema no funciona bien o no se ajusta correctamente a lo que es demandado; la falta de incentivos para utilizar la nueva herramienta, y por último la pérdida de poder o reconocimiento de los usuarios como un factor fundamental. Este último es mencionado por Robbins y Judge (2013) como un factor asociado a la organización donde se modifican las relaciones de poder.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

El tipo de investigación adoptada fue de campo, no experimental, transversal y descriptiva.

En referencia al estudio de campo, se realizó la recolección de datos en el lugar donde ocurrió el cambio tecnológico, es decir, en cuatro (4) sucursales, dos (2) plantas, y una (1) torre, distribuidas a nivel nacional.

Por su parte, el estudio no manipuló las variables. Es decir, que no existió intención de variar de forma intencional las variables para producir un efecto o resultado. Sampieri, Hernández, y Lucio (2010), comentan que en los estudios no experimentales se observan los fenómenos en su forma natural, para luego poder analizarlos; dicho esto, el estudio de la resistencia de los usuarios en Cigarrera Bigott, se llevó a cabo una vez el cambio fue implementado.

El estudio realizó la medición en un solo momento y en un momento dado (Sampieri, Hernández, y Lucio, 2010); con el objetivo de ver la resistencia de los usuarios ante la implementación del cambio, lo cual es la característica de los diseños transversales.

Unidad de análisis

El estudio fue realizado en Cigarrera Bigott, empresa que es parte del grupo British American Tobacco (BAT), y se dedica a la manufactura y comercialización de cigarrillos en Venezuela. Bigott ajustado a su plan estratégico para el año 2020 y por lineamientos internacionales del grupo BAT, adquirió tres (3) sistemas de información que modificaron la naturaleza de todos los procesos y subprocesos de recursos humanos.

Cigarrera Bigott, cuenta con más de 800 trabajadores, clasificados en trabajadores fijos, temporales, aprendices INCES, y pasantes. La totalidad de los trabajadores se encuentran ubicados en 12 sucursales a nivel nacional (Puerto La Cruz, Puerto Ordaz, Maturín, Porlamar, Maracaibo, Mérida, San Cristóbal, Cabimas, Valencia, Maracay, Barquisimeto y Caracas), dos

plantas (Caracas y Valencia), cinco depósitos (El Tigre, Acarigua, San Felipe, La Guaira y Los Teques), y una torre de oficinas ubicada en el municipio Chacao, Edo. Miranda. Nuestra unidad de análisis se centró en trabajadores fijos, presentes en las sucursales (Caracas, Valencia, Maracaibo, y Puerto La Cruz), en Planta Caracas, en Planta Valencia y en la torre administrativa ubicada en el municipio Chacao, Edo Miranda. Estas ubicaciones fueron seleccionadas tomando en cuenta los dos niveles de accesibilidad de los trabajadores de la organización con respecto a los tres sistemas de información implicados en el proyecto:

- *Personal con computador con acceso directo a los sistemas de información:* trabajadores ubicados en oficinas con computador personal y acceso directo a los tres sistemas de información (SuccessFactors, Cherwell, y SharePoint)
- *Personal con acceso a sistemas de información a través de kioscos tecnológicos:* trabajadores que no tienen computador personal, ubicados en plantas y sucursales. Estos trabajadores tienen acceso a los sistemas de información (SuccessFactors, Cherwell, y SharePoint) a través de kioscos tecnológicos, ubicados en lugares estratégicos, que pueden ser utilizados por múltiples trabajadores.

El resto de los trabajadores ubicados en las sucursales, Puerto Ordaz, Maturín, Porlamar, Mérida, San Cristóbal, Cabimas, Maracay, y Barquisimeto, en conjunto con los depósitos del Tigre, Acarigua, San Felipe, La Guaira y Los Teques; no fueron seleccionados debido a que no son impactados directamente por el cambio, es decir, no tienen acceso a los tres sistemas de información.

Los trabajadores de las ubicaciones seleccionadas constituyen una población total de 469, distribuidos en los tres segmentos de actores determinados de acuerdo a Harrington, Conner y Horney, tal como muestra la tabla 2:

ACTOR	POBLACIÓN
Patrocinantes del Cambio	5
Agentes de Cambio	38
Targets del Cambio	426

Tabla 2 – Población por actores

Todos los Patrocinantes y Agentes de cambio se encuentran ubicados en el nivel de accesibilidad *Personal con computador con acceso directo a los sistemas de información.* Por su parte la población referente a los *targets* del cambio, son divididos como lo muestra la tabla 3:

ACTOR	POBLACIÓN
Target con computador	179
Target con Kiosko Tecnológico	247

Tabla 3 – *Targets* u objetivos según nivel de accesibilidad

En cuanto a la selección de la muestra, se tomaron en cuenta los tres tipos de actores. Respecto a los patrocinantes y agentes se hizo un censo poblacional con algunas limitaciones. Se tomaron 3 de los 5 patrocinantes de la población representando el 60%, debido a limitaciones para contestar los cuestionarios. Por su parte se eligieron 24 agentes, es decir el 63%, debido nuevamente a limitaciones para contestar los cuestionarios. Al hablar de limitaciones para contestar los cuestionarios por parte de los patrocinantes y agentes, nos referimos a actores de vacaciones, actores en ubicaciones muy lejanas, actores de viaje por trabajo, y actores ausentes por enfermedad/reposo. Por su parte, para la población referente a los targets se realizó un muestreo aleatorio, tomando en cuenta la proporción computador-

kiosko y la ubicación física de los trabajadores. Fueron seleccionados 63 targets con kiosko y 46 targets con computador, a través de la aplicación Random Numbers, obteniendo un total de 109 targets, lo que representa un 26% de la población total de este tipo de actor. En consecuencia, la muestra total fue de 136 trabajadores de Cigarrera Bigott, ubicados en las distintas localidades mencionadas anteriormente, lo cual corresponde al 29% de la población total.

Operacionalización de la variable

Partiendo de diferentes estudios exploratorios asociados a la resistencia de usuarios, en conjunto con el libro del Profesor Gustavo García *Gestión de cambios organizacionales* hemos podido concretar el objetivo general de la investigación, desagregado en los objetivos específicos. Gustavo García (2017) propone diferentes factores que están asociados a la resistencia al cambio y cómo medirla, estos son: factores individuales y factores organizacionales.

- Factores Ligados al Individuo: están divididos en tres subdimensiones (conocer, hacer y querer). Estos factores corresponden a características humanas particulares de los individuos que son parte de un proceso de cambio, identificando sus percepciones, personalidades y necesidades. Los Factores Ligados al Individuo son de suma importancia para determinar fuentes de resistencia inherentes en los individuos que son parte de una organización, y serán impactados por el cambio que se está planteando.
- Factores Organizacionales: están divididos en tres sub dimensiones (globales, asociados al proyecto, asociados a los otros *stakeholders*). Estos factores corresponden a la percepción, comprensión, y opinión que tienen los individuos de una organización, con base en las características, rasgos, o cualidades de la organización en general, del proyecto que da pie al cambio y de las personas que están involucradas, interesadas o afectadas por el cambio. Los Factores Organizacionales, permiten determinar fuentes de resistencia que tienen como punto de origen a la organización, donde el cambio se va a efectuar.

Por otro lado, estudios exploratorios como: *Determinantes de la resistencia del usuario y el contrato psicológico en las implementaciones del sistema empresarial*; *Un modelo de multiniveles de resistencia en la implementación de tecnología de la información*, e *Investigación de la resistencia de los usuarios en la implementación de sistemas de*

información: una perspectiva de Status Quo Bias; nos han permitido determinar otro factor a incluir dentro de nuestro estudio. Este factor lo llamamos: Del Sistema y del Proceso.

- Factores del Sistema y del Proceso: están divididos en dos subdimensiones: del sistema y del proceso. Estos factores corresponden a la percepción, comprensión, y opinión que tienen los individuos que son parte del cambio tecnológico, acerca de los sistemas de información, su naturaleza, complejidad, impacto en su proceso productivo, y adaptabilidad a la organización en general. Los Factores del Sistema y del Proceso, permiten determinar fuentes de resistencia presentes en los individuos, a causa de la tecnología que se está implantando como consecuencia del cambio.

En relación a lo mencionado anteriormente, la tabla 4 presenta la operacionalización de la variable: resistencia de usuario.

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores		
			Targets	**Agentes**	**Patrocinador**
Resistencia de Usuario	Factores individuales	Conocer/Saber	1. Conocimientos teórico-prácticos sobre el proceso de cambio/2. Conocimientos teórico-prácticos exigidos por el cambio/3. Organización/4. Orientación al aprendizaje	1. Conocimientos teórico-prácticos sobre el proceso de cambio/2. Conocimientos teórico-prácticos exigidos por el cambio/3. Organización/4. Orientación al aprendizaje	1. Conocimientos teórico-prácticos sobre el proceso de cambio/2. Conocimientos teórico-prácticos exigidos por el cambio/3. Organización/4. Orientación al aprendizaje
		Hacer	5. Adiestramiento/ 6. Contribución/ 7. Propuestas de mejora	5. Gerencia del proyecto /6. Adiestramiento /7. Diagnóstico de la situación Actual	5. Legitimación apoyo y monitoreo /6. Asignación de recursos /7. Liderazgo e impulso
		Querer	8. Seguridad y confianza/ 9. Optimismo/ 10. Comodidad/ 11. Certidumbre/ 12. Motivación/ 13. Compromiso/14. Lealtad/15. Flexibilidad/16. Voluntad/17. Aprobación/18. Satisfacción/19. Autoestima/20. Sentido de colaboración	8. Seguridad y confianza/ 9. Optimismo/ 10. Comodidad/ 11. Certidumbre/ 12. Motivación/ 13. Compromiso/14. Lealtad/15. Flexibilidad/16. Voluntad/17. Aprobación/18. Satisfacción/19. Autoestima/20. Sentido de colaboración	8. Seguridad y confianza/ 9. Optimismo/ 10. Comodidad/ 11. Certidumbre/ 12. Motivación/ 13. Compromiso/14. Lealtad/15. Flexibilidad/16. Voluntad/17. Aprobación/18. Satisfacción/19. Autoestima/20. Sentido de colaboración
	Factores organizacionales	Globales	21. Comunicación organizacional/22. Cultura organizacional/23. Clima organizacional/24. Legitimidad del poder/25. Niveles de participación	21. Comunicación organizacional/22. Cultura organizacional/23. Clima organizacional/24. Legitimidad del poder/25. Niveles de participación	21. Comunicación organizacional/22. Cultura organizacional/23. Clima organizacional/24. Legitimidad del poder/25. Niveles de participación
		Otros Stakeholders	26. Saber/conocer (Conocimientos, habilidades, competencias)	26. Saber/conocer (Conocimientos, habilidades, competencias)	26. Saber/conocer (Conocimientos, habilidades, competencias)

		Proyecto	27. Proceso de toma de decisiones/28. Proceso de planificación/29. Conformación del equipo de trabajo/30. Proceso de seguimiento y control/31. Pérdida de poder o reconocimiento /32. Proceso de asesoría/33. Proceso de feedback (retroalimentación)/34. Proceso de formación.	27. Proceso de toma de decisiones/28. Proceso de planificación/29. Conformación del equipo de trabajo/30. Proceso de seguimiento y control/31. Pérdida de poder o reconocimiento 32. Proceso de asesoría/33. Proceso de feedback/34. Proceso de formación.	27. Proceso de toma de decisiones/28. Proceso de planificación/29. Conformación del equipo de trabajo/30. Proceso de seguimiento y control/31. Pérdida de poder o reconocimiento /32. Proceso de asesoría/33. Proceso de feedback/34. Proceso de formación.
	Factores del Sistema y del Proceso	Sistema	35. Complejidad/36. Problemas técnicos	35. Complejidad/36. Problemas técnicos	35. Complejidad/36. Problemas técnicos
		Proceso	37. Cambio de destrezas/38. Carga de trabajo/39. Falta de ajuste	37. Cambio de destrezas/38. Carga de trabajo/39. Falta de ajuste	37. Cambio de destrezas/38. Carga de trabajo/39. Falta de ajuste

Tabla 4 – Operacionalización de la variable: resistencia de usuario

Fuente: Elaboración propia

Diseño de los instrumentos para la recolección de información

Para el diseño de los instrumentos de recolección de datos, partimos de los instrumentos elaborados previamente por García (2017), que hemos ampliado, al introducir en esta investigación un nuevo factor derivado de la revisión bibliográfica, referente a la resistencia de usuarios.

Elaboramos tres instrumentos para los tipos de actores presentes en el cambio y mencionados anteriormente: Patrocinantes, Agentes y Targets u Objetivos; todos disponibles en la sección de anexos. La estructura de los instrumentos es la siguiente: Factores Ligados al Individuo, Factores Organizacionales y Factores del Sistema y del Proceso. Las preguntas son cerradas, y tienen 5 categorías u opciones de respuesta, de las cuales el encuestado debía elegir sólo una (1), es decir, aquella opción que describía más adecuadamente su respuesta (Sampieri, Hernández, Lucio, 2010). Las cinco opciones de respuesta están codificadas del 1 al 5; donde el valor 3 es neutral, el 1 representa un alto grado de apoyo o percepción positiva y el 5 la mayor resistencia por parte del encuestado.

Por su parte, los cuestionarios contaron con una primera página de instrucciones, claras y precisas, con la intención de solventar posibles dudas. Los cuestionarios, fueron administrados de forma individual, es decir, cada individuo recibió el instrumento y fue responsable de completarlo (Sampieri, Hernández, Lucio, 2010). Con respecto a las Sucursales a las cuales el equipo de investigación no pudo asistir presencialmente, el cuestionario fue autoadministrado por envío, con apoyo de los distintos representantes de Recursos Humanos de las localidades, con quienes se realizó un contacto previo.

Los tres instrumentos diseñados se encuentran en la sección de anexos (anexo A, anexo B, y anexo C)

Validez y confiabilidad

Los instrumentos fueron modificados a través de diversas reuniones con los patrocinadores del cambio, quienes lo adaptaron a las características particulares del Proyecto, teniendo como resultado final, la aprobación de la Directora de Recursos Humanos. Adicionalmente, se aplicó el Método de Validación por Jueces, donde participaron 3 expertos metodológicos, quienes dieron sus observaciones y sugerencias acerca de los instrumentos.

Por último, con el objetivo de que los instrumentos fuesen totalmente confiables, se seleccionaron 30 trabajadores de Cigarrera Bigott relacionados al cambio, distribuidos de la

siguiente manera: 7 agentes, 3 patrocinantes, y 20 *targets*, con quienes se realizó una prueba piloto. Teniendo en cuenta las características de los instrumentos diseñados, se aplicó el Método Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual se calculó mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total, así como lo presenta Hernández Sampieri (2003); obteniendo como resultado 0,97/1 de confiabilidad, es decir que los ítems de los instrumentos miden un mismo constructo y están altamente correlacionados, así como lo plantean Welch & Comer (1988). Según el resultado obtenido, afirmamos que los instrumentos tienen un alto grado de validez. Los resultados antes expuestos se encuentran reflejados en la tabla 5.

Fórmula	$\propto = \frac{K}{K-1}\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{K} Si^2}{St^2}\right)$
K	39
Varianza de cada ítem	24,32644
Varianza total de los ítems	474,5333
Valor de alfa	0,97

Tabla 5 – Alfa de Cronbach

Análisis estadístico de los datos

El presente trabajo tiene un enfoque cuantitativo, el cual representa según Sampieri, Hernández, y Lucio (2010), un conjunto de procesos donde no se pueden eliminar pasos y el orden es riguroso. Para estos autores, el enfoque cuantitativo obedece a la determinación de objetivos y variables que buscan ser probados a través de mediciones, las cuales serán analizadas a través de métodos estadísticos, para posteriormente establecer conclusiones.

En nuestro estudio los datos obtenidos fueron analizados a través de estadísticos descriptivos: proporciones, distribuciones, medidas de tendencia central, y medidas de dispersión. Este análisis se realizó de manera general y específica por actores, por variables sociodemográficas y laborales, tomando en cuenta las dimensiones y subdimensiones

propuestas en la operacionalización de la variable. En cuanto a las herramientas a utilizar, se utilizó Microsoft Excel para vaciar los datos recolectados, y la elaboración de tablas, cuadros, y gráficos. El análisis fue realizado a través de la separación de los ítems de los instrumentos, tomando como base las dimensiones y subdimensiones planteadas en la operacionalización, obteniendo de esta manera valores para cada sección, tomando en cuenta 5 categorías: máximo apoyo, moderado apoyo, neutra, moderada resistencia y máxima resistencia. Dichos valores fueron obtenidos, tomando en cuenta la escala propuesta de 1 a 5 en cada ítem del instrumento, donde 1 representa máximo apoyo, y 5 máxima resistencia. Los valores obtenidos son presentados en la tabla 6. Para el análisis de los instrumentos se generó una distribución de curva normal de valores, de manera que las categorías de los extremos (máximo apoyo y máxima resistencia) representan el 17,5% y 17,5% de la distribución respectivamente. Las categorías de apoyo moderado y resistencia moderada tienen un 20% y 20% de la distribución respectivamente. La categoría neutra, central en la curva, posee el mayor porcentaje de la distribución con un 25%. De esta manera se asume como normal el comportamiento de los datos, tal como muestra la tabla 6.

	Máximo apoyo	Moderado apoyo	Neutra	Moderada resistencia	Máxima resistencia
General	39-66	67-97	98-136	137-167	168-195
Individuales	20-34	35-50	51-69	70-85	86-100
Conocer	4-6	7-9	10-14	15-17	18-20
Hacer	3-4	5-7	8-10	11-13	14-15
Querer	13-21	22-32	33-44	45-56	57-65
Organizacionales	14-23	24-34	35-49	50-60	61-70
Globales	5-7	8-11	12-18	19-22	23-25
Stakeholders	1	2	3	4	5
Proyecto	8-12	13-19	20-28	29-35	36-40
Sistema y proceso	5-7	8-11	12-18	19-22	23-25
Sistema	2	3-4	5-7	8-9	10
Proceso	3-4	5-7	8-10	11-13	14-15

Tabla 6 – valores por dimensiones y subdimensiones de acuerdo a categorías de apoyo, neutro, y resistencia

Aspectos éticos

El anonimato de los trabajadores que forman parte de la muestra es respetado, de manera tal que no se vean afectadas las respuestas y los resultados del estudio.

Por otro lado, el trabajo cuenta con las referencias bibliográficas de cada uno de los autores que han sido mencionados, respetando los derechos de autor, manteniendo de esta manera uno de los aspectos éticos más importantes.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Porcentaje de la muestra por actores

El gráfico 1 presenta la distribución por actores del proceso de cambio de la muestra seleccionada, con un total de 136 trabajadores. El total de la muestra ha estado presente en todas las fases del proceso de cambio referente a la implementación de los sistemas de información descritos anteriormente. Cabe acotar, que las diferencias entre la población escogida, recaen en las variables sociodemográficas y laborales, las cuales se presentarán más adelante.

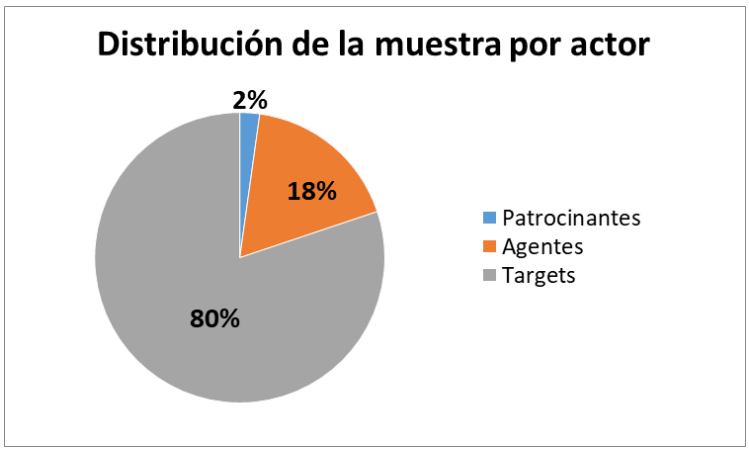

Gráfico 1 – Distribución de la muestra por actor

Por su parte los *targets* u objetivos del cambio, se dividen en dos categorías de accesibilidad de acuerdo a lo explicado en el marco metodológico: computador y kiosko Aurora; mientras que los patrocinantes y los agentes pertenecen al nivel de accesibilidad: usuarios con computador. El gráfico 2 presenta la distribución de acuerdo al nivel de accesibilidad de los *targets* u objetivos:

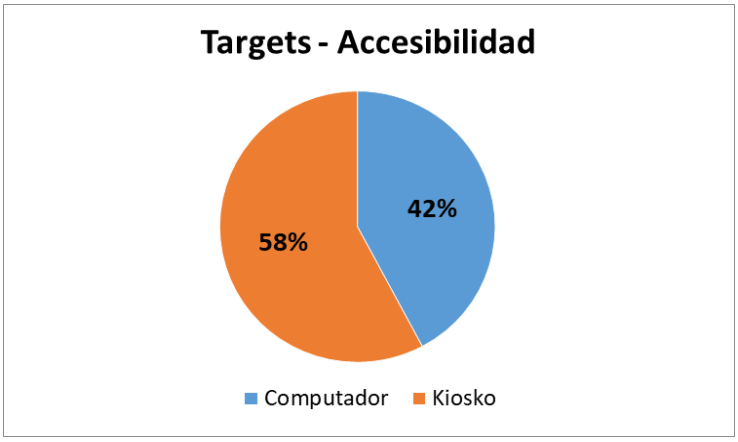

Gráfico 2 – Targets según niveles de accesibilidad

Porcentaje de la muestra por departamentos

El gráfico 3 presenta la distribución por departamento de la muestra seleccionada. La distribución muestra distintos porcentajes tomando en cuenta la cantidad de trabajadores real en cada uno de los departamentos de la empresa. Por su parte los departamentos de operaciones, y mercadeo y ventas representan el 71% de la muestra (45% y 26%), mientras que el 29% restante se distribuye entre los departamentos de recursos humanos, finanzas, y LEX, 12%, 10%, y 7% respectivamente.

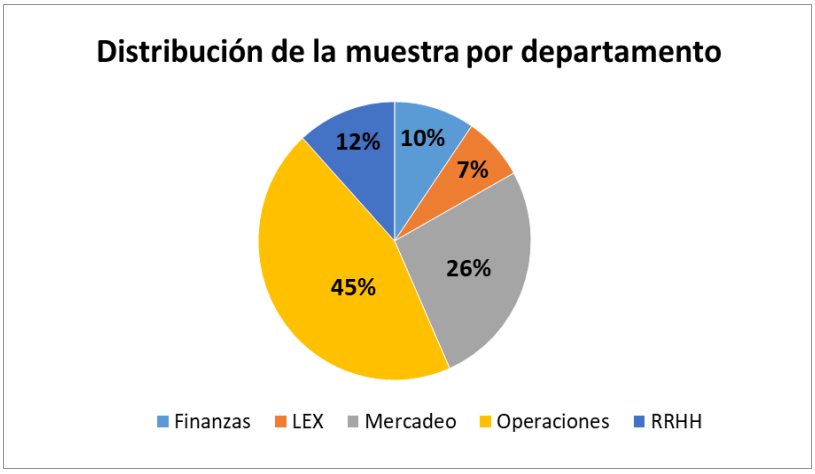

Gráfico 3 – Distribución de la muestra por departamento

Porcentaje de la muestra por rol

Dentro de la muestra seleccionada, se tomaron en cuenta empleados y gerentes de línea. El gráfico 4 presenta la distribución de la muestra de acuerdo a los roles mencionados, donde el grueso de la misma (74%) corresponde a los empleados, es decir usuarios sin reporte,

y el resto de la muestra (26%) corresponde a gerentes de línea, es decir usuarios con reportes directos.

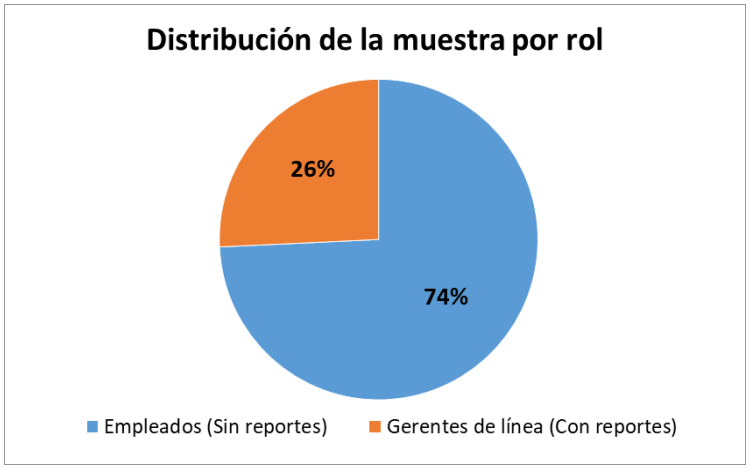

Gráfico 4 – Distribución de la muestra por rol

Porcentaje de la muestra por ubicación

El gráfico 5 presenta la distribución de la muestra por ubicación, donde casi la mitad (49%) corresponde a las dos plantas de la empresa. El resto de la muestra está distribuida en las sucursales y la torre mencionada en el marco metodológico (51%).

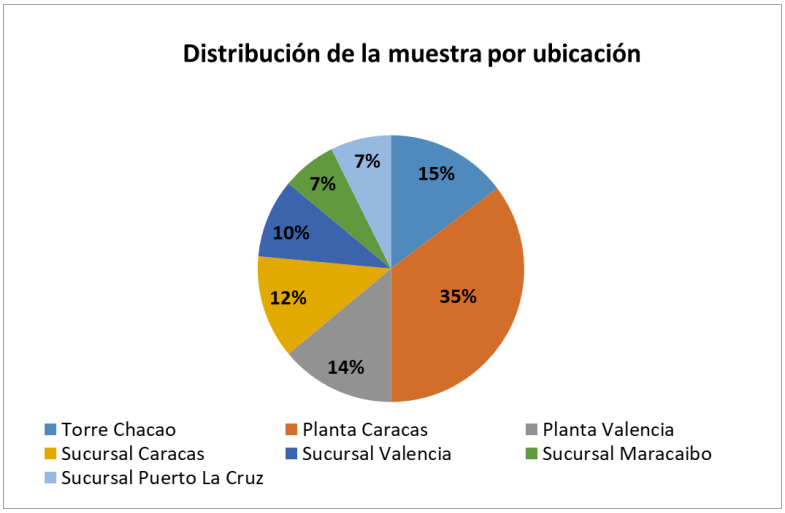

Gráfico 5 – Distribución de la muestra por ubicación

Porcentaje de la muestra por edad

El gráfico 6 muestra la distribución de la muestra por edad, donde se observan 4 categorías comprendidas entre 26 años y 45 años lo cual representa el 73% de la muestra, mientras que el resto de las edades comprenden el 27%.

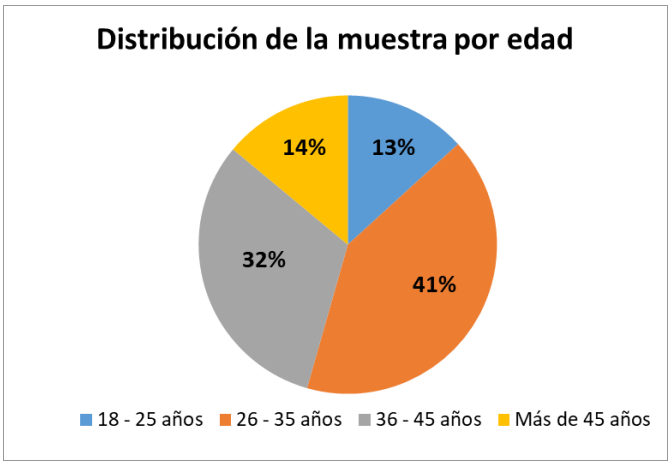

Gráfico 6 – Distribución de la muestra por edad

Porcentaje de la muestra por nivel educativo

La distribución de la muestra por nivel educativo se ve representada en el gráfico 7, donde la mayoría de la población tiene un nivel educativo entre bachillerato completo, TSU completo, y universitario completo, representando el 78% de la población.

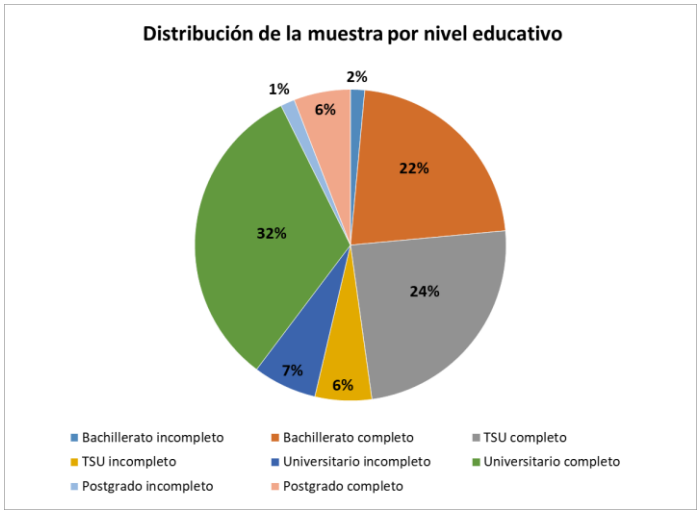

Gráfico 7 – Distribución de la muestra por nivel educativo

Porcentaje de la muestra por tiempo en la empresa

El gráfico 8 presenta como está distribuida la muestra de acuerdo al tiempo en la empresa de cada usuario, donde la mayor cantidad de personas se encuentra en el rango de 5 hasta 10 años en la empresa, representando el (33%). El 67% restante se encuentra distribuido en los distintos rangos de antigüedad.

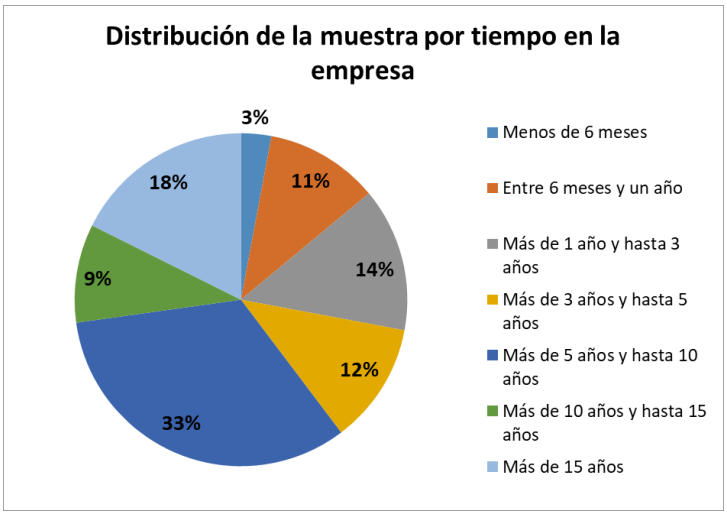

Gráfico 8 – Distribución de la muestra por tiempo en la empresa

Porcentaje de la muestra por género

De acuerdo al gráfico 9, el 72% de la muestra seleccionada representa el género masculino, mientras que el 28% restante es el género femenino.

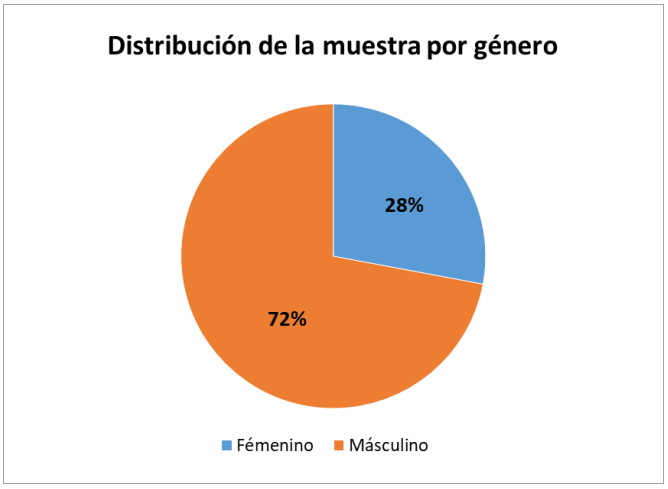

Gráfico 9 – Distribución de la muestra por género

Valores generales

Continuando con la presentación de los resultados obtenidos, la tabla 7 presenta los promedios de cada una de las dimensiones y sus respectivas subdimensiones, teniendo en cuenta la escala establecida por pregunta de 1 punto (mayor resistencia) a 5 puntos (mayor apoyo). Al observar los resultados, se puede resaltar que ninguno de los promedios es mayor a los 3 puntos, con lo cual podemos afirmar que es mucho mayor la población que apoya el cambio, que aquella que lo rechaza o presenta resistencia.

Por su parte la dimensión factores del sistema y del proceso obtienen un promedio por encima del resto de las dimensiones, por ello afirmamos que la población de Cigarrera Bigott presenta más resistencia en factores asociados al sistema y proceso. Con estos resultados, podemos indicar que la resistencia de usuario en la organización viene dada principalmente por la percepción, comprensión, y opinión que tienen los individuos acerca de los sistemas de información, su naturaleza, complejidad, impacto, y adaptabilidad a la organización en general.

Por su lado, la dimensión factores ligados al individuo, obtuvo el menor promedio en comparación con el resto, con lo cual afirmamos que esta dimensión no es precisamente la que genere resistencia por parte de los trabajadores de Cigarrera Bigott. Es importante resaltar que además de ser la dimensión con el promedio más bajo, también cuenta con la subdimensión más baja en promedio (querer). En primera instancia esto nos permite asumir que la resistencia no está concentrada es aspectos individuales de los trabajadores de la organización.

Dimensiones y subdimensiones	Promedio en base a 5 puntos	Promedios totales	Promedio global
Factores ligados al individuo	2,05	41,01	82,46
Saber/conocer	2,34	9,38	
Responsabilidad (Hacer)	2,26	6,79	
Querer/sentir/desear	1,91	24,85	
Factores ligados a la organización	2,15	30,15	
Globales	2,09	10,46	
Otros stakeholders	2,15	2,15	
Proyecto	2,19	17,54	
Factores del sistema y del proceso	2,26	11,29	
Sistema	2,47	4,95	
Proceso	2,12	6,35	

Tabla 7 – Promedios por dimensión y subdimensiones

Por otro lado, las tablas 8 y 9 permiten analizar los 4 promedios más altos y bajos de los ítems de los cuestionarios, donde podemos observar que los promedios más altos (mayor resistencia) no se encuentren solamente en la dimensión: factores del sistema y del proceso; a pesar de contar con los dos ítems más altos referentes a factores del sistema, lo cual tiene sentido al observar el comportamiento de los promedios presentados en el cuadro anterior. No obstante, la dimensión factores ligados al individuo, cuenta los siguientes dos ítems más altos en promedio, ubicados en las subdimesiones: saber/conocer (2,84) y responsabilidad – hacer (2,68); por esta razón asumimos que existen ciertos rasgos individuales que generan resistencia por parte de los individuos de la organización.

Con respecto a los 4 promedios más bajos, podemos encontrarlos solamente en factores ligados al individuo en la subdimensión querer/sentir/desear; lo cual concuerda con los resultados obtenidos en el cuadro anterior, siendo esta la dimensión y subdimensión con el promedio más bajo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2,65	2,84	2,42	2,10	2,48	2,39	2,58	2,68	2,48	2,45	2,19	2,29	1,97	1,97	2,23	1,90	2,19	2,39	1,84	2,19

Tabla 8 – Promedio por ítem del 1 al 20

21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
2,35	2,26	2,19	2,26	2,61	2,16	2,52	2,35	2,16	2,32	2,52	2,42	2,48	2,55	2,71	2,90	2,42	2,45	2,32

Tabla 9 – Promedio por ítem del 21 al 39

De la misma manera el gráfico 10 muestra con más detalle los resultados mencionados anteriormente, referentes a los promedios por pregunta.

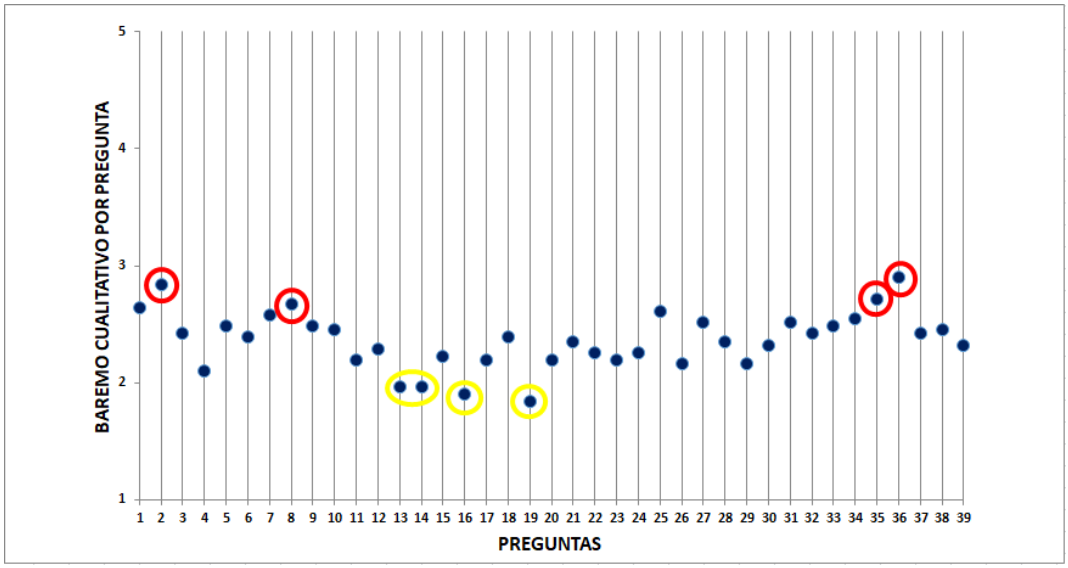

Gráfico 10 – Promedios por ítem

Resistencia de usuario por actores - general

El gráfico 11 presenta la resistencia al cambio por actor, obtenida por la sumatoria de cada uno de los ítems de las dimensiones, y subdimensiones de los cuestionarios. Es importante recordar que los instrumentos cuentan con 39 ítems, con una escala de 1 a 5 en cada uno, donde el puntaje máximo es de 195 puntos (mayor resistencia), y el mínimo de 39 puntos (mayor apoyo).

Entendiendo esto, existen categorías por rango de puntos entre el mínimo y el máximo, tal como se muestra en el gráfico 11: máximo apoyo/percepción muy positiva, moderado apoyo/percepción positiva, percepción neutra, moderada resistencia/percepción regular, y máxima resistencia/percepción negativa. El rango de puntajes para cada categoría se encuentra explicado detalladamente en la sección correspondiente al marco metodológico.

Como complemento del gráfico 11, la tabla 10 presenta los resultados con números exactos, donde podemos destacar lo siguiente:

- Patrocinante: 66.67% de los patrocinantes (2 personas) se encuentran en el rango de máximo apoyo/percepción muy positiva respecto al proceso de cambio, mientras que el 33.33% restante (1 persona) se encuentra en el rango de moderado apoyo/percepción positiva.
- Agentes: 67% de los agentes del cambio (16 personas) se encuentran en el rango de máximo apoyo/percepción muy positiva respecto al proceso de cambio, mientras que el

33% restante (8 personas) se encuentran en el rango de moderado apoyo/percepción positiva.

- *Targets* u objetivos: 31% de los *targets* u objetivos (34 personas) se encuentran en el rango de máximo apoyo/percepción muy positiva respecto al proceso de cambio, 32% (35 personas) se encuentra en el rango de moderado apoyo/percepción positiva, 28% (31 personas) se encuentran en el rango neutro, 7% restante (8 personas) se encuentran en el rango de moderada resistencia/percepción regular, y el 1% restante (1 persona) se encuentra en el rango de máxima resistencia/percepción negativa.

En resumen, de acuerdo a la sumatoria de todos los ítems de los cuestionarios, los patrocinantes y los agentes apoyan el cambio, sin embargo, gran parte de los targets u objetivos mantienen una posición neutra, es decir ni se resisten o apoyan el cambio, mientras que una pequeña parte de ellos se resiste a él y otra parte lo apoya.

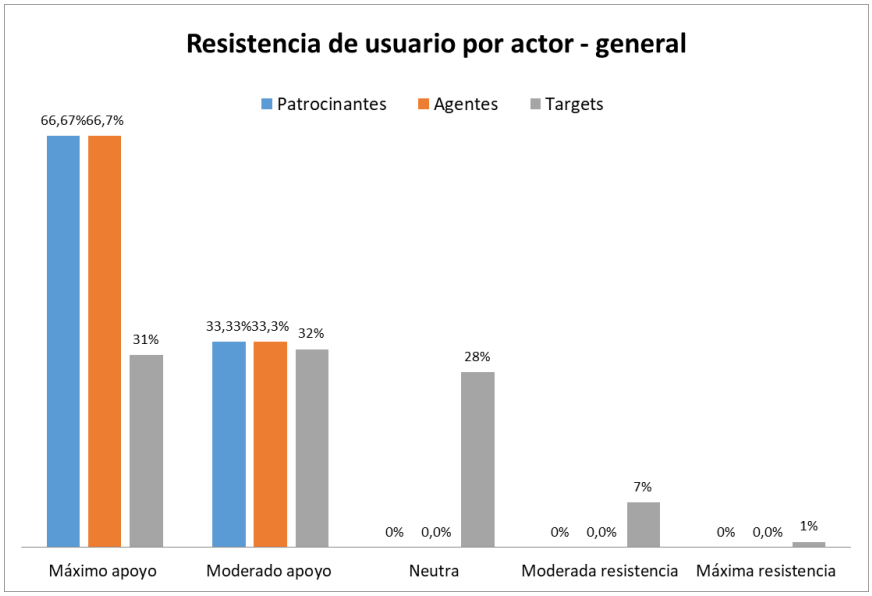

Gráfico 11 – Resistencia de usuario por actor (general**)**

	Patrocinantes	%	Agentes	%	Targets	%	Total
Máximo apoyo	2	66,67%	16	67%	34	31%	52
Moderado apoyo	1	33,33%	8	33%	35	32%	44
Neutra	0	0%	0	0%	31	28%	31
Moderada resistencia	0	0%	0	0%	8	7%	8
Máxima resistencia	0	0%	0	0%	1	1%	1
Total	3	100%	24	100%	109	100%	136

Tabla 10 – Resistencia de usuario por actor (general)

Resistencia de usuario por actores – dimensiones

El gráfico 12 y la tabla 11 presentan la resistencia de usuario por actor en la dimensión: factores ligados al individuo. Esta dimensión cuenta con las siguientes subdimensiones: factores asociados al saber/conocer, factores asociados a la responsabilidad (hacer), y factores asociados al querer/sentir/desear. Por su parte, los instrumentos cuentan con 20 ítems dentro de la dimensión, obteniendo un puntaje máximo de 100 puntos (mayor resistencia) y un mínimo de 20 puntos (mayor apoyo), dentro de la escala de 1 a 5.

Tal como se muestra en la gráfica general, podemos observar la resistencia de los actores, pero esta vez en la dimensión: factores ligados al individuo. Nuevamente los *targets* y objetivos son aquellos actores que se ubican en posiciones neutras o de moderada resistencia, a pesar de tener un porcentaje menor (2.8%) en la categoría de moderada resistencia.

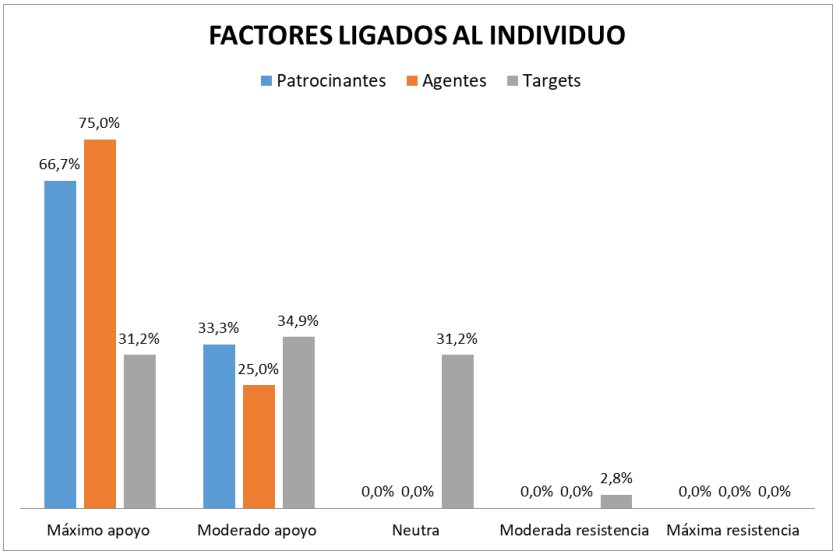

Gráfico 12 – Resistencia de usuario por actor de acuerdo a factores ligados al individuo

	Patrocinantes	**%**	**Agentes**	**%**	**Targets**	**%**	**Total**
Máximo apoyo	2	67%	18	75%	34	31%	54
Moderado apoyo	1	33%	6	25%	38	35%	45
Neutra	0	0%	0	0%	34	31%	34
Moderada resistencia	0	0%	0	0%	3	3%	3
Máxima resistencia	0	0%	0	0%	0	0%	0
Total	3	100%	24	100%	109	100%	136

Tabla 11 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a factores ligados al individuo

Por su parte, el gráfico 13 y la tabla 12 presentan la resistencia de usuario por actor en la dimensión: factores ligados a la organización. Esta dimensión cuenta con las siguientes subdimensiones: factores organizacionales globales, factores organizacionales asociados al proyecto, y factores organizacionales asociados a los otros stakeholders. En este caso los instrumentos cuentan con 14 ítems dentro de la dimensión, obteniendo un puntaje máximo de 70 puntos (mayor resistencia) y un mínimo de 14 puntos (mayor apoyo).

Los resultados de los actores en esta dimensión son similares a la gráfica anterior con respecto a los targets u objetivos, sin embargo, podemos observar como los patrocinantes y los agentes se desplazan en gran porcentaje desde la categoría de máxima apoyo hacia la categoría de moderado apoyo.

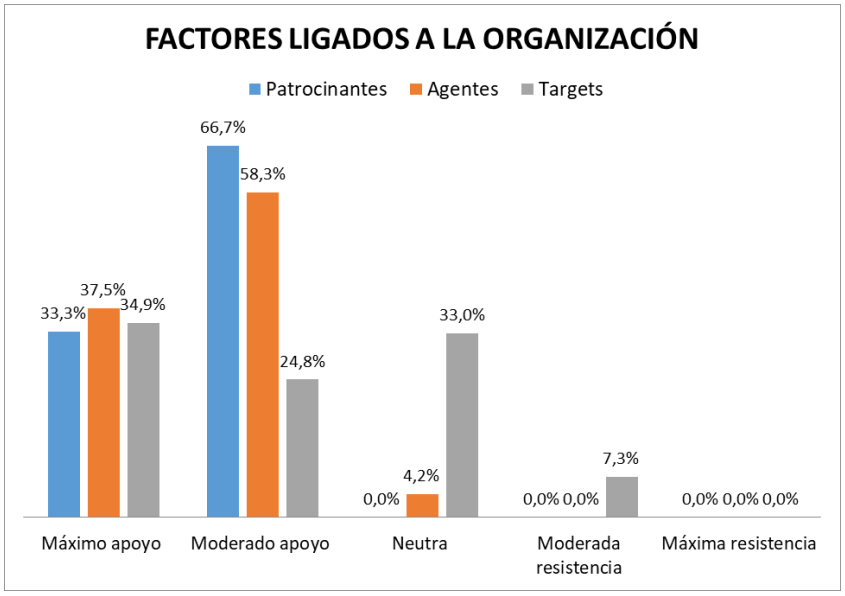

Gráfico 13 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a factores ligados a la organización

	Patrocinantes	%	Agentes	%	Targets	%	Total
Máximo apoyo	1	33%	9	38%	38	35%	48
Moderado apoyo	2	67%	14	58%	27	25%	43
Neutra	0	0%	1	4%	36	33%	37
Moderada resistencia	0	0%	0	0%	8	7%	8
Máxima resistencia	0	0%	0	0%	0	0%	0
Total	3	100%	24	100%	109	100%	136

Tabla 12 – Resistencia de usuario por actor de acuerdo a factores ligados a la organización

Así mismo, el gráfico 14 y la tabla 13 presentan la resistencia de usuario por actor en la dimensión: factores del sistema y del proceso. Esta dimensión cuenta con las siguientes subdimensiones: sistema y proceso. Por su parte, los instrumentos cuentan con 5 ítems dentro de la dimensión, obteniendo un puntaje máximo de 25 puntos (mayor resistencia) y un mínimo de 5 puntos (mayor apoyo) dentro de la escala de 1 a 5.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la sección de valores generales, esperábamos que la dimensión factores del sistema y del proceso, mostrara valores diferentes a los presentados anteriormente. Como caso atípico, podemos notar como la población de patrocinantes se ve dividida en porcentajes iguales en las primeras tres categorías: máximo apoyo, moderado apoyo, y neutra; tomando como resultado relevante la categoría neutra, al

tratarse del actor y las implicaciones del rol. De igual manera, podemos observar cómo parte de los agentes se desplazaron en un 8,3% a la categoría neutra, siendo este otro resultado que podemos resaltar al tratarse de un actor responsable de facilitar, procesar, e implementar el cambio en la organización. Por su parte, los *targets* u objetivos mantienen un comportamiento similar en las primeras tres categorías y rompen el molde de los resultados obtenidos hasta los momentos, al abrir con un 1,8% la categoría de máxima resistencia, e incrementar nuevamente el porcentaje en la categoría de moderada resistencia.

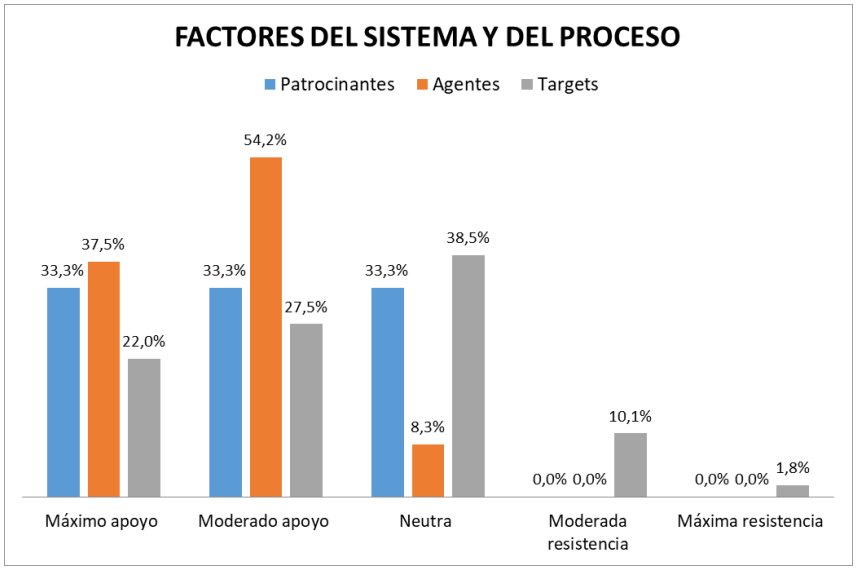

Gráfico 14 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a factores del sistema y del proceso

	Patrocinantes	**%**	**Agentes**	**%**	**Targets**	**%**	**Total**
Máximo apoyo	1	33%	9	38%	24	22%	34
Moderado apoyo	1	33%	13	54%	30	28%	44
Neutra	1	33%	2	8%	42	39%	45
Moderada resistencia	0	0%	0	0%	11	10%	11
Máxima resistencia	0	0%	0	0%	2	2%	2
Total	3	100%	24	100%	109	100%	136

Tabla 13 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a factores del sistema y del proceso

Resistencia de usuario por actores – subdimensiones

Factores ligados al individuo

La dimensión factores ligados individuo cuenta con 3 subdimensiones, entre ellas la de factores individuales asociados al saber/conocer. El gráfico 15 presenta la resistencia de usuario por actor en ella, la cual cuenta con 4 ítems en cada instrumento, obteniendo un puntaje máximo de 20 puntos (mayor resistencia) y un mínimo de 4 puntos (mayor apoyo) dentro del baremo cualitativo expuesto en el marco metodológico.

La resistencia de los actores en esta subdimensión está ligada a la formación y competencias para soportar y contribuir con el proceso de cambio. En primer lugar podemos observar como los patrocinantes se ubican solo en dos categorías: máximo apoyo y neutro; siendo este un resultado relevante al compararlo con la sumatoria total de la dimensión a la que pertenece dicha subdimensión, donde ningún patrocinante se ubicó en la categoría neutra. De igual modo, los agentes se ubican en la categoría neutra sin estarlo en la sumatoria total de la dimensión, sin embargo, los mayores porcentajes de la población de agentes sigue mostrándose en las primeras dos categorías. Finalmente, los targets u objetivos presentan sus porcentajes más altos en las siguientes categorías: moderado apoyo y neutra (91%); distribuyendo el resto entre las categorías: máximo apoyo y moderada resistencia; manteniendo su presencia en la categoría de moderada resistencia en cada gráfico mostrado.

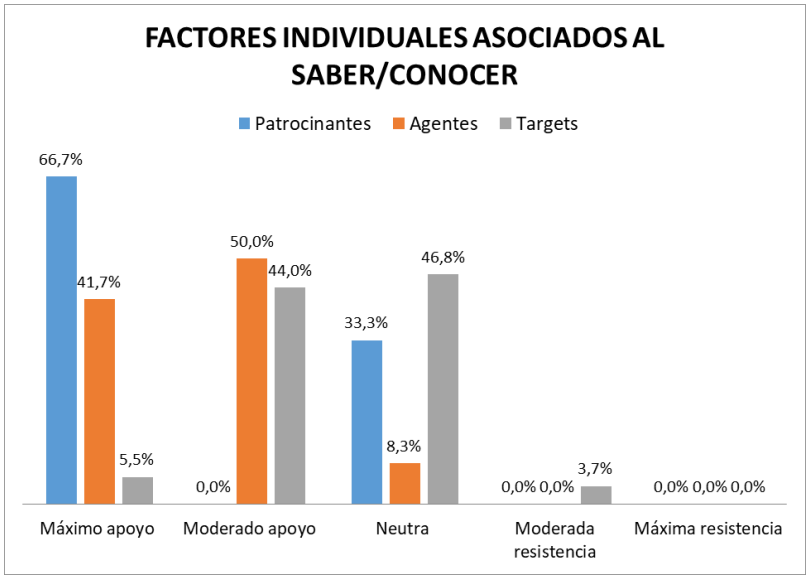

Gráfico 15 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a la subdimensión saber/conocer

La segunda subdimensión que pertenece a los factores ligados al individuo es factores individuales asociados a la responsabilidad (hacer). El gráfico 16 presenta la resistencia de usuario por actor en esta subdimensión, la cual cuenta con 3 ítems en cada instrumento, obteniendo un puntaje máximo de 15 puntos (mayor resistencia) y un mínimo de 3 puntos (mayor apoyo) dentro del baremo cualitativo expuesto en el marco metodológico.

Si recordamos los promedios por ítem de la sección de valores generales, los ítems con menor promedio obtenido se situaban en la subdimensión asociada al hacer, por consiguiente es normal que la población de patrocinantes y agentes nuevamente se concentre en su mayoría en la categoría: máximo apoyo y moderado apoyo; a excepción de un 4% de los agentes ubicados en la categoría neutra. De igual manera, la población de *targets* vuelve a dividir sus porcentajes dentro de las primeras 4 categorías, resaltando un incremento representativo de 13% en la categoría de moderada resistencia en comparación con la subdimensión del saber/conocer, con lo cual podemos afirmar que la población de *targets* tiende a ser más resistente con respecto a los factores asociados a la disposición, y cumplimiento de las responsabilidades dentro del cambio.

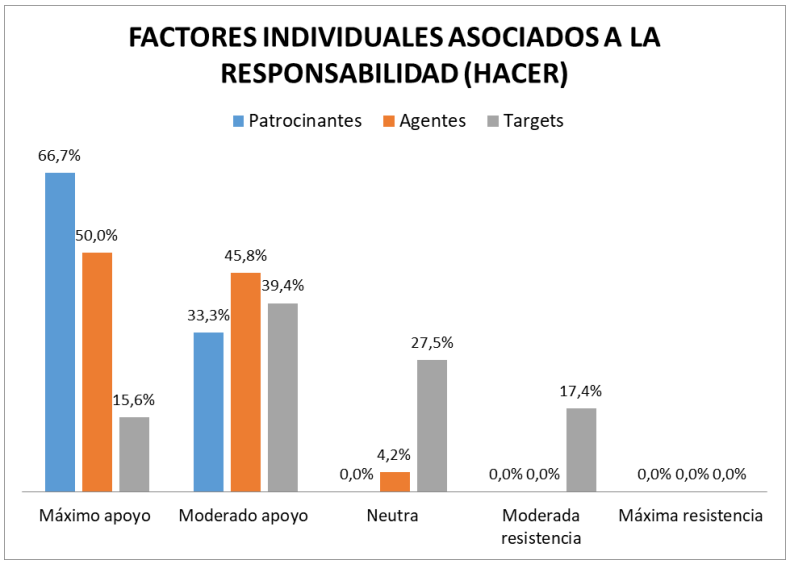

Gráfico 16 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a la subdimensión responsabilidad (hacer)

Por último, la tercera subdimensión que pertenece a los factores ligados al individuo, se denomina factores individuales asociados al querer/sentir/desear. El gráfico 17 presenta la resistencia de usuario por actor en esta subdimensión, la cual cuenta con 13 ítems en cada instrumento, obteniendo un puntaje máximo de 65 puntos (mayor resistencia) y un mínimo de 13 puntos (mayor apoyo).

Al igual que en la gráfica que precede, los patrocinantes se ubican en las dos primeras categorías, obteniendo las mismas distribuciones que para la subdimesión factores individuales asociados a la responsabilidad (hacer). Por el contrario, los agentes se sitúan, en su mayoría, en la categoría de máximo apoyo, lo cual hace sentido por el rol que ejercen en el proceso de cambio, ya que es parte de su labor. Seguidamente, los *targets* u objetivos siguen manteniendo su presencia en la categoría de moderada resistencia, pero esta vez con menor porcentaje, el cual es distribuido en gran mayoría (72%) en las primeras dos dimensiones.

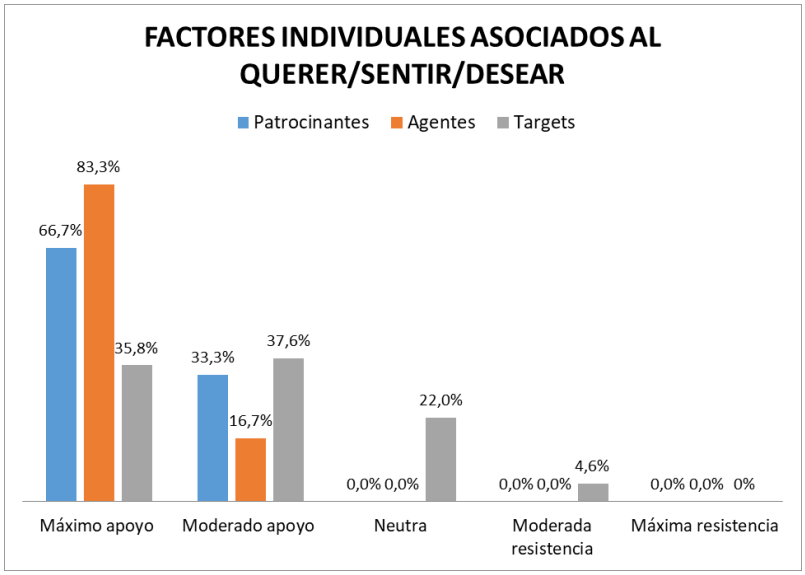

Gráfico 17 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a la subdimensión querer/sentir/desear

Factores ligados a la organización

La dimensión factores ligados a la organización; cuenta con 3 subdimensiones, la primera de ellas es factores organizacionales globales. El gráfico 18 presenta la resistencia de

usuario por actor en esta subdimensión, la cual cuenta con 5 ítems en cada instrumento, obteniendo un puntaje máximo de 25 puntos (mayor resistencia) y un mínimo de 5 puntos (mayor apoyo).

La resistencia de los actores en esta subdimensión está ligada a rasgos o características organizacionales que puedan influir en los individuos con respecto al proceso de cambio. Por su parte, los patrocinantes no presentan datos relevantes en cuanto a su distribución en las categorías, ya que sólo se ubican en las primeras dos: máximo apoyo (66.7%) y moderado apoyo (33.33%). Los agentes, a pesar de tener casi el 88% de la muestra distribuida en las primeras dos categorías, se ubican en más del 10% en la categoría neutra, siendo este un dato relevante, ya que podrían existir características organizacionales con las cuales parte de los agentes no se sientan identificados para llevar adelante el proceso de cambio. Los targets u objetivos se mantienen consecuentes en cuanto a los resultados obtenidos, manteniendo su presencia en gran porcentaje en las primeras tres categorías, pero siempre siendo el actor que presenta menor apoyo, al ubicarse en la categoría de moderada resistencia.

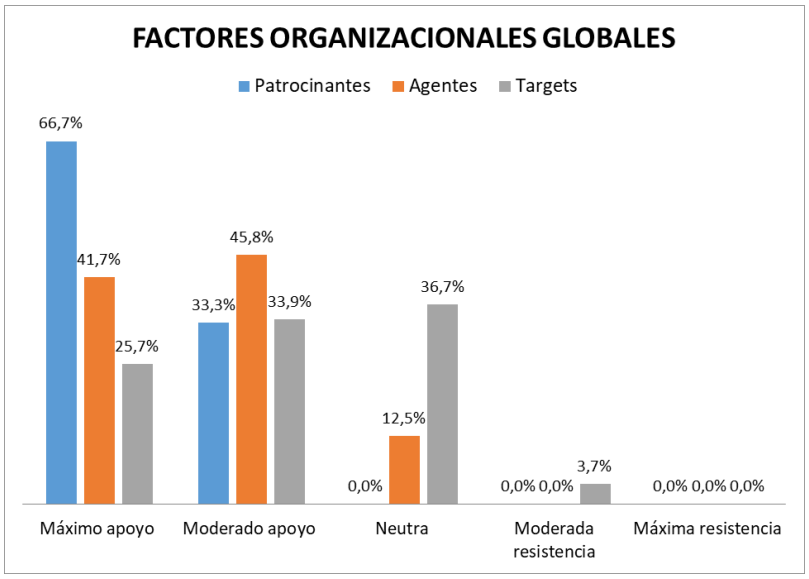

Gráfico 18 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a la subdimensión global

La segunda subdimensión que pertenece a los factores ligados a la organización, se denomina factores organizacionales asociados a los otros stakeholders. El gráfico 19 presenta la resistencia de usuario por actor en esta subdimensión, la cual cuenta con 1 solo ítem en cada instrumento, obteniendo un puntaje máximo de 5 puntos (mayor resistencia) y un mínimo de 1 punto (mayor apoyo).

Por su parte, los agentes ubican su mayor porcentaje en las categorías: moderado apoyo (37,5%) y neutra (41,7%), sin embargo su resultado más representativo es su ubicación en 12,5% de la muestra en la categoría de moderada resistencia, y solo 8,3 % en la primera categoría de máximo apoyo. Debido a esto, podemos afirmar que existen ciertas características o rasgos asociados a otros *stakeholders* con las cuales parte de los agentes no se sienten identificados. Por el contrario, los patrocinantes dividen su porcentaje en partes iguales en las primeras tres categorías: máximo apoyo, moderado apoyo, y neutra; tomando como resultado relevante la categoría neutra por las implicaciones del rol de un patrocinante. Por último, los targets u objetivos alcanzan casi el 70% distribuido en las primeras dos categorías, y 28,4% en la categoría neutra, sin embargo, tomando en cuenta los resultados presentados en las subdimensiones anteriores los targets u objetivos obtienen un promedio de 4% en la categoría de moderada resistencia, mientras que en la presente subdimensión que se analiza, solo alcanzan 1,8%, siendo este el porcentaje más bajo obtenido por los targets u objetivos en esta categoría.

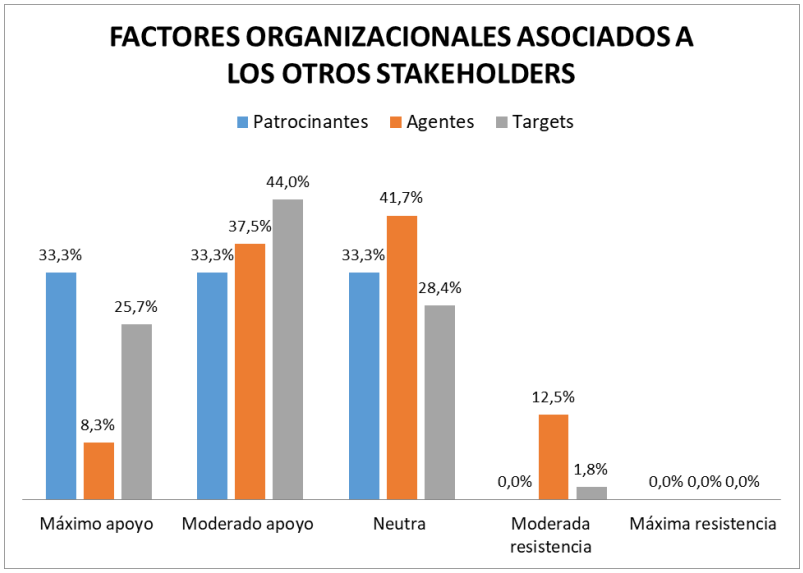

Gráfico 19 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a la subdimensión asociada a otros stakeholders

Por último, la tercera subdimensión que pertenece a los factores ligados a la organización, se denomina: factores organizacionales asociados al proyecto. El gráfico 20 presenta la resistencia de usuario por actor en esta subdimensión, la cual cuenta con 8 ítems en cada

instrumento, obteniendo un puntaje máximo de 40 puntos (mayor resistencia) y un mínimo de 8 puntos (mayor apoyo).

De igual manera que en la gráfica anterior los agentes se ubican en su mayoría en las primeras dos categorías (95%): máximo apoyo y moderado apoyo, sin embargo siguen manteniendo presencia en la categoría neutra, pero esta vez disminuida en un 8%. Por el contrario, los patrocinantes se distribuyen en las primeras dos categorías, con lo cual podemos afirmar que este tipo de actor está de acuerdo con el desempeño del proyecto asociado al proceso de cambio. Por último los targets u objetivos se ubican en un 88,9% en las primeras tres categorías: máximo apoyo, moderado apoyo y neutra; sin embargo su resultado más importante es el incremento en casi 9% en la categoría de moderada resistencia en comparación a la subdimensión anterior, en conjunto con la apertura de la categoría máxima resistencia en un 0,9%, siendo esta la primera subdimensión de factores ligados a la organización que tiene porcentaje de *targets* u objetivos en esta categoría.

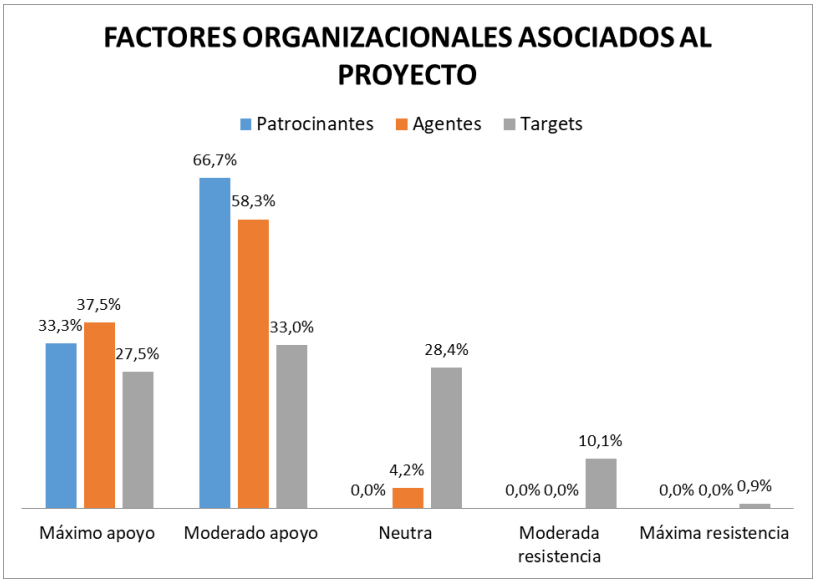

Gráfico 20 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a la subdimensión asociada al proyecto

Factores del sistema y del proceso

La dimensión: factores del sistema y del proceso; cuenta con 2 subdimensiones, la primera de ellas es factores del sistema. El gráfico 21 presenta la resistencia de usuario por

actor en esta subdimensión, la cual cuenta con 2 ítems en cada instrumento, obteniendo un puntaje máximo de 10 puntos (mayor resistencia) y un mínimo de 2 puntos (mayor apoyo).

La resistencia en esta subdimensión está ligada a la percepción que tienen los actores sobre los problemas técnicos o la complejidad que presentan los sistemas de información que implica el cambio. Si observamos la categoría máximo apoyo, podemos notar como los únicos actores presentes son los targets u objetivos, e incluso con un porcentaje muy bajo, siendo solo el 5,5% de su muestra. Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, afirmamos que los patrocinantes y los agentes apoyan moderadamente los factores asociados al sistema, sin embargo gran parte de ellos se ubican en la categoría neutra, lo que nos lleva a pensar que existen características o particularidades de los sistemas que aún no los hacen confiar por completo. Por su parte, los *targets* u objetivos están presentes en las 5 categorías posibles, resaltando la apertura de la categoría máxima resistencia a pesar de solo contar con un 1%.

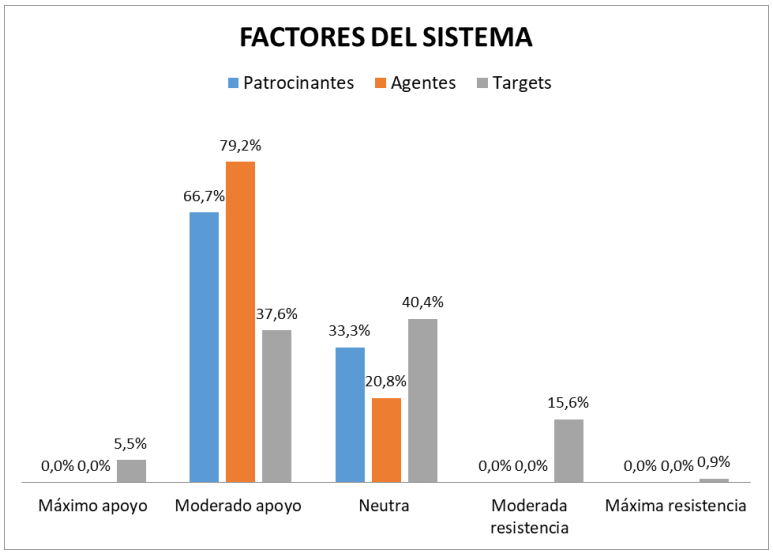

Gráfico 21 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a la subdimensión asociada al sistema

Por su parte, la segunda subdimensión que pertenece a los factores del sistema y del proceso, se denomina: factores del proceso. El gráfico 22 presenta la resistencia de usuario por actor en esta subdimensión, la cual cuenta con 3 ítems en cada instrumento, obteniendo un puntaje máximo de 15 puntos (mayor resistencia) y un mínimo de 3 puntos (mayor apoyo).

A diferencia de la subdimensión anterior, los patrocinantes y agentes del cambio vuelven a ocupar la categoría de máximo apoyo y moderado apoyo en su mayoría, a excepción de un 4,2% de los agentes que sigue ubicándose en la categoría neutra. Por su parte los *targets*

u objetivos mantienen el 0,9% en la categoría de máxima resistencia, y aumentan significativamente el porcentaje en la categoría de máximo apoyo, lo que nos lleva a pensar que existe mayor resistencia de usuario en factores asociados al sistema, que en factores asociados al proceso.

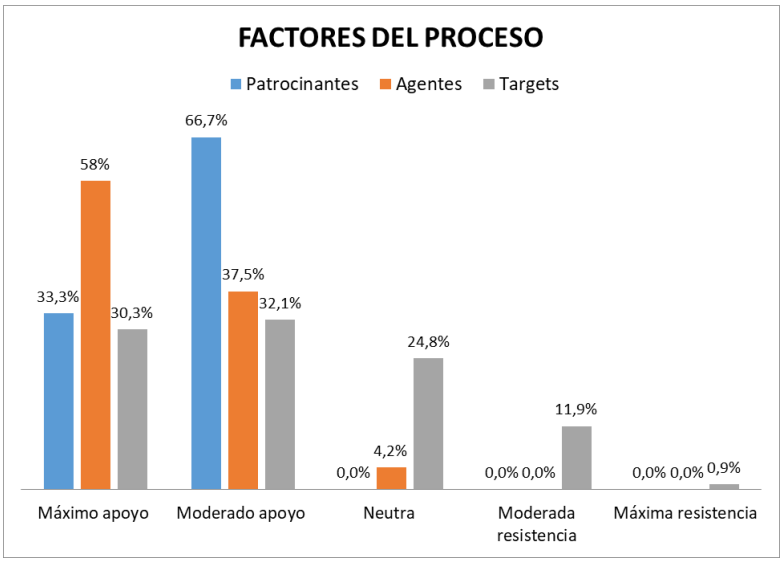

Gráfico 22 - Resistencia de usuario por actor de acuerdo a la subdimensión asociada al proceso

Resistencia de usuario según nivel de accesibilidad

En la muestra seleccionada 73 sujetos utilizan computador (54%). Por su parte 63 sujetos utilizan kiosko (46%). Los usuarios de computador están distribuidos de la siguiente manera: 3 patrocinantes, 24 agentes y 46 *targets*. Por su parte, los *targets* usuarios de kiosko representan un 58% de la muestra (63 usuarios). En la tabla 14 podemos apreciar las diferencias en las medias de resistencia de usuario de la muestra según su nivel de accesibilidad. Encontramos que en todos los casos (dimensiones y subdimensiones) la media de los usuarios de kiosko es más alta que la de los usuarios de computador. Esta diferencia oscila desde un 9%, en el caso de la subdimensión organizacional de Otros Stakeholders a 49,4% en la subdimensión de proceso de sistema y proceso. La diferencia de media general es de 26,3 puntos más para los usuarios de kiosko con respecto a usuarios de computador. Eso quiere decir que, en la media general, los usuarios de kiosko tienen una mayor resistencia de usuario en un 37,3% que los de computador.

	Computador	Kiosko	Diferencia	%
General	70.30	96.56	26.3	37.3%
Individuales	34.63	48.41	13.8	39.8%
Saber	8.10	10.86	2.8	34.1%
Hacer	5.81	7.94	2.1	36.6%
Querer	20.73	29.62	8.9	42.9%
Organizacionales	26.18	34.76	8.6	32.8%
Globales	9.07	12.08	3.0	33.2%
Otros Stakeholders	2.07	2.25	0.2	9.0%
Proyecto	15.04	20.43	5.4	35.8%
Sistema y Proceso	9.49	13.38	3.9	41.0%
Sistema	4.33	5.67	1.3	30.9%
Proceso	5.16	7.71	2.5	49.4%

Tabla 14 - Medias de resistencia de usuario según nivel de accesibilidad

Vistas estas diferencias entre los usuarios de computador y kiosko, hemos buscado la distribución de estos en las cinco categorías de resistencia de usuario (máximo apoyo, moderado apoyo, neutra, moderada resistencia y máxima resistencia) expuestas en la tabla 6 ubicada en la sección del marco metodológico.

La diferencia en la distribución entre usuarios de computador y kiosko varían en todas las dimensiones y subdimensiones de la variable resistencia de usuario. En el caso de la distribución general el 52,1% de la muestra de usuarios con computador (38 sujetos) se ubican en la categoría de máximo apoyo, mientras el 23,8% de la muestra de usuarios con kiosko (15 sujetos) se ubican en el máximo apoyo. La categoría con mayor distribución de usuarios con computador es la referente a máximo apoyo (52,1%), mientras que la categoría con mayor distribución de usuarios con kiosko es la neutra con el 36,5% de la muestra. Los resultados antes expuestos se ven reflejados en la tabla 15.

MEDIA GENERAL	Computador		Kiosko	
	#sujetos	%	#sujetos	%
Máximo apoyo	38	52.1%	15	23.8%
Moderado apoyo	27	37.0%	17	27.0%
Neutra	7	9.6%	23	36.5%
Moderada resistencia	1	1.4%	7	11.1%
Máxima resistencia	0	0.0%	1	1.6%

Tabla 15 - Distribución resistencia de usuario según nivel de accesibilidad

El gráfico 23 expresa la distribución de usuarios de computador y kiosko en las cinco categorías de resistencia de usuario según los valores expresados en la tabla 6 ubicada en la sección del marco metodológico.

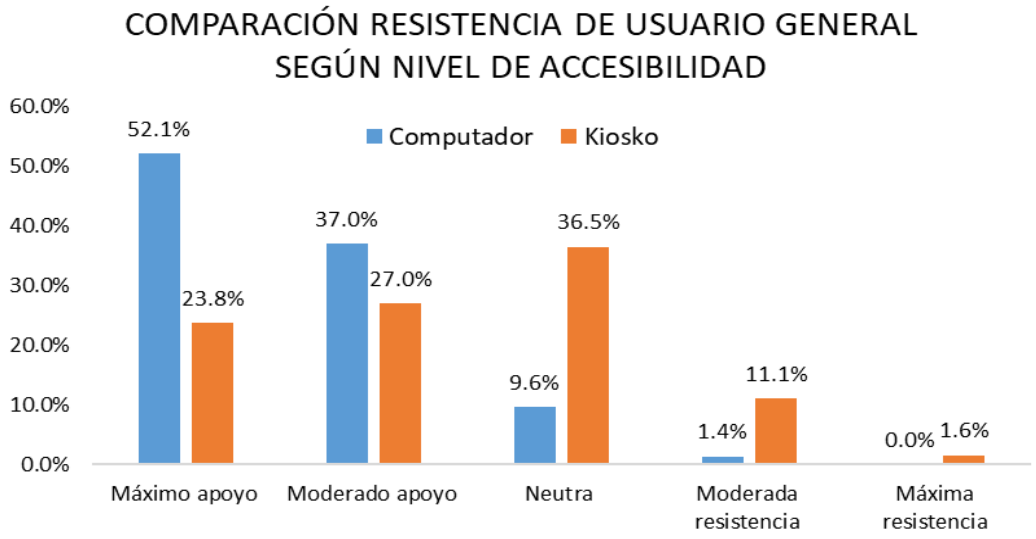

Gráfico 23 – Comparación de resistencia de usuario general según el nivel de accesibilidad

Haciendo un análisis más específico, la tabla 6 mencionada anteriormente en conjunto con la tabla 16 nos permiten hacer un análisis de la dimensión asociada a factores individuales, detectando que el 56,2% de los usuarios con computador dan su máximo apoyo al proyecto, de hecho, ningún usuario de computador se encuentra en las categorías de resistencia moderada o máxima en esta dimensión. Mientras que el 47,6% de los usuarios con kiosko tienen una posición neutra respecto al proyecto. Sin embargo, el 47,6% de los usuarios con kiosko tiene un apoyo máximo (20,6%) o moderado (27%) respecto al proyecto.

DIMENSIÓN INDIVIDUAL	Computador		Kiosko	
	#sujetos	%	#sujetos	%
Máximo apoyo	41	56.2%	13	20.6%
Moderado apoyo	28	38.4%	17	27.0%
Neutra	4	5.5%	30	47.6%
Moderada resistencia	0	0.0%	2	3.2%
Máxima resistencia	0	0.0%	1	1.6%

Tabla 16 - Distribución dimensión individual según nivel de accesibilidad

Por su parte, el gráfico 24 expresa la distribución de usuarios de computador y kiosko en las cinco categorías de la dimensión individual según los valores expresados en la tabla 6 ubicada en la sección del marco metodológico.

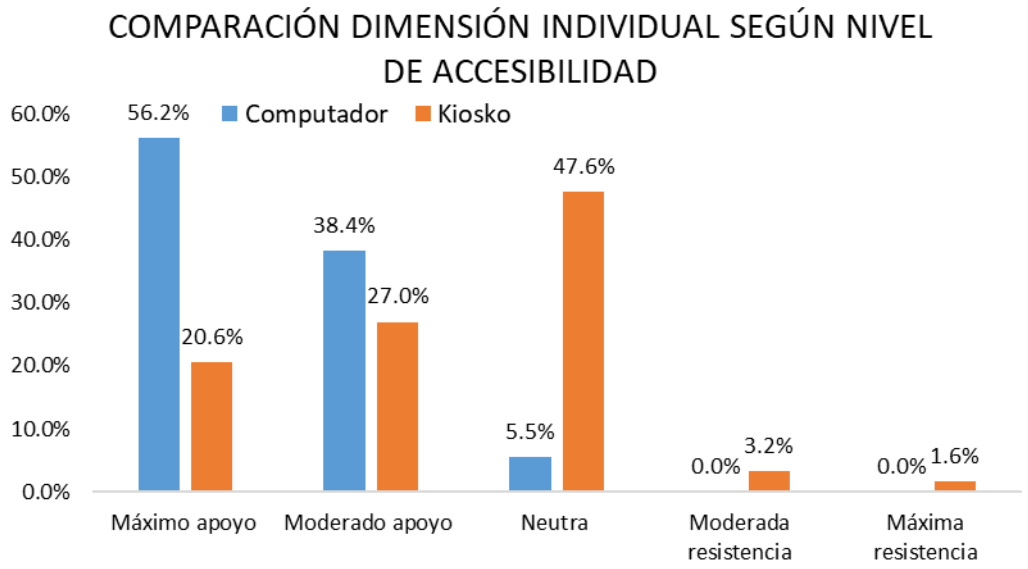

Gráfico 24 – Comparación dimensión individual según niveles de accesibilidad

Por su parte, la tabla 6 nos permite observar la dimensión asociada a factores organizacionales, en la cual el 84,9 % de la muestra de usuarios con computador posee apoyo máximo (43,8%) o moderado (41,1%) respecto a la muestra. Mientras que un 13,7% se mantiene neutral y un 1,4% se resiste moderadamente. Por otro lado, los usuarios con kiosko apoyan el cambio en la dimensión organizacional en un 46%, un 42,9% se mantiene neutral, y un 11,1% se resiste moderadamente. Esta dimensión posee la menor media de resistencia de ambas categorías como podemos observar en la tabla 17, y su vez es la dimensión donde encontramos una menor diferencia entre las medias y la distribución de usuarios con kiosko respecto a usuarios con computador.

DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL	Computador		Kiosko	
	#sujetos	%	#sujetos	%
Máximo apoyo	32	43.8%	16	25.4%
Moderado apoyo	30	41.1%	13	20.6%
Neutra	10	13.7%	27	42.9%
Moderada resistencia	1	1.4%	7	11.1%
Máxima resistencia	0	0.0%	0	0.0%

Tabla 17 - Distribución dimensión organizacional según nivel de accesibilidad

El gráfico 25 expresa la distribución de usuarios de computador y kiosko en las cinco categorías de la dimensión organizacional según los valores expresados en la tabla 6 ubicada en la sección del marco metodológico.

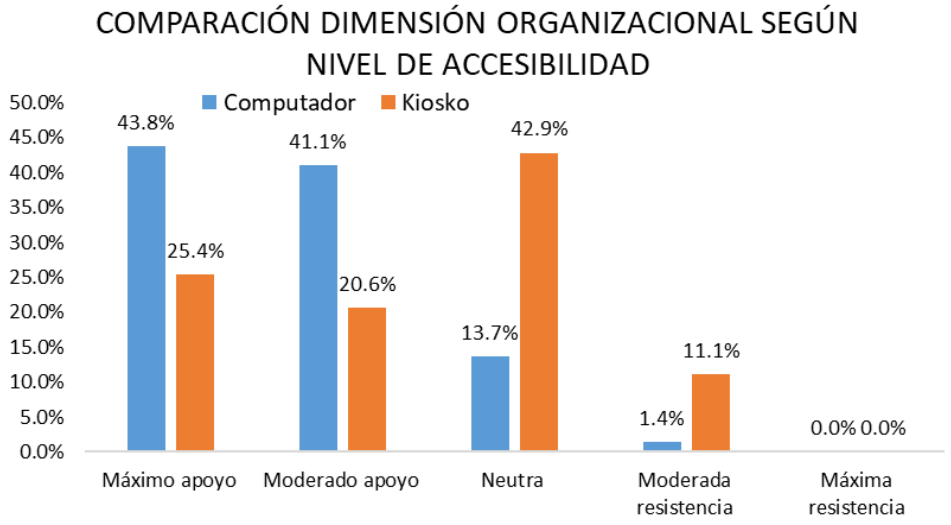

Grafico 25 – Comparación dimensión organizacional según niveles de accesibilidad

Por último, en la dimensión asociada a factores del sistema y proceso, podemos encontrar mayor diferencia entre las medias de usuarios con computador y usuarios con kiosko. Así mismo, podemos asumir que esta dimensión posee mayor resistencia por parte de los usuarios con kiosko, con una media de resistencia de usuario de 13,38 puntos, donde el 19,1% de los sujetos se resisten de manera moderada (15,9%) o máxima (3,2%). Por su parte, los usuarios de computador apoyan de igual manera en las categorías de máximo apoyo y moderado apoyo (36%), según las categorías en la tabla 6, lo cual puede observarse a su vez en la tabla 18.

DIMENSIÓN SISTEMA Y PROCESO	Computador		Kiosko	
	#sujetos	%	#sujetos	%
Máximo apoyo	26	36%	8	12.7%
Moderado apoyo	26	36%	18	28.6%
Neutra	20	27%	25	39.7%
Moderada resistencia	1	1%	10	15.9%
Máxima resistencia	0	0%	2	3.2%

Tabla 18 - Distribución dimensión sistema y proceso según nivel de accesibilidad

En el gráfico 26 se expresa la distribución de usuarios de computador y kiosko en las cinco categorías de la dimensión sistema y proceso según los valores expresados en la tabla 6.

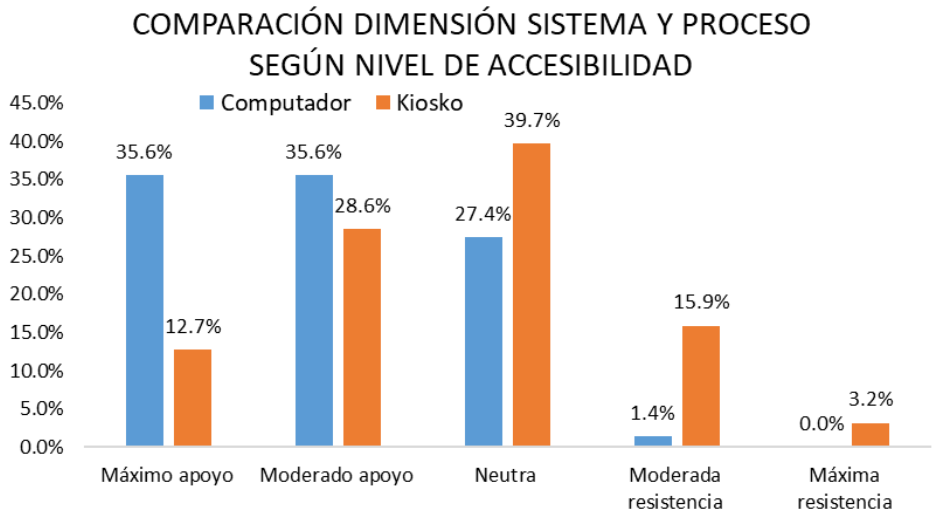

Gráfico 26 – Comparación dimensión sistema y proceso según niveles de accesibilidad

Viendo estas diferencias, buscamos hacer un análisis más detallado para entender las diferencias entre los factores que componen a cada una de las dimensiones de la variable. Estos valores se ven expresados gráficamente en los gráficos 27 y 28. Respecto a las subdimensiones saber, hacer y querer, que componen a la dimensión individual, encontramos que tanto en los usuarios de computador como en los usuarios con kiosko la subdimensión que posee más sujetos en máximo apoyo es la dimensión de saber con un 56,2% en el caso de computador y un 20,6% en el caso de kiosko. Esto no es así en la subdimensión hacer, donde un 79,4% de los usuarios de computador apoyan de manera moderada (47,9%) o máxima (31,5%) el proyecto. Los usuarios de kiosko se mantienen neutrales frente al proyecto, en la subdimensión hacer con un 30,2%, mientras que un 25,4% se resiste moderadamente y un

44,4% lo apoya de manera moderada o máxima. En la subdimensión querer se encuentra la mayor diferencia de medias entre usuarios de kiosko y computador. En promedio, la media de resistencia de usuario de los usuarios de kiosko es 42,9% mayor a la de usuarios de computador (tabla 19) en este apartado. Sin embargo, el 79,4% de los usuarios de computador y el 58,7% de los usuarios de kiosko, apoyan al proyecto de manera moderada o máxima, siendo esta la subdimensión con mayor distribución de sujetos en las categorías de apoyo tanto para los usuarios de computador como para los usuarios de kiosko.

DIMENSIÓN INDIVIDUAL	Computador						Kiosko					
	Saber		Hacer		Querer		Saber		Hacer		Querer	
	#sujetos	%	#sujetos	%	#sujetos	%	#sujetos	%	#sujetos	%	#sujetos	%
Máximo apoyo	16	21.9%	23	31.5%	23	31.5%	2	3.2%	8	12.7%	15	23.8%
Moderado apoyo	40	54.8%	35	47.9%	35	47.9%	20	31.7%	20	31.7%	22	34.9%
Neutra	16	21.9%	12	16.4%	12	16.4%	38	60.3%	19	30.2%	21	33.3%
Moderada resistencia	1	1.4%	3	4.1%	3	4.1%	3	4.8%	16	25.4%	4	6.3%
Máxima resistencia	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%

Tabla 19 - Distribución subdimensión saber, hacer, querer, según nivel de accesibilidad

Como muestra la tabla 20, en la dimensión organizacional encontramos diferencias menos marcadas que en la dimensión individual. La subdimensión de aspectos asociados al proyecto posee el mayor apoyo de los usuarios de computador con un 86,3%, mientras un 12,3% se mantiene neutral y tan solo un 1,4% lo rechaza moderadamente. Sin embargo, la dimensión de aspectos globales posee un 0% de resistencia moderada o máxima de parte de los mismos usuarios. Los usuarios de kiosko, por su parte, se ubican en una posición neutral en 44,4% en esta subdimensión. Respecto a la opinión que posee la muestra sobre los otros actores involucrados (otros *stakeholders*) el 27,4% de los usuarios de computador se ubican en máximo apoyo, el 43,8% en apoyo moderado, el 23,3% en posición neutral y el 5,5% en resistencia moderada. Por otro lado, los usuarios de kiosko se ubican, en otros stakeholders, en 17,5% en máximo apoyo, 41,3% en apoyo moderado, 39,7% posee una posición neutral y sólo el 1,6% de la muestra se resiste moderadamente. La subdimensión donde los usuarios de kiosko se encuentran con mayor resistencia de usuario, en la dimensión organizacional, es en los aspectos asociados al proyecto; 1,6% se ubica en la categoría de máxima resistencia, un 15,9% en resistencia moderada y un 36,5% en posición neutral, dejando sólo un 46% que apoya al proyecto (23,8% de manera moderada y 22,2% de manera máxima).

DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL	Computador						Kiosko					
	Global		Otros Stakeholders		Proyecto		Global		Otros Stakeholders		Proyecto	
	#sujetos	%	#sujetos	%	#sujetos	%	#sujetos	%	#sujetos	%	#sujetos	%
Máximo apoyo	28	38.4%	20	27.4%	26	35.6%	12	19.0%	11	17.5%	14	22.2%
Moderado apoyo	30	41.1%	32	43.8%	37	50.7%	19	30.2%	26	41.3%	15	23.8%
Neutra	15	20.5%	17	23.3%	9	12.3%	28	44.4%	25	39.7%	23	36.5%
Moderada resistencia	0	0.0%	4	5.5%	1	1.4%	3	4.8%	1	1.6%	10	15.9%
Máxima resistencia	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	0	0.0%	1	1.6%

Tabla 20 - Distribución subdimensión global, otros stakeholders, proyecto, según nivel de accesibilidad

En la última dimensión, sistema y proceso, encontramos diferencias notables entre los usuarios de computador y kiosko como se puede ver en la tabla 21, siendo esta la dimensión con mayor diferencia entre las medias de usuarios de computador y kiosko, como se mencionó anteriormente. En la dimensión de sistema solamente el 5,5% de los sujetos se encuentran en máximo apoyo. Esta es la subdimensión con menor distribución de usuarios con computador en máximo apoyo, estando en segundo lugar la subdimensión saber (dimensión individual) con un 21,9%. Sin embargo, un 58,9% se ubica en apoyo moderado, la categoría con mayor distribución de usuarios de computador de todas las subdimensiones. Un 31,5% se encuentra en postura neutra de estos usuarios, mientras un 4,1% presenta moderada resistencia. En cuanto a la subdimensión sistema, tan solo un 3,2% de los usuarios de kiosko se encuentran en máximo apoyo, un 30,2% se encuentran en apoyo moderado, un 42,9% en neutra, un 22,2% en moderada resistencia y un 1,6% en resistencia máxima. Eso quiere decir que, respecto a sistema, un 33,4% de los sujetos se encuentran en las categorías de apoyo, un 42,9% en posición neutra y un 23,8% se resiste.

La subdimensión proceso posee la mayor diferencia de medias de todas las subdimensiones entre los niveles de accesibilidad, como se puede apreciar en la tabla 21; la diferencia entre ambos es de un 49,4%. Respecto a ella, el 46,6% de los usuarios de computador se encuentran en máximo apoyo, el 37% en moderado apoyo, el 15,1% en posición neutra y 1,4% en moderada resistencia. Por otro lado, los usuarios de kiosko poseen una resistencia de usuario mayor; ubicándose el 22,2% en máximo apoyo, el 30,2% en apoyo moderado, el 27% en neutra, el 19% en resistencia moderada y el 1,6% restante en máxima resistencia.

Si bien la subdimensión de sistema posee más usuarios de kiosko en la categoría de moderada resistencia que en la subdimensión de proceso (14 usuarios en sistema, 12 en proceso) y la misma cantidad de usuarios en máxima resistencia; al ser contrastadas ambas subdimensiones con los usuarios de computador, es más notable la brecha en la subdimensión proceso, dado que los usuarios de computador presentan mayor resistencia de usuario en esta subdimensión.

DIMENSIÓN SISTEMA Y PROCESO	Computador				Kiosko			
	Sistema		Proceso		Sistema		Proceso	
	#sujetos	%	#sujetos	%	#sujetos	%	#sujetos	%
Máximo apoyo	4	5.5%	34	46.6%	2	3.2%	14	22.2%
Moderado apoyo	43	58.9%	27	37.0%	19	30.2%	19	30.2%
Neutra	23	31.5%	11	15.1%	27	42.9%	17	27.0%
Moderada resistencia	3	4.1%	1	1.4%	14	22.2%	12	19.0%
Máxima resistencia	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	1	1.6%

Tabla 21 - Distribución subdimensión sistema y proceso, según nivel de accesibilidad

A continuación, los gráficos 27 y 28 expresan visualmente la distribución de usuarios de computador y kiosko en las cinco categorías de resistencia de usuario por subdimesiones según los valores expresados en la tabla 6. Esto permite ver las diferencias notables entre ambos niveles de accesibilidad.

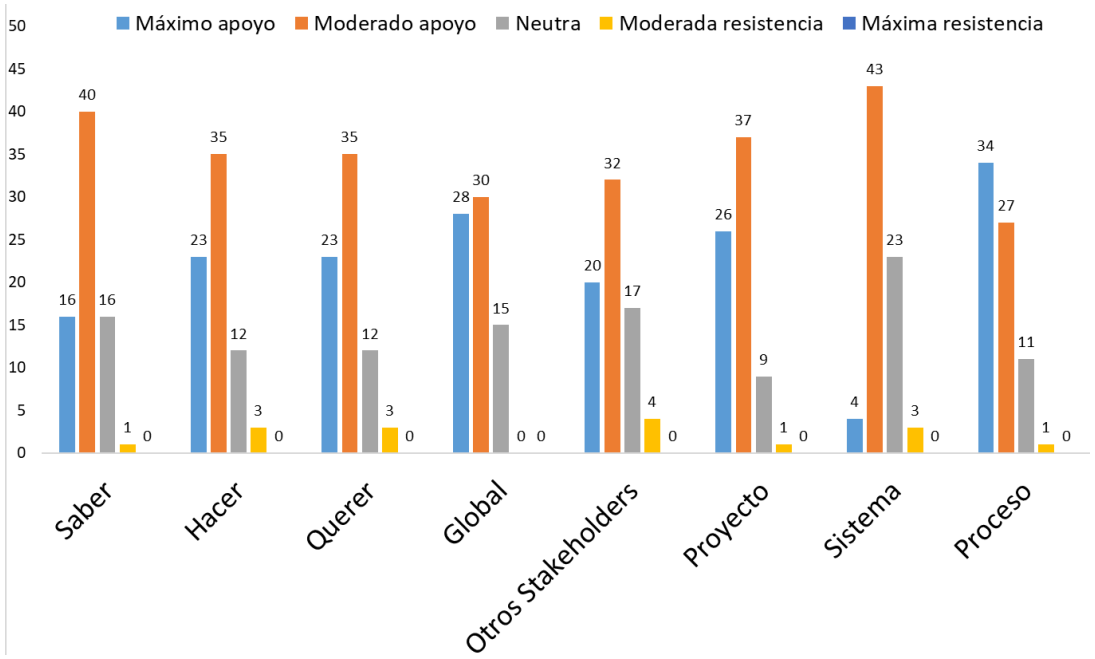

Gráfico 27 - Distribución de usuarios de computador en subdimensiones según categorías de resistencia de usuario

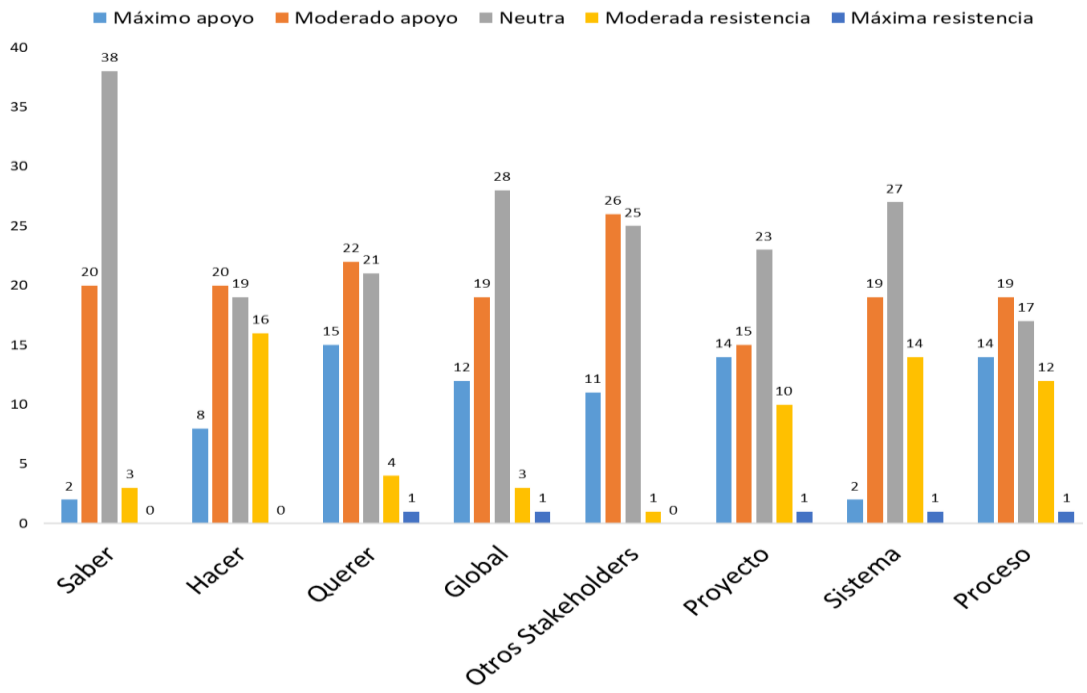

Gráfico 28 - Distribución de usuarios de kiosko en subdimensiones según categorías de resistencia de usuario

Resistencia de usuario según ubicación

En la muestra se encuentran sujetos pertenecientes a siete ubicaciones distintas, planta Caracas, planta Valencia, Caracas, Maracaibo, Puerto La Cruz, sucursal Valencia y torre Chacao. El gráfico 29 presenta las medias de resistencia de usuario por separado en cada una de estas ubicaciones. Encontramos que Puerto La Cruz posee la media más baja con 64,6 puntos. El valor más alto es encontrado en Caracas con 97,9 puntos, seguido por planta Caracas con 92,5 puntos. Planta Valencia y sucursal Valencia poseen valores muy similares con promedios de 78,9 y 78,3 puntos respectivamente. Maracaibo y Puerto La Cruz poseen también valores similares con 66 y 64,6 puntos respectivamente. Torre Chacao presenta la tercera menor media de resistencia de usuario con 67,7 puntos.

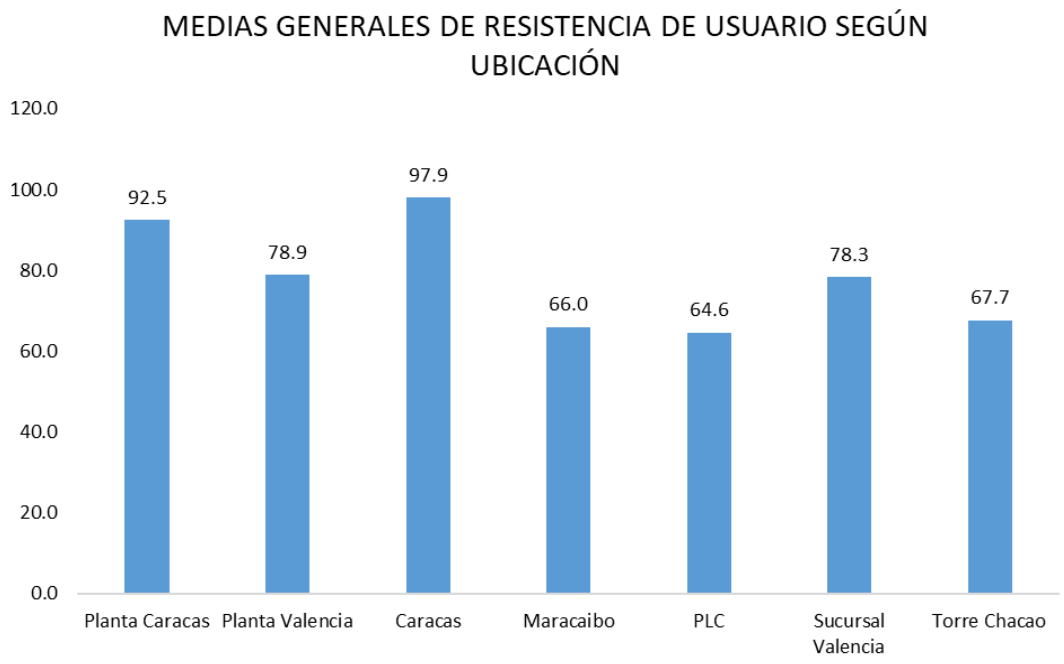

Gráfico 29 - Medias de resistencia de usuario según ubicación

Resistencia de usuario según género

En cuanto a género encontramos una diferencia de 17,6 puntos en promedio entre femenino y masculino. Esta diferencia puede ser observada en el gráfico 30. Esto quiere decir que los hombres de la muestra han obtenido puntajes, en promedio, un 25,21% mayores a los que han obtenido las mujeres.

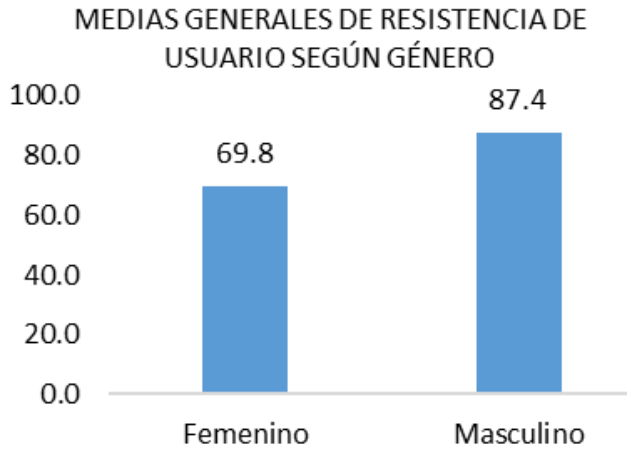

Gráfico 30 - Medias de resistencia de usuario según género

Resistencia de usuario según rol en la empresa (gerente o empleado)

Según el rol en la empresa encontramos una diferencia de 17,78 puntos en promedio entre gerentes y empleados. Esta diferencia puede ser observada en el gráfico 31. Esto quiere decir que los empleados de la muestra han obtenido puntajes, en promedio, un 25,67% mayores a los que han obtenido las gerentes.

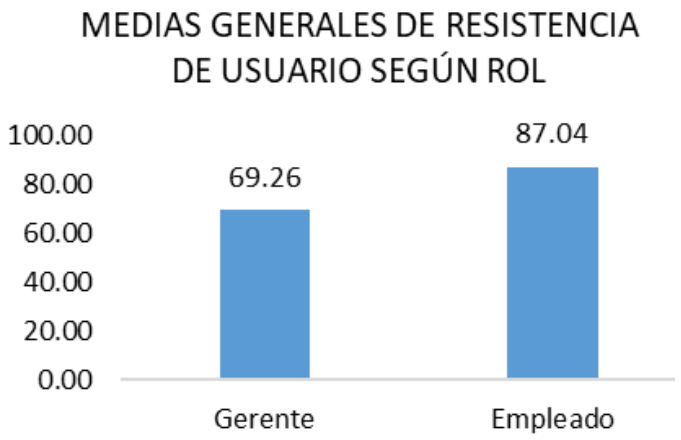

Gráfico 31 - Medias de resistencia de usuario según rol

Resistencia de usuario según edad

En el caso de la edad podemos observar en el gráfico 32 que la diferencia de puntaje promedio entre los cuatro grupos parece aumentar a medida que aumenta la edad (línea roja en el gráfico). En primer lugar, los sujetos del grupo de 18-25 años tienen un valor de resistencia promedio de 77,67 puntos, mientras que los empleados de 26-35 años presentan un valor de 78,82 puntos en promedio, un aumento de 1,5% respecto al primer grupo. Los sujetos del grupo 36-45 años poseen un valor de resistencia de usuario promedio de 85,02%, lo cual representa un aumento de un 7,9% respecto al grupo de 26-35 años. Por último, los empleados mayores a 45 años presentan un promedio de resistencia de usuario de 91,95 puntos. Esto representa un aumento de 6,93% respecto al grupo anterior y de 18,39% respecto al primer grupo (18-25 años).

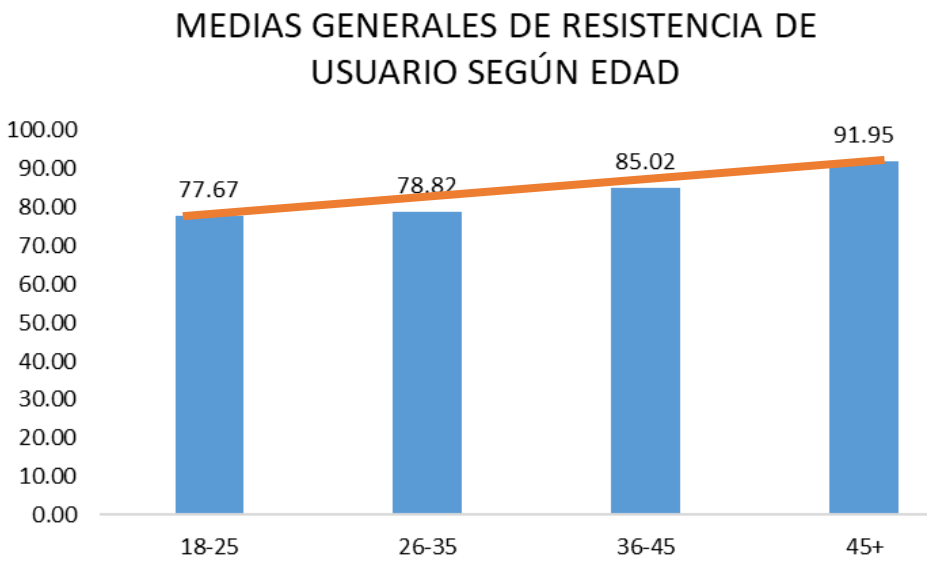

Gráfico 32 - Medias de resistencia de usuario según edad (expresada en años en el eje X)

Resistencia de usuario según departamento

De acuerdo al gráfico 33 la media de resistencia de usuario oscila entre 60,9 puntos en promedio obtenido por el departamento de LEX como puntaje más bajo y 90,14 puntos promedio obtenidos por el departamento de operaciones como puntaje más alto. Finanzas obtuvo un puntaje promedio de 71,08 puntos, mientras mercadeo obtuvo el segundo más alto con 87,79 puntos. Por último, RRHH obtuvo un puntaje de 65,44 puntos en promedio. Cabe resaltar que el proyecto Aurora es llevado a cabo por el departamento de RRHH.

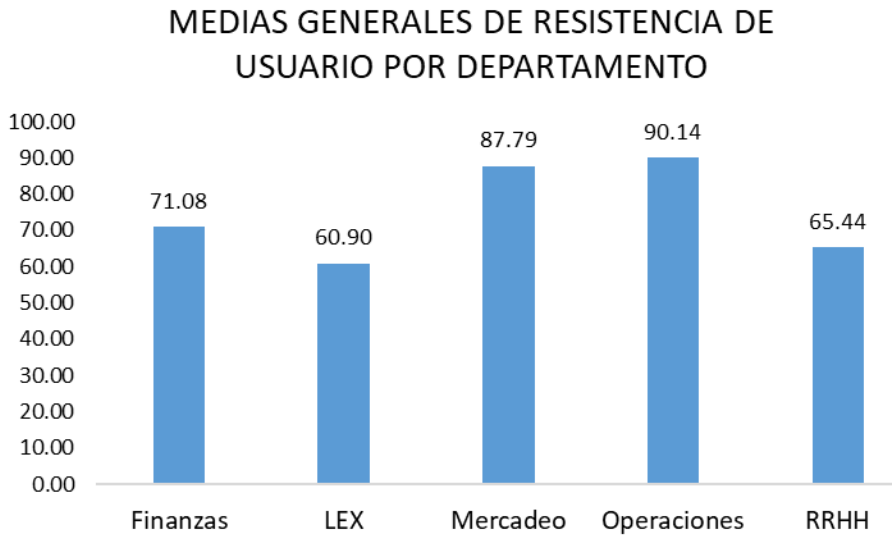

Gráfico 33 - Medias de resistencia de usuario por departamento

Resistencia de usuario según nivel educativo

En cuanto al nivel educativo no se puede apreciar ninguna tendencia creciente o decreciente. De acuerdo al gráfico 34 el valor de media de resistencia de usuario mayor se ubica en el grupo de TSU incompleto con 109,5 puntos. El valor menor se ubica en posgrado completo con 63,13 puntos. En promedio, la muestra con TSU incompleto tiene una media resistencia de usuario 73,455% mayor a la del grupo de posgrado completo. En otros valores encontramos a bachillerato incompleto con 85,5 puntos, bachillerato completo con 100,77 puntos, TSU completo con 86,03 puntos, universitario incompleto con 80,89 puntos al igual que posgrado incompleto y por último 66,82 puntos en promedio para universitario completo. Podemos notar que comparando los estudios completos e incompletos en el caso de TSU, universitarios y posgrado, las medias de resistencia de usuario son mayores en los casos de los estudios incompletos. Esto no es así en bachillerato, donde los sujetos con bachillerato completo obtuvieron un promedio de resistencia de usuario mayor a los sujetos con bachillerato incompleto.

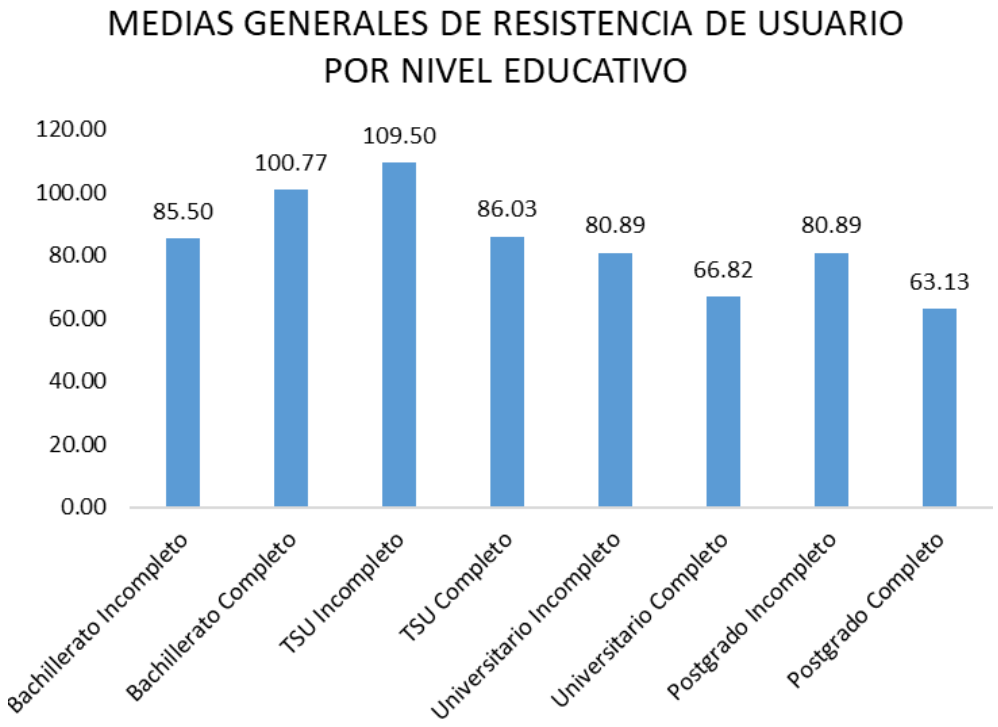

Gráfico 34 - Medias de resistencia de usuario según nivel educativo

Resistencia de usuario según tiempo en la empresa

En la variable de tiempo en la empresa tampoco podemos apreciar ninguna tendencia creciente o decreciente en el gráfico 35. Encontramos el mayor promedio de resistencia de usuario en los trabajadores que llevan entre 3 a 5 años en la empresa con 93,44 puntos. El valor mínimo está en los trabajadores de 5 a 10 años con 76,42 puntos. La variación entre valor mínimo y máximo es de 17,02 puntos, eso quiere decir que los trabajadores que llevan entre 3 a 5 años en la empresa obtuvieron puntajes 22,27% mayores a los trabajadores que llevan entre 5 a 10 años en la empresa en promedio. En otros valores encontramos a los trabajadores que llevan menos de 6 meses en la empresa con una media de resistencia de usuario de 88,25 puntos, de 6 meses a 1 año con una media de 76,53 puntos, de 1 año a 3 años con 78,74 puntos, de 10 a 15 años con 86,62 puntos y con el segundo valor más alto, trabajadores que llevan más de 15 años en la empresa con 89,92 puntos.

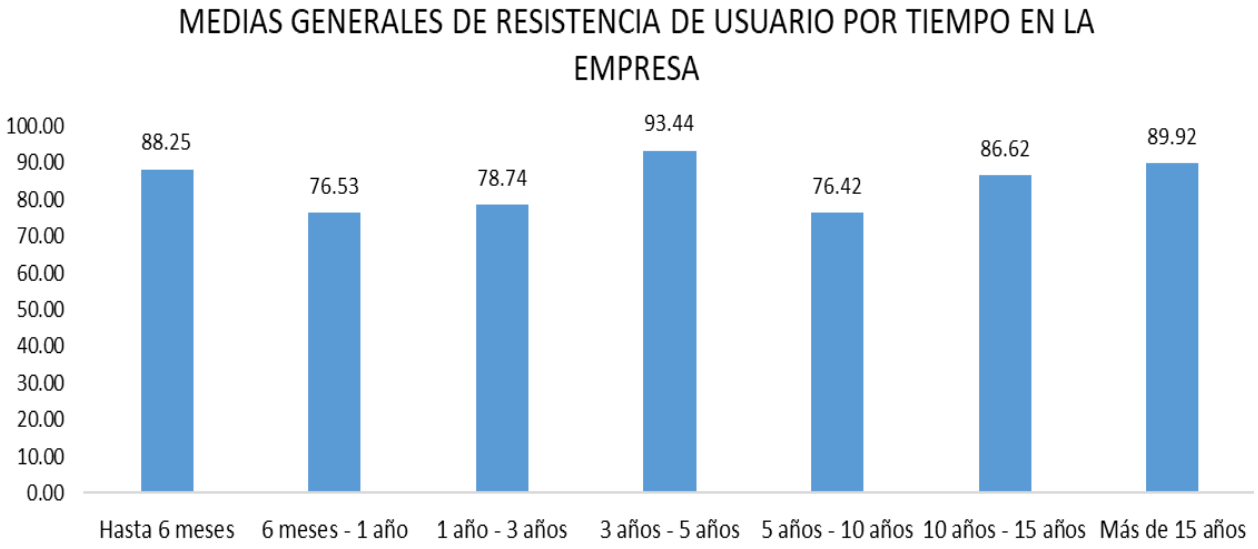

Gráfico 35 - Medias de resistencia de usuario según tiempo en la empresa

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En primer lugar nos encontramos ante un tipo de cambio impulsado según fuerzas externas según Chiavenato (1988) tal como podemos encontrarlo descrito en el marco teórico, en el subcapítulo de cambio organizacional. Lo mencionado anteriormente se debe a las nuevas tecnologías que impulsan el proyecto de cambio dentro de un contexto de limitaciones económicas. Judge y Robbins (2013) hacen una primera diferenciación referente a cambios planificados o no planificados. En efecto, este caso de estudio presenta un cambio planificado, el cual ha sido trabajado desde el año 2017 por diferentes actores.

Hemos construido la variable resistencia de usuario identificando valores provenientes de la resistencia al cambio ante la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos. Para la construcción de esta variable hemos tomado en cuenta una primera dimensión referente a factores asociados al individuo, tal como lo plantean Collerette y Deslile (1988), Robbins y Judge (2013) y King (2002). A su vez se han agrupado los factores individuales en las tres subdimensiones (saber, hacer y querer) propuestas por García (2017). Por su parte, Cigarrera Bigott modificó esta dimensión para que todos los factores se ajustaran a la organización y a la naturaleza del proyecto. Los resultados de esta dimensión (2,05 puntos en promedio general) nos han demostrado que, en general, los trabajadores apoyan moderadamente el cambio respecto a los aspectos asociados al individuo. Eso quiere decir que, aspectos como los hábitos o la preferencia por la estabilidad, mencionados por varios de los autores en el marco teórico, son factores que hacen que los trabajadores apoyen al proyecto.

La segunda dimensión se refiere a los factores asociados a la organización. Estos factores, inherentes a la empresa, como los valores, cultura, clima o estrategia (King 2002) son evaluados por los colaboradores en los instrumentos desde el ítem 21 al 34. Por su parte, esta dimensión es dividida en tres subdimensiones (globales, proyecto y otros stakeholders) por García (2018). Igualmente fue modificada por el cliente para ajustarse a este estudio de caso.

Dentro del número de ítems mencionado, resulta fundamental resaltar el número 31, pérdida de poder o reconocimiento. En relación a lo mencionado anteriormente, Robbins y Judge (2013) plantean la amenaza a las relaciones de poder establecidas como un factor organizacional fundamental. Al mismo tiempo, Hee-Woong Kim y Atrevi Kankanhalli tal como se muestra en el marco teórico proponen un modelo de resistencia basándose en la perspectiva del status quo, donde consideran que la pérdida de poder o reconocimiento, al igual que Robbins y Judge, es fundamental. Este ítem posee un promedio de 2,52 puntos, eso quiere decir que los colaboradores apoyan moderadamente los efectos del proyecto en el cambio de sus relaciones de poder/reconocimiento. De igual manera, la dimensión organizacional, con un promedio de 2,15 puntos, nos permite asumir que la organización ha hecho una correcta implementación del cambio.

Por último, la dimensión sistema y proceso busca explicar la resistencia de usuario asociada a factores de las nuevas herramientas tecnológicas y su funcionamiento y como, a la vez, estas modifican el proceso de trabajo de los colaboradores (Tim Klaus y J. Ellis Blanton, 2009). Hemos encontrado que esta dimensión posee una media de resistencia de usuario de 2,26 puntos. Aunque esta dimensión se encuentra en la categoría de apoyo moderado en valores generales, posee medias mayores a las otras dos subdimensiones, por lo cual podríamos afirmar que los actores poseen una mejor percepción individual y organizacional del proyecto, que del sistema y el proceso.

De acuerdo a lo mencionado en el marco teórico, existen diferentes actores presentes en los procesos de cambio, los cuales desempeñan distintos roles durante el proceso, y según la forma en la que sean afectados por el cambio. La clasificación de actores tomada en cuenta para el estudio es desarrollada por Harrington, Conner y Horney (2000) de la siguiente manera: patrocinantes, agentes, *targets* u objetivos. La sección de análisis de resultados presenta los porcentajes de ubicación por actor en cada una de las categorías establecidas por García (2017): máximo apoyo, moderado apoyo, neutra, moderada resistencia, y máxima resistencia. Hemos encontrado diferentes comportamientos para cada uno de los actores. Por su parte los patrocinantes en general se ubican en las categorías de máximo apoyo o moderado apoyo, con lo cual podemos afirmar que legitiman el proyecto y sus implicaciones teniendo el poder para hacerlo de acuerdo a su rol en el proceso de cambio. Por otro lado, podemos asumir que los agentes poseen altos niveles de compromiso para respaldar, y ejecutar

acciones/actividades favorables al cambio de acuerdo a su rol, al ubicarse en general en las categorías de máximo apoyo o moderado apoyo. Por el contrario, los targets u objetivos al ser los actores afectados por el cambio, presentan diferentes posturas, siendo los únicos actores que en valores generales se ubican en la categoría neutra o moderada resistencia. Haciendo un contaste general, asumimos que la resistencia de usuario de acuerdo a las implicaciones del cambio se ve reflejada en la población de *targets* u objetivos, siendo estos los actores principales en los cuales la organización debería concentrar sus esfuerzos.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

Desde el punto de vista de los valores generales podemos ubicar a la muestra en moderado apoyo respecto al promedio general y todas las dimensiones y subdimensiones de la resistencia al cambio. Eso quiere decir que, en líneas generales y tomando a la muestra como un todo, los trabajadores de la compañía poseen una tendencia central a apoyar moderadamente el proyecto. Sólo la dimensión asociada a sistema y proceso posee una media que se aproxima a la categoría neutra, pero igual se mantiene un apoyo moderado.

Viendo los ítems por separado encontramos que la muestra posee valores de apoyo mayores en ítems ubicados en la subdimesión querer de los factores asociados al individuo, asociados a lealtad, voluntad y autoestima. Esto quiere decir que la muestra posee, en general, sentimientos de apoyo y deseo de cambio. El proyecto es respaldado y existe voluntad para lograrlo. Por el contrario, los cuatro ítems donde la muestra posee valores de resistencia mayores son conocimientos teórico-prácticos exigidos por el cambio (dimensión individual, saber), seguridad y confianza (dimensión individual, querer), complejidad y problemas técnicos (dimensión sistema y proceso, sistema). Es notable que las debilidades del proyecto recaen en la percepción que tienen los usuarios sobre las nuevas herramientas tecnológicas. Los sujetos consideran que las nuevas herramientas pueden ser complejas y presentan algún tipo de problemas técnicos, es por eso que pueden tener algunas dudas respecto al proyecto y/o pueden sentir que tienen fallas de conocimiento para poder utilizar las nuevas herramientas. Sin embargo, desde el punto de vista global las herramientas son apoyadas moderadamente.

Al agrupar la muestra por actores y revisar sus valores globales encontramos que tanto los patrocinantes como los agentes poseen los puntajes con mayor apoyo en promedio, ubicándose dos de cada tres en percepción muy positiva y el uno restante en percepción positiva o apoyo moderado. Los targets, se dividen en las primeras tres categorías (apoyo máximo, apoyo moderado y neutra) en distribuciones similares (31%, 32% y 28% respectivamente), con un 9% presentando resistencia moderada o máxima. Esta distribución es

similar en la dimensión de factores ligados al individuo y factores ligados a la organización. Respecto a sistema y proceso, los patrocinantes se dividen en partes iguales en las primeras tres categorías de apoyo, los agentes se ubican en su mayoría en apoyo moderado y uno de cada dos *targets* apoya al proyecto (49,5%), mientras un grupo grande se mantiene neutra (38,5%) y un pequeño grupo (11,9%) se resiste.

Haciendo un análisis más detallado de las dimensiones observamos que:

- El 46,8% de los *targets* consideran que su saber, experiencia, habilidades, formación y destrezas, no son ni inadecuados ni buenos para el cambio (neutra).
- Tanto los patrocinantes, como los agentes, consideran que tienen un alto nivel de cumplimiento en sus responsabilidades del proyecto.
- Los patrocinantes, en su totalidad, y los agentes, casi en su totalidad, desean que el proyecto se lleve a cabo y quieren contribuir a llevarlo a cabo.
- 36,7% de los *targets* no sabe si los aspectos organizacionales se adecuan del todo al cambio. 3,7% considera que no se adecuan.
- 41,7% de los agentes tiene una percepción neutra respecto a los conocimientos, habilidades y compromiso de los otros actores. 12,5% considera que hay fallas en estas características del resto de los actores.
- Respecto a la percepción de los individuos de las características del proyecto, los patrocinantes y agentes las consideran satisfactorias. Sin embargo, un 28,4% de los *targets* las consideran relativamente satisfactorias y un 11% se encuentra insatisfecho.
- Un tercio de los patrocinantes posee una posicion neutral respecto al funcionamiento de las nuevas herramientas tecnológicas, al igual que un 40,4% de los targets. 16,5% las consideran complicadas y que los errores dificultan cumplir con sus actividades de RRHH.

Al agrupar a los usuarios según nivel de accesibilidad encontramos valores sumamente interesantes. En promedio los usuarios de computador apoyan de manera moderada o máxima al proyecto en cada una de las dimensiones y subdimensiones. A diferencia de los usuarios de kiosko que se encuentran en posición neutra respecto a sistema y proceso en promedio.

Haciendo una comparación más detallada de ambos niveles, vemos que la tendencia de los usuarios de computador respecto a factores individuales es apoyar el proyecto, mientras que los usuarios de kiosko se mantienen neutrales en la misma medida que apoyan al proyecto,

y solo uno de cada veinte se resiste. Este fenómeno se mantiene de manera muy similar en los factores asociados a la organización. Por otro lado, en factores asociados al sistema y proceso, los usuarios de computador poseen una tendencia de apoyar el proyecto menos marcada, con uno de cada cuatro usuarios de computador manteniéndose neutral. Entre los usuarios de kiosko cuatro de cada diez apoyan al proyecto en esta dimensión, cuatro de cada diez se mantiene neutral y los otros dos se resisten. Los resultados mencionados anteriormente se ven reflejados en los gráficos 36 y 37.

Gráfico 36 - Comportamiento de 10 usuarios de computador en la dimensión sistema y proceso

Gráfico 37 - Comportamiento de 10 usuarios de kiosko en la dimensión sistema y proceso

Al revisar las subdimesiones, con el objetivo de entender el comportamiento de usuarios según nivel de accesibilidad encontramos que:

- La resistencia de usuario, en factores individuales, de los usuarios de kiosko recae en que el 60,3% se encuentra en neutra respecto a saber y el 25,4% se resiste moderadamente en hacer.
- Usuarios de computador consideran que, los factores inherentes a la organización, facilitan el proyecto de cambio.
- 8 de cada 10 usuarios de computador se sienten cómodos integrando la autogestión a su trabajo. Los 2 restantes no se sienten cómodos ni incómodos.
- 5 de cada 10 usuarios de kiosko se sienten cómodos integrando la autogestión a su trabajo. Los 5 restantes no se sienten cómodos ni incómodos.
- El foco de la resistencia de los usuarios de kiosko recae en el sistema. 3 de cada 10 están satisfechos con las herramientas, 4 de cada 10 se mantienen neutrales y 3 de cada 10 están insatisfechos.

Con respecto a las ubicaciones, no se percibe ninguna tendencia por estado o tipo de ubicación (planta, sucursal o torre). La sucursal de Caracas posee la mayor media de resistencia de usuario. Sin embargo, en líneas generales, todas las ubicaciones apoyan al proyecto. 5 ubicaciones de las 7 tomadas en cuenta para el estudio apoyan moderadamente el proyecto (Caracas, Planta Valencia, Sucursal Caracas, Sucursal Valencia y Torre Chacao), mientras que Maracaibo y Puerto La Cruz sí poseen un apoyo máximo.

En cuanto a género, los hombres se resisten un 25% más que las mujeres en promedio. Este resultado, no lo consideramos tan representativo ya que lo asociamos un poco más al contexto laboral y ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven o ejercen sus actividades los hombres, ya que los puestos de trabajo que presentan mayor resistencia al proyecto, están ligados a puestos de vendedores y operarios (usuarios que no poseen computador) los cuales en efecto son en su mayoría ocupados por hombres.

Respecto al rol, empleados se resisten un 26% más en promedio que los gerentes de línea. Este fenómeno se puede explicar por la misma razón que las diferencias en género. De igual manera, esto quiere decir que los gerentes no consideran que sus relaciones de poder se vean amenazadas por el proyecto.

En cuanto a edad hemos encontrado lo que parece ser una relación directa entre edad y resistencia de usuario. Sin embargo, al no ser este un estudio correlacional, esta hipótesis queda como una recomendación a futuros investigadores. Lo cierto es que el grupo que apoya menos el proyecto es el grupo de mayores a 45 años y el grupo que más lo apoya es el grupo entre 18 y 25 años de edad.

En cuanto a los departamentos, encontramos dos grupos; el primero está compuesto por mercadeo y operaciones, que apoyan moderadamente, el segundo, compuesto por LEX, RRHH y finanzas, que posee apoyo máximo. Esto puede deberse a que los usuarios de kiosko pertenecen en 41% al departamento de mercadeo y en 59% al departamento de operaciones. Sobre el segundo grupo resulta interesante que RRHH, departamento al que pertenece el proyecto, posee 5 puntos más, en promedio, de resistencia de usuario, que el departamento de LEX.

Con respecto a nivel educativo y tiempo en la empresa, consideramos que no son variables que afectan la resistencia de usuario.

Recomendaciones

En esta sección se realizarán importantes recomendaciones, las cuales serán divididas en dos partes: la empresa respecto al cambio implementado, y futuras investigaciones que tomen como tema de investigación el cambio organizacional y sus implicaciones.

1. Cigarrera Bigott:

Como equipo de trabajo hemos decidido focalizar las recomendaciones para la empresa, centrándonos en los actores presentes en el cambio. Tomando en cuenta la información expuesta en la sección de conclusiones, es importante que Cigarrera Bigott aproveche en su totalidad el máximo/moderado apoyo que tienen los patrocinantes y agentes con respecto al cambio, ya que estos son verdaderamente los actores dispuestos a contribuir, colaborar e impulsar hacia delante el proyecto. Estos actores, tal como lo menciona García (2017), son los aliados incondicionales de la organización. Por lo tanto, es de suma importancia que su trabajo, esfuerzo, y colaboración, resumidas en fuerzas impulsoras, sean recompensadas de la mejor manera, para mantener los niveles de apoyo con respecto al proyecto y sus implicaciones.

Implementar un proyecto de esta magnitud el cual gira en torno a la tecnología, a través de la implementación de diferentes sistemas de información, no es una tarea fácil. Se requiere de mucha formación y adiestramiento continuo, para que el porcentaje de la población ubicado en categorías neutras o cercanas a máxima resistencia pueda entender a plenitud todas las aristas del proyecto, logrando salir de estas categorías. Es de suma importancia que Cigarrera Bigott tome en cuenta los resultados obtenidos para la población de *targets* u objetivos, especialmente aquellos que son usuarios de kioskos tecnológicos, quienes en el pasado se manejaban directamente con el departamento de recursos humanos a través de planillas/formularios manuales, para solicitar beneficios o cumplir con actividades relacionadas a recursos humanos, mientras que en la actualidad deben utilizar un kiosko tecnológico, con diferentes sistemas de información para poder solicitar/tramitar beneficios o actividades de recursos humanos. En relación a lo anterior, la empresa debe buscar un plan de estabilización del proyecto a través de capacitaciones, simuladores, o nuevos entrenamientos, que permitan un refrescamiento de la información ya antes mostrada. Para poner en marcha lo mencionado anteriormente, la organización debe tener en cuenta el tipo de actor, es decir, usuarios que no tienen computador y que en toda su historia en la compañía los computadores han sido herramientas desconocidas, y que las evoluciones de la tecnología en todos los ámbitos han sido pasadas por alto por la mayoría de ellos.

El plan de estabilización mencionado, debe contener la esencia y la naturaleza del proyecto, la empresa debe buscar la raíz del cambio y comunicarla a este tipo de actores, centrándose principalmente en la tecnología, y por qué las organizaciones deben cambiar, evolucionar, y migrar a nuevas tendencias para seguir siendo competitivas y estar a la vanguardia del negocio, así como lo mencionan Nijhof, Krabbendam, y Looise (2002), expuestos en el marco teórico. Por su parte, no solo basta con refrescar, volver a comunicar, y capacitar a los *targets* u objetivos; es necesario que las herramientas, infraestructura y el acondicionamiento de los lugares de los kioskos tecnológicos sean cómodos, estén ubicados estratégicamente, no presenten fallas, y que las herramientas sean lo menos complicadas, para no retardar los procesos o actividades. Como equipo de trabajo tuvimos la oportunidad de visitar Planta Valencia y Planta Caracas para conocer el espacio de los kioskos tecnológicos, donde pudimos encontrar: kioskos en mal estado, impresoras sin papel, red muy lenta lo cual condiciona el funcionamiento de los nuevos sistemas, goteras, poca luz, etc. Todo lo

observado y mencionado anteriormente, se encuentra plasmado en el Anexo E y F. Como parte de las recomendaciones, es necesario que la organización realice un nuevo diagnóstico de las herramientas y espacios, con el objetivo de garantizar que los usuarios no presenten resistencia ligada a factores del sistema y del proceso, o asociadas plenamente a temas de infraestructura.

2. Futuras investigaciones

El presente estudio estuvo focalizado en detectar el origen de la resistencia de usuario de acuerdo a diferentes dimensiones y subdimensiones en una empresa en particular. Por su parte, las particularidades y características de los sistemas de información no fueron tomados en cuenta para el estudio más allá de tener relación con la dimensión sistema y proceso, lo cual representa un área de oportunidad para futuras investigaciones, desarrollar un estudio mucho más adaptado de acuerdo a los diferentes sistemas de información.

Por su parte, al no ser este un estudio correlacional, se genera otra área de oportunidad para futuros investigadores, combinar la resistencia de usuario con alguna otra variable sociodemográfica, como lo es la edad, o ligada a la organización, que posiblemente pueda condicionar un proceso de cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta R., C. (2012). “Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional”. *Revista Colombiana de Psicología*. Recuperado de http://www.redalyc.org/html/804/80401101.

AURORA. *(2017). Glosario de términos. British American Tobacco.*

Alcocer, L., Herrera, R., Galaz, M. and Alcocer, A. (2009). “Adaptación al cambio: diferencias entre militantes y no militantes de una organización política”. R*evista internacional de Ciencias Sociales*, XIX(1).

ALVAREZ R and URLA J (2002) Tell me a good story: using narrative analysis to examine information requirements interviews during an ERP implementation. Database for Advances in Information Systems 33(1), 38–52.

Burke, W. (2011). *Organization change*. Theory and practice. California: SAGE Publications Inc. Tercera edición.

Beckhard, R. and Harris, R. (1988). Transiciones organizacionales: administración del cambio. Editorial Addison-Wesley.

Bazan, O., & Sanz, A. (1996). *Diseño y validación de un instrumento para determinar el grado y naturaleza de la resistencia al cambio presente en procesos de transformación organizacional*. Caracas: Biblioteca Ucab.

Child, J. (1988). Organization. London: Paul Chapman.

Collerette, P., & Delisle, G. (1988). La Planificación del cambio. México, D.F. [etc.]: Trillas.

Consulting, H. (2016). ¿Por qué es necesario gestionar el cambio tecnológico? Cambio Tecnológico.

ITIL Change Management Software | Cherwell. (2018). Cherwell.com.

Garcia, G., & Johanna, R. (2001). Resistencia al Cambio Tecnológico en las Organizaciones Durante el Desarrollo de un Sistema de Información en el Área de Recursos Humanos. *Revista De Relaciones Industriales, (37).*

García, G. (2017). Gestión de cambios organizacionales (1st ed.). Caracas Venezuela: Abediciones.

Giordano, G. (2017). *Aurora Project. Presentation*, Londres.

GOSAIN S (2004) Enterprise information systems as objects and carriers of institutional forces: the new iron cage? Journal of the Association for Information Systems 5(4), 151–182.

Gómes, A., & Suarez, C. (2011). SISTEMAS DE INFORMACIÓN (4th ed.). Madrid: RA-MA EDITORIAL.

Harrington, J., Conner, D., Horney, N. (2000). *Project Change Management: Applying change management to improvement projects.* New York. Mc Graw Hill.

Hirschheim, R., & Newman, M. (1988). Information Systems and User Resistance: Theory and Practice. *The Computer Journal*, 31(5), 398–408.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5th ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

King, N., & Anderson, N. (2002). Cómo administrar la innovación y el cambio. Australia: *Editorial Thomson*.

Klaus, T., & Blanton, J. (2010). User resistance determinants and the psychological contract in enterprise system implementations. *European Journal Of Information Systems, 19, 625-636.*

Kenneth Laudon. (2011). Sistemas de información gerencial. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Kim, & Kankanhalli. (2009). Investigating User Resistance to Information Systems Implementation: A Status Quo Bias Perspective. *MIS Quarterly*, 33(3), 567.

Lapointe, & Rivard. (2005). A Multilevel Model of Resistance to Information Technology Implementation. *MIS Quarterly*, 29(3), 461.

Lopez Duque, M., Restrepo de Ocampo, L., & López Velazquez, G. (2013). Resistencia al Cambio en Organizaciones Modernas. *Red De Revistas Científicas, 18.*

Meissonier, R., & Houze, E. (2010). Toward an 'IT Conflict-Resistance Theory': action research during IT pre-implementation. *European Journal Of Information Systems*, 19.

Mullins, L. (2002). Management and organisational behaviour. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Nijhof, A. H. J., Krabbendam, J. J., & Looise, J. C. (2002). *Innovation through exemptions: building upon the existing creativity of employees*.

Nordic, SAP. (2017). *Kesko enabling the change with technology*. Youtube.

O'leary De (2000) Enterprise Resource Planning Systems: Systems, Life Cycle, Electronic Commerce, and Risk, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Presentado el Plan Estratégico UCAB 20-20. (2013). UCAB. Recuperado a partir de http://w2.ucab.edu.ve/noticias-ucab/items/presentado-el-plan-estrategico-ucab-20-20.html

Pang C (2008) Market Trends: ERP sofware, worldwide, 2007-2012.

Peiró, J., Prieto, F., Orengo, V., & Zornoza, A. (2000). La Introducción de Nuevas Tecnologías en las Organizaciones. *Unidad De Investigación De Psicología De Las Organizaciones Y Del Trabajo.*

Robbins, S., Judge, T. and Pineda Ayala, L. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Pearson Educación.

Robbins, S. and Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional.* 15th ed. México: Pearson.

Real Academia Española. (2014). In: Diccionario de la lengua española, 23rd ed. Madrid: RAE.

SAP SuccessFactors HCM Software and Solutions for HR Professionals. (2018). Successfactors.com.

SharePoint 2016, herramientas de software de colaboración. (2018). Products.office.com.

Valarino, E. (2002). *Gerencia del Cambio y Transición*. *Conferencia Presentada en las Segundas Jornadas de Gerencia y Liderazgo*. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.

ANEXOS

Anexo A: Tomado y traducido de: User resistance determinants and the psychological contract in enterprisesystem implementations. Tim Klaus y J. Ellis Blanton. 2009, p. 630) Tabla 1.

MARCO DETERMINANTES DE LA RESISTENCIA DE USUARIO			
CATEGORÍAS	**DETERMINANTE**	**DESCRIPCIÓN**	**EJEMPLOS**
Asuntos individuales	Incertidumbre	El usuario no está seguro del futuro	Futuro incierto, amenaza potencial, falta de claridad.
	Insumo	Las opiniones del usuario no son tomadas en cuenta	Los pensamientos y opiniones de los usuarios no fueron consultados.
	Control/Poder	El usuario pierde control o el reconocimiento como el experto	Campo igualado, no sigue siendo el experto.
	Autoeficacia	Falta de capacidad percibida por el usuario	Falta de confianza, falta de destreza/habilidad con computadoras
Asuntos del sistema	Problemas técnicos	Problemas con el sistema	Errores en el sistema, características que no funcinan correctamente.
	Complejidad	El sistema es muy complicado de utilizar	De difícil acceso, mala interfaz de usuario que carece de lógica o no es intuitiva.
Asuntos organizacionales	Entorno facilitador	La cultura organizacional no es propicia para el cambio	Ausencia de uso de tecnología en la organización, burocracia que es distinta de cambiar.
	Comunicación	La comunicación con los usuarios es problemática	Ausencia de comunicación, los usuarios no entienden los beneficios del cambio ni el por qué.
	Entrenamiento	El entrenamiento no cumple con los requisitos organizacionales	Falta de entrenamiento, es percibido como una perdida de tiempo, facilitadores incompetentes, mal horario
Asusto del proceso	Trabajo/Cambio de destrezas.	El trabajo o los requisitos del trabajo son modificados	Descripción de cargo revisada, diferentes tareas del puesto, nuevas habilidades, nuevas maneras de pensar.
	Carga de trabajo	Es requerido que el usuario ponga un esfuerzo adicional	Extra trabajo, más trabajo para obtener la misma información, horas extra.
	Falta de ajuste	El sistema no se ajusta a la estructura de la organización.	Cambios problemáticos de procesar, los nuevos procesos no funcionan como esperado.

Anexo B: Instrumento de recolección de datos (Patrocinantes)

CUESTIONARIO – PROYECTO AURORA

Departamento		Recursos humanos
		Operaciones
		LEX
		Finanzas
		Mercadeo y Ventas

Ubicación		Planta Caracas
		Planta Valencia
		Sucursal Caracas
		Sucursal Valencia
		Sucursal Maracaibo
		Sucursal Puerto La Cruz
		Torre Chacao

Rol		Gerente de línea (Reportes directos)
		Empleado (Sin reportes)

Accesibilidad		Computador
		Kiosko Aurora

Nivel educativo		Bachillerato incompleto
		Bachillerato completo
		TSU incompleto
		TSU completo
		Universitario incompleto
		Universitario completo
		Posgrado incompleto
		Posgrado completo

Sexo		Femenino
		Masculino

Edad		18 - 25 años
		26 - 35 años
		36 - 45 años
		Más de 45 años

Tiempo en la empresa		Menos de 6 meses
		Entre 6 meses y un año
		Más de 1 año y hasta 3 años
		Más de 3 años y hasta 5 años
		Más de 5 años y hasta 10 años
		Más de 10 años y hasta 15 años
		Más de 15 años

INSTRUCCIONES:

A continuación se presenta un cuestionario **ANÓNIMO**, el cual fue elaborado en base al Proyecto Aurora y sus implicaciones.

Es importante que tenga en cuenta, que no existen respuestas **buenas o malas**, lo importante recae en la **SINCERIDAD** con la que usted responda cada uno de los ítems, sin dejar en blanco ninguno de ellos.

Cada afirmación consta de **5 opciones de respuesta**, de las cuales usted solo debe marcar **UNA** de ellas de acuerdo a su opinión.

Tiempo estipulado: 15 minutos

¡MUCHAS GRACIAS!

1	**Mis conocimientos para entender por qué Bigott está implementando Aurora en Venezuela son:**				
	Excelentes (Conozco a profundidad)	Muy buenos (Conozco bien)	Normales (Se algo)	Con fallas (Me falta por conocer)	Inadecuados (No conozco)
2	**Mis conocimientos para utilizar las nuevas herramientas (Employee Central, SuccessFactors, Cherwell, SharePoint) y cumplir con las nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora), son:**				
	Excelentes (Conozco a profundidad)	Muy buenos (Conozco bien)	Normales (Se algo)	Con fallas (Me falta por conocer)	Inadecuados (No conozco)
3	**Con respecto a mis habilidades para organizar mi trabajo y cumplir con mis nuevas actividades en recursos humanos, soy:**				
	Muy organizado	Bastante organizado	Me organizo normalmente	Poseo fallas en mi organización	Generalmente soy desorganizado
4	**Con respecto a la habilidad para aprender y mejorar el uso de las herramientas asociadas al Proyecto Aurora (Employee Central, SuccessFactors, Cherwell, SharePoint), tengo:**				
	Excepcional interés en aprender y asimilar	Mucho interés en aprender y asimilar	Normal interés en aprender y asimilar	Poco interés en aprender y asimilar	Ningún interés en aprender y asimilar
5	**Darle apoyo y seguimiento al Proyecto Aurora, ha permito:**				
	Agregar valor al Proyecto	Cumplir con las responsabilidades del Proyecto	Cumplir con lo necesario respecto al Proyecto	Hacer poco por el proyecto	No hacer nada por el Proyecto

6	**Analizar y asignar recursos económicos/humanos para el Proyecto Aurora, ha permitido:**				
	Agregar valor al Proyecto	Cumplir con las responsabilidades del Proyecto	Cumplir con lo necesario respecto al Proyecto	Hacer poco por el proyecto	No hacer nada por el Proyecto
7	**Liderar e impulsar el Proyecto Aurora, ha permitido:**				
	Agregar valor al Proyecto	Cumplir con las responsabilidades del Proyecto	Cumplir con lo necesario respecto al Proyecto	Hacer poco por el proyecto	No hacer nada por el Proyecto
8	**Nivel de seguridad y confianza que siento con los cambios del Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Estoy muy seguro y confiado	Me siento seguro (Tengo confianza)	No me siento seguro ni inseguro	Poseo algunas dudas (No confío del todo)	Poseo muchas dudas (Tengo desconfianza)
9	**Percepción que tengo acerca del Proyecto Aurora, su propósito, resultados y consecuencias:**				
	Es favorable (No puede ser mejor)	Parece favorable (Es muy bueno)	Es normal (Ni bueno ni malo)	No parece favorable (No sé si es bueno)	Es desfavorable (Es muy malo)
10	**Nivel de comodidad que tengo ante el Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Me siento muy cómodo (Voy asimilarlo)	Me siento relativamente cómodo	No estoy cómodo ni incómodo	No estoy del todo cómodo	Me siento incómodo (Estoy angustiado)
11	**Expectativas que tengo ante el Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Tengo muy buenas expectativas	Sé que probablemente resultará bien	No sé qué esperar	No poseo muy buenas expectativas	No sé qué pasará, pero tengo miedo

12	**Nivel de motivación que tengo ante el Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Estoy muy motivado y siento mucho interés	Estoy algo motivado y algo interesado	No me siento motivado o desmotivado	No estoy muy motivado (Me falta entusiasmo)	No estoy nada motivado
13	**Nivel de compromiso que tengo ante el Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Estoy comprometido (Haré lo posible)	Trato de comprometerme	No me interesa, pero no me repugna	Tengo miedo a comprometerme	Siento indiferencia
14	**Nivel de lealtad que tengo con el Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Respaldo y apoyo completamente	Respaldo y apoyo parcialmente	No lo apoyo, pero no lo impido	Pareciera que no debe apoyarse	Es necesario impedirlo
15	**Nivel de flexibilidad que tengo ante el Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Me adapto (Me encanta lo nuevo)	Me adapto medianamente	Me conformo con lo que pase	Me cuesta adaptarme	Definitivamente no me adaptaré
16	**Nivel de voluntad que tengo para cambiar y contribuir con el Proyecto Aurora, y así poder cumplir con mis nuevas actividades de recursos humanos:**				
	Estoy dispuesto (Daré mis aportes)	Estoy medianamente dispuesto	Yo solo cumplo con mis obligaciones	No estoy del todo dispuesto	No estoy dispuesto (No me interesa)
17	**Nivel de aceptación que tengo con respecto al Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Es muy necesario y útil	Es relativamente necesario y útil	No es urgente	No parece muy necesario	Es absolutamente innecesario e inútil

18	**Nivel de satisfacción con respecto al Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados, y consecuencias:**				
	Estoy totalmente satisfecho	Estoy parcialmente satisfecho	No estoy satisfecho ni insatisfecho	No estoy del todo satisfecho	Estoy absolutamente insatisfecho
19	**Capacidad que tengo para adaptarme a las nuevas actividades de recursos humanos para contribuir con los objetivos del Proyecto Aurora:**				
	Puedo adaptarme y contribuir	Trataré de adaptarme y contribuir	No he evaluado mis capacidades para adaptarme	No creo que pueda adaptarme y contribuir	Definitivamente no lo me adaptaré y no contribuiré
20	**Disposición e interés que tengo en participar en las nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora:**				
	Siempre participo	Ocasionalmente participo	Yo solo cumplo con mis obligaciones	Rara vez participo	No participo
21	**Las comunicaciones y los canales que han sido implementados para informar sobre el Proyecto Aurora, han sido:**				
	Muy adecuados y efectivos (Favorecen al cambio)	Adecuados (Favorecen algo en el cambio)	Normal (Ni favorable ni desfavorable)	Poco adecuados (Debe mejorarse)	Inadecuados (No favorecen al cambio)
22	**La cultura organizacional (conocimientos, costumbres y creencias establecidas en la organización) respecto al Proyecto Aurora, es:**				
	Muy favorable al cambio (necesidad compartida)	Favorable (Se comparte lo básico)	Normal (Ni favorable ni desfavorable)	Algo desfavorable (no se comparte del todo)	Desfavorable (No se comparte)

23	**El clima organizacional (Condiciones o circunstancias del área o naturaleza del trabajo) respecto al Proyecto Aurora, es:**				
	Muy favorable	Favorable	Normal (Ni favorable ni desfavorable)	Algo desfavorable	Totalmente desfavorable
24	**Respecto a la legitimidad y aceptación, los responsables del Proyecto Aurora (Lideres y/o personas que promueven el cambio) son:**				
	Plenamente aceptados	Hay bastante aceptación	Normalmente aceptados	Gozan de poca aceptación	No gozan de ninguna aceptación
25	**Con respecto a los niveles de participación en la organización, y la contribución que tienen con respecto al Proyecto Aurora, considero que existe:**				
	Mucha participación (Decisiones son consensuadas)	Bastante participación (Se consulta a los trabajadores)	Mediana participación (Se consulta a la gente en ocasiones)	Poca participación (Se consulta poco)	Ninguna participación (Decisiones unilaterales)
26	**Los conocimientos y habilidades de los trabajadores en relación a las nuevas forma de hacer los Procesos de RRHH, son:**				
	Excelentes (Muy competentes)	Muy buenos (Competentes)	Normal (Conocen lo que hacen)	Con fallas (Les falta competencias)	Inadecuados (No saben lo que hacen)
27	**El resultado de la toma de decisiones y la participación de los trabajadores en el Proyecto Aurora, ha sido:**				
	Excelente	Adecuado	Normal	Medianamente adecuado	Inadecuado

28	**El proceso de planificación y las estrategias seguidas en la implementación del Proyecto Aurora, han sido:**				
	Excelentes	Adecuados	Normal	Medianamente adecuados	Inadecuados
29	**El equipo de trabajo que ha impulsado e implementado el Proyecto Aurora, ha sido:**				
	Muy bueno	Efectivo/Bueno	Normal/Probablemente bueno	Regular	Ineficiente/Malo
30	**El control realizado en la implementación de planes por parte del equipo encargado del Proyecto Aurora, ha sido:**				
	Excelente	Adecuado	Normal	Medianamente adecuado	Inadecuado
31	**Respecto a las actividades de RRHH, considero que mi nivel de poder y reconocimiento:**				
	Es mucho mayor	Es mayor	No se ha alterado	Ha disminuido	Ha disminuido mucho
32	**El apoyo por parte del equipo del proyecto cuando se presenta un problema en mis nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora , ha sido:**				
	Muy bueno	Bueno	Normal	Regular	Ineficiente
33	**La retroalimentación que he tenido con respecto a mi contribución y cumplimiento de las nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora, ha sido:**				
	Muy satisfactoria	Satisfactoria	Relativamente satisfactoria	Poco satisfactoria	Nada satisfactoria

34	**Los entrenamientos asociados a las nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora, han sido:**				
	Muy buenos	Buenos	Normal	Regulares	Ineficientes
35	**En relación al cumplimiento de mis actividades en recursos humanos, las nuevas herramientas del Proyecto Aurora (SuccessFactors, Cherwell, y SharePoint), han resultado:**				
	Muy buenas (Fáciles de usar)	Buenas (No presentan muchas complicaciones)	Normales (No he indagado mucho en ellas)	Regulares (Complicadas)	Ineficientes (Muy complicadas)
36	**En cuanto a errores técnicos de las nuevas herramientas del Proyecto Aurora (SuccessFactors, Cherwell, y SharePoint) considero que:**				
	No presenta errores (Perfecto funcionamiento)	Presentan errores insignificantes (No causan impacto en mis actividades)	Normales (No he indagado mucho en ellas)	Presentan muchos errores (Impacto medio en mis actividades)	Ineficientes (Imposible cumplir con mis actividades por la cantidad de errores)
37	**Con respecto a la autogestión en las nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora, estoy:**				
	Totalmente satisfecho	Parcialmente satisfecho	NI satisfecho ni insatisfecho	Parcialmente insatisfecho	insatisfecho
38	**Con respecto a mis nuevas funciones en los procesos en las actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora, me siento:**				
	Me siento muy cómodo (Voy asimilarlo)	Me siento relativamente cómodo	No estoy cómodo ni incómodo	No estoy del todo cómodo	Me siento incómodo (Estoy angustiado)

39	**Las nuevas herramientas del Proyecto Aurora (SuccessFactors, Cherwell, y SharePoint) y la organización son:**				
	Totalmente compatibles (Se ajustan perfectamente)	Compatibles (Se ajustan medianamente)	Normal (No me preocupo)	Incompatibles (No se ajustan del todo)	Totalmente incompatibles (No son compatibles en ningún sentido)

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo C: Instrumento de recolección de datos (Agentes)

CUESTIONARIO – PROYECTO AURORA

Departamento		Recursos humanos
		Operaciones
		LEX
		Finanzas
		Mercadeo y Ventas

Ubicación		Planta Caracas
		Planta Valencia
		Sucursal Caracas
		Sucursal Valencia
		Sucursal Maracaibo
		Sucursal Puerto La Cruz
		Torre Chacao

Rol		Gerente de línea (Reportes directos)
		Empleado (Sin reportes)

Accesibilidad		Computador
		Kiosko Aurora

Nivel educativo		Bachillerato incompleto
		Bachillerato completo
		TSU incompleto
		TSU completo
		Universitario incompleto
		Universitario completo
		Posgrado incompleto
		Posgrado completo

Sexo		Femenino
		Masculino

Edad		18 - 25 años
		26 - 35 años
		36 - 45 años
		Más de 45 años

Tiempo en la empresa		Menos de 6 meses
		Entre 6 meses y un año
		Más de 1 año y hasta 3 años
		Más de 3 años y hasta 5 años
		Más de 5 años y hasta 10 años
		Más de 10 años y hasta 15 años
		Más de 15 años

INSTRUCCIONES:

A continuación se presenta un cuestionario **ANÓNIMO**, el cual fue elaborado en base al Proyecto Aurora y sus implicaciones.

Es importante que tenga en cuenta, que no existen respuestas **buenas o malas**, lo importante recae en la **SINCERIDAD** con la que usted responda cada uno de los ítems, sin dejar en blanco ninguno de ellos.

Cada afirmación consta de **5 opciones de respuesta**, de las cuales usted solo debe marcar **UNA** de ellas de acuerdo a su opinión.

Tiempo estipulado: 15 minutos

¡MUCHAS GRACIAS!

1	**Mis conocimientos para entender por qué Bigott está implementando Aurora en Venezuela son:**				
	Excelentes (Conozco a profundidad)	Muy buenos (Conozco bien)	Normales (Se algo)	Con fallas (Me falta por conocer)	Inadecuados (No conozco)
2	**Mis conocimientos para utilizar las nuevas herramientas (Employee Central, SuccessFactors, Cherwell, SharePoint) y cumplir con las nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora), son:**				
	Excelentes (Conozco a profundidad)	Muy buenos (Conozco bien)	Normales (Se algo)	Con fallas (Me falta por conocer)	Inadecuados (No conozco)
3	**Con respecto a mis habilidades para organizar mi trabajo y cumplir con mis nuevas actividades en recursos humanos, soy:**				
	Muy organizado	Bastante organizado	Me organizo normalmente	Poseo fallas en mi organización	Generalmente soy desorganizado
4	**Con respecto a la habilidad para aprender y mejorar el uso de las herramientas asociadas al Proyecto Aurora (Employee Central, SuccessFactors, Cherwell, SharePoint), tengo:**				
	Excepcional interés en aprender y asimilar	Mucho interés en aprender y asimilar	Normal interés en aprender y asimilar	Poco interés en aprender y asimilar	Ningún interés en aprender y asimilar
5	**Preparar/participar en actividades asociadas al Proyecto Aurora, ha permitido:**				
	Agregar valor al Proyecto	Cumplir con las responsabilidades del Proyecto	Cumplir con lo necesario respecto al Proyecto	Hacer poco por el proyecto	No hacer nada por el Proyecto

6	**Preparar y ejecutar entrenamientos para capacitar a los trabajadores, ha permitido:**				
	Agregar valor al Proyecto	Cumplir con las responsabilidades del Proyecto	Cumplir con lo necesario respecto al Proyecto	Hacer poco por el proyecto	No hacer nada por el Proyecto
7	**Efectuar un análisis de las dificultades y deficiencias del Proyecto Aurora para generar propuestas, ha permitido:**				
	Agregar valor al Proyecto	Cumplir con las responsabilidades del Proyecto	Cumplir con lo necesario respecto al Proyecto	Hacer poco por el proyecto	No he efectuado un análisis para generar propuestas
8	**Nivel de seguridad y confianza que siento con los cambios del Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Estoy muy seguro y confiado	Me siento seguro (Tengo confianza)	No me siento seguro ni inseguro	Poseo algunas dudas (No confío del todo)	Poseo muchas dudas (Tengo desconfianza)
9	**Percepción que tengo acerca del Proyecto Aurora, su propósito, resultados y consecuencias:**				
	Es muy favorable (No puede ser mejor)	Parece favorable (Es muy bueno)	Es normal (Ni bueno ni malo)	No parece favorable (No sé si es bueno)	Es desfavorable (Es muy malo)
10	**Nivel de comodidad que tengo ante el Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Me siento muy cómodo (Voy asimilarlo)	Me siento relativamente cómodo	No estoy cómodo ni incómodo	No estoy del todo cómodo	Me siento incómodo (Estoy angustiado)

11	**Expectativas que tengo ante el Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Tengo muy buenas expectativas	Sé que probablemente resultará bien	No sé qué esperar	No poseo muy buenas expectativas	No sé qué pasará, pero tengo miedo
12	**Nivel de motivación que tengo ante el Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Estoy muy motivado y siento mucho interés	Estoy algo motivado y algo interesado	No me siento motivado o desmotivado	No estoy muy motivado (Me falta entusiasmo)	No estoy nada motivado
13	**Nivel de compromiso que tengo ante el Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Estoy comprometido (Haré lo posible)	Trato de comprometerme	No me interesa, pero no me repugna	Tengo miedo a comprometerme	Siento indiferencia
14	**Nivel de lealtad que tengo con el Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Respaldo y apoyo completamente	Respaldo y apoyo parcialmente	No lo apoyo, pero no lo impido	Pareciera que no debe apoyarse	Es necesario impedirlo
15	**Nivel de flexibilidad que tengo ante el Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Me adapto (Me encanta lo nuevo)	Me adapto medianamente	Me conformo con lo que pase	Me cuesta adaptarme	Definitivamente no me adaptaré
16	**Nivel de voluntad que tengo para cambiar y contribuir con el Proyecto Aurora, y así poder cumplir con mis nuevas actividades de recursos humanos:**				
	Estoy dispuesto (Daré mis aportes)	Estoy medianamente dispuesto	Yo solo cumplo con mis obligaciones	No estoy del todo dispuesto	No estoy dispuesto (No me interesa)

17	**Nivel de aceptación que tengo con respecto al Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Es muy necesario y útil	Es relativamente necesario y útil	No es urgente	No parece muy necesario	Es absolutamente innecesario e inútil
18	**Nivel de satisfacción con respecto al Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados, y consecuencias:**				
	Estoy totalmente satisfecho	Estoy parcialmente satisfecho	No estoy satisfecho ni insatisfecho	No estoy del todo satisfecho	Estoy absolutamente insatisfecho
19	**Capacidad que tengo para adaptarme a las nuevas actividades de recursos humanos para contribuir con los objetivos del Proyecto Aurora:**				
	Puedo adaptarme y contribuir	Trataré de adaptarme y contribuir	No he evaluado mis capacidades para adaptarme	No creo que pueda adaptarme y contribuir	Definitivamente no lo me adaptaré y no contribuiré
20	**Disposición e interés que tengo en participar en las nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora:**				
	Siempre participo	Ocasionalmente participo	Yo solo cumplo con mis obligaciones	Rara vez participo	No participo
21	**Las comunicaciones y los canales que han sido implementados para informar sobre el Proyecto Aurora, han sido:**				
	Muy adecuados y efectivos (Favorecen al cambio)	Adecuados (Favorecen algo en el cambio)	Normal (Ni favorable ni desfavorable)	Poco adecuados (Debe mejorarse)	Inadecuados (No favorecen al cambio)

22	**La cultura organizacional (conocimientos, costumbres y creencias establecidas en la organización) respecto al Proyecto Aurora, es:**				
	Muy favorable al cambio (necesidad compartida)	Favorable (Se comparte lo básico)	Normal (Ni favorable ni desfavorable)	Algo desfavorable (no se comparte del todo)	Desfavorable (No se comparte)
23	**El clima organizacional (Condiciones o circunstancias del área o naturaleza del trabajo) respecto al Proyecto Aurora, es:**				
	Muy favorable	Favorable	Normal (Ni favorable ni desfavorable)	Algo desfavorable	Totalmente desfavorable
24	**Respecto a la legitimidad y aceptación, los responsables del Proyecto Aurora (Lideres y/o personas que promueven el cambio) son:**				
	Plenamente aceptados	Hay bastante aceptación	Normalmente aceptados	Gozan de poca aceptación	No gozan de ninguna aceptación
25	**Con respecto a los niveles de participación en la organización, y la contribución que tienen con respecto al Proyecto Aurora, considero que existe:**				
	Mucha participación (Decisiones son consensuadas)	Bastante participación (Se consulta a los trabajadores)	Mediana participación (Se consulta a la gente en ocasiones)	Poca participación (Se consulta poco)	Ninguna participación (Decisiones unilaterales)
26	**Los conocimientos y habilidades de los trabajadores en relación a las nuevas forma de hacer los Procesos de RRHH, son:**				
	Excelentes (Muy competentes)	Muy buenos (Competentes)	Normal (Conocen lo que hacen)	Con fallas (Les falta competencias)	Inadecuados (No saben lo que hacen)

27	**El resultado de la toma de decisiones y la participación de los trabajadores en el Proyecto Aurora, ha sido:**				
	Excelente	Adecuado	Normal	Medianamente adecuado	Inadecuado
28	**El proceso de planificación y las estrategias seguidas en la implementación del Proyecto Aurora, han sido:**				
	Excelentes	Adecuados	Normal	Medianamente adecuados	Inadecuados
29	**El equipo de trabajo que ha impulsado e implementado el Proyecto Aurora, ha sido:**				
	Muy bueno	Efectivo/Bueno	Normal/Probablemente bueno	Regular	Ineficiente/Malo
30	**El control realizado en la implementación de planes por parte del equipo encargado del Proyecto Aurora, ha sido:**				
	Excelente	Adecuado	Normal	Medianamente adecuado	Inadecuado
31	**Respecto a las actividades de RRHH, considero que mi nivel de poder y reconocimiento:**				
	Es mucho mayor	Es mayor	No se ha alterado	Ha disminuido	Ha disminuido mucho
32	**El apoyo por parte del equipo del proyecto cuando se presenta un problema en mis nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora , ha sido:**				
	Muy bueno	Bueno	Normal	Regular	Ineficiente

33	**La retroalimentación que he tenido con respecto a mi contribución y cumplimiento de las nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora, ha sido:**				
	Muy satisfactoria	Satisfactoria	Relativamente satisfactoria	Poco satisfactoria	Nada satisfactoria
34	**Los entrenamientos asociados a las nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora, han sido:**				
	Muy buenos	Buenos	Normal	Regulares	Ineficientes
35	**En relación al cumplimiento de mis actividades en recursos humanos, las nuevas herramientas del Proyecto Aurora (SuccessFactors, Cherwell, y SharePoint), han resultado:**				
	Muy buenas (Fáciles de usar)	Buenas (No presentan muchas complicaciones)	Normales (No he indagado mucho en ellas)	Regulares (Complicadas)	Ineficientes (Muy complicadas)
36	**En cuanto a errores técnicos de las nuevas herramientas del Proyecto Aurora (SuccessFactors, Cherwell, y SharePoint) considero que:**				
	No presenta errores (Perfecto funcionamiento)	Presentan errores insignificantes (No causan impacto en mis actividades)	Normales (No he indagado mucho en ellas)	Presentan muchos errores (Impacto medio en mis actividades)	Ineficientes (Imposible cumplir con mis actividades por la cantidad de errores)
37	**Con respecto a la autogestión en las nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora, estoy:**				
	Totalmente satisfecho	Parcialmente satisfecho	NI satisfecho ni insatisfecho	Parcialmente insatisfecho	insatisfecho

38	**Con respecto a mis nuevas funciones en los procesos en las actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora, me siento:**				
	Me siento muy cómodo (Voy asimilarlo)	Me siento relativamente cómodo	No estoy cómodo ni incómodo	No estoy del todo cómodo	Me siento incómodo (Estoy angustiado)
39	**Las nuevas herramientas del Proyecto Aurora (SuccessFactors, Cherwell, y SharePoint) y la organización son:**				
	Totalmente compatibles (Se ajustan perfectamente)	Compatibles (Se ajustan medianamente)	Normal (No me preocupo)	Incompatibles (No se ajustan del todo)	Totalmente incompatibles (No son compatibles en ningún sentido)

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo D: Instrumento de recolección de datos (Targets)

CUESTIONARIO – PROYECTO AURORA

Departamento		Recursos humanos
		Operaciones
		LEX
		Finanzas
		Mercadeo y Ventas

Ubicación		Planta Caracas
		Planta Valencia
		Sucursal Caracas
		Sucursal Valencia
		Sucursal Maracaibo
		Sucursal Puerto La Cruz
		Torre Chacao

Rol		Gerente de línea (Reportes directos)
		Empleado (Sin reportes)

Accesibilidad		Computador
		Kiosko Aurora

Nivel educativo		Bachillerato incompleto
		Bachillerato completo
		TSU incompleto
		TSU completo
		Universitario incompleto
		Universitario completo
		Posgrado incompleto
		Posgrado completo

Sexo		Femenino
		Masculino

Edad		18 - 25 años
		26 - 35 años
		36 - 45 años
		Más de 45 años

Tiempo en la empresa		Menos de 6 meses
		Entre 6 meses y un año
		Más de 1 año y hasta 3 años
		Más de 3 años y hasta 5 años
		Más de 5 años y hasta 10 años
		Más de 10 años y hasta 15 años
		Más de 15 años

INSTRUCCIONES:

A continuación se presenta un cuestionario **ANÓNIMO**, el cual fue elaborado en base al Proyecto Aurora y sus implicaciones.

Es importante que tenga en cuenta, que no existen respuestas **buenas o malas**, lo importante recae en la **SINCERIDAD** con la que usted responda cada uno de los ítems, sin dejar en blanco ninguno de ellos.

Cada afirmación consta de **5 opciones de respuesta**, de las cuales usted solo debe marcar **UNA** de ellas de acuerdo a su opinión.

Tiempo estipulado: 15 minutos

¡MUCHAS GRACIAS!

1	**Mis conocimientos para entender por qué Bigott está implementando Aurora en Venezuela son:**				
	Excelentes (Conozco a profundidad)	Muy buenos (Conozco bien)	Normales (Se algo)	Con fallas (Me falta por conocer)	Inadecuados (No conozco)
2	**Mis conocimientos para utilizar las nuevas herramientas (Employee Central, SuccessFactors, Cherwell, SharePoint) y cumplir con las nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora), son:**				
	Excelentes (Conozco a profundidad)	Muy buenos (Conozco bien)	Normales (Se algo)	Con fallas (Me falta por conocer)	Inadecuados (No conozco)
3	**Con respecto a mis habilidades para organizar mi trabajo y cumplir con mis nuevas actividades en recursos humanos, soy:**				
	Muy organizado	Bastante organizado	Me organizo normalmente	Poseo fallas en mi organización	Generalmente soy desorganizado
4	**Con respecto a la habilidad para aprender y mejorar el uso de las herramientas asociadas al Proyecto Aurora (Employee Central, SuccessFactors, Cherwell, SharePoint), tengo:**				
	Excepcional interés en aprender y asimilar	Mucho interés en aprender y asimilar	Normal interés en aprender y asimilar	Poco interés en aprender y asimilar	Ningún interés en aprender y asimilar
5	**Los conocimientos que poseo acerca del Proyecto Aurora, me han permitido:**				
	Agregar valor al Proyecto para cumplimiento	Cumplir con mis responsabilidades en el Proyecto	Cumplir con lo necesario en el Proyecto	Hacer poco por el proyecto	No hacer nada por el Proyecto

6	**Gestionar las nuevas actividades de recursos humanos del Proyecto Aurora, me ha permitido:**				
	Agregar valor al Proyecto para cumplimiento	Cumplir con mis responsabilidades en el Proyecto	Cumplir con lo necesario en el Proyecto	Hacer poco por el proyecto	No hacer nada por el Proyecto
7	**Proponer mejoras para las nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora, me ha permitido:**				
	Agregar valor al Proyecto para cumplimiento	Cumplir con mis responsabilidades en el Proyecto	Cumplir con lo necesario en el Proyecto	Hacer poco por el proyecto	No hacer nada por el Proyecto
8	**Nivel de seguridad y confianza que siento con los cambios del Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Estoy muy seguro y confiado	Me siento seguro (Tengo confianza)	No me siento seguro ni inseguro	Poseo algunas dudas (No confío del todo)	Poseo muchas dudas (Tengo desconfianza)
9	**Percepción que tengo acerca del Proyecto Aurora, su propósito, resultados y consecuencias:**				
	Es favorable (No puede ser mejor)	Parece favorable (Es muy bueno)	Es normal (Ni bueno ni malo)	No parece favorable (No sé si es bueno)	Es desfavorable (Es muy malo)
10	**Nivel de comodidad que tengo ante el Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Me siento muy cómodo (Voy asimilarlo)	Me siento relativamente cómodo	No estoy cómodo ni incómodo	No estoy del todo cómodo	Me siento incómodo (Estoy angustiado)

11	**Expectativas que tengo ante el Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Tengo muy buenas expectativas	Sé que probablemente resultará bien	No sé qué esperar	No poseo muy buenas expectativas	No sé qué pasará, pero tengo miedo
12	**Nivel de motivación que tengo ante el Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Estoy muy motivado y siento mucho interés	Estoy algo motivado y algo interesado	No me siento motivado o desmotivado	No estoy muy motivado (Me falta entusiasmo)	No estoy nada motivado
13	**Nivel de compromiso que tengo ante el Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Estoy comprometido (Haré lo posible)	Trato de comprometerme	No me interesa, pero no me repugna	Tengo miedo a comprometerme	Siento indiferencia
14	**Nivel de lealtad que tengo con el Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Respaldo y apoyo completamente	Respaldo y apoyo parcialmente	No lo apoyo, pero no lo impido	Pareciera que no debe apoyarse	Es necesario impedirlo
15	**Nivel de flexibilidad que tengo ante el Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Me adapto (Me encanta lo nuevo)	Me adapto medianamente	Me conformo con lo que pase	Me cuesta adaptarme	Definitivamente no me adaptaré
16	**Nivel de voluntad que tengo para cambiar y contribuir con el Proyecto Aurora, y así poder cumplir con mis nuevas actividades de recursos humanos:**				
	Estoy dispuesto (Daré mis aportes)	Estoy medianamente dispuesto	Yo solo cumplo con mis obligaciones	No estoy del todo dispuesto	No estoy dispuesto (No me interesa)

17	**Nivel de aceptación que tengo con respecto al Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados y consecuencias:**				
	Es muy necesario y útil	Es relativamente necesario y útil	No es urgente	No parece muy necesario	Es absolutamente innecesario e inútil
18	**Nivel de satisfacción con respecto al Proyecto Aurora, sus propósitos, resultados, y consecuencias:**				
	Estoy totalmente satisfecho	Estoy parcialmente satisfecho	No estoy satisfecho ni insatisfecho	No estoy del todo satisfecho	Estoy absolutamente insatisfecho
19	**Capacidad que tengo para adaptarme a las nuevas actividades de recursos humanos para contribuir con los objetivos del Proyecto Aurora:**				
	Puedo adaptarme y contribuir	Trataré de adaptarme y contribuir	No he evaluado mis capacidades para adaptarme	No creo que pueda adaptarme y contribuir	Definitivamente no lo me adaptaré y no contribuiré
20	**Disposición e interés que tengo en participar en las nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora:**				
	Siempre participo	Ocasionalmente participo	Yo solo cumplo con mis obligaciones	Rara vez participo	No participo
21	**Las comunicaciones y los canales que han sido implementados para informar sobre el Proyecto Aurora, han sido:**				
	Muy adecuados y efectivos (Favorecen al cambio)	Adecuados (Favorecen algo en el cambio)	Normal (Ni favorable ni desfavorable)	Poco adecuados (Debe mejorarse)	Inadecuados (No favorecen al cambio)

22	**La cultura organizacional (conocimientos, costumbres y creencias establecidas en la organización) respecto al Proyecto Aurora, es:**				
	Muy favorable al cambio (necesidad compartida)	Favorable (Se comparte lo básico)	Normal (Ni favorable ni desfavorable)	Algo desfavorable (no se comparte del todo)	Desfavorable (No se comparte)
23	**El clima organizacional (Condiciones o circunstancias del área o naturaleza del trabajo) respecto al Proyecto Aurora, es:**				
	Muy favorable	Favorable	Normal (Ni favorable ni desfavorable)	Algo desfavorable	Totalmente desfavorable
24	**Respecto a la legitimidad y aceptación, los responsables del Proyecto Aurora (Lideres y/o personas que promueven el cambio) son:**				
	Plenamente aceptados	Hay bastante aceptación	Normalmente aceptados	Gozan de poca aceptación	No gozan de ninguna aceptación
25	**Con respecto a los niveles de participación en la organización, y la contribución que tienen con respecto al Proyecto Aurora, considero que existe:**				
	Mucha participación (Las decisiones son consensuadas)	Bastante participación (Se consulta a los trabajadores)	Mediana participación (Se consulta a la gente en ocasiones)	Poca participación (Se consulta poco)	Ninguna participación (Decisiones unilaterales)
26	**Los conocimientos y habilidades del equipo del Proyecto Aurora en relación a las nuevas forma de hacer los Procesos de RRHH, son:**				
	Excelentes (Muy competentes)	Muy buenos (Competentes)	Normal (Conocen lo que hacen)	Deficientes (Les falta competencias)	Inadecuados (No saben lo que hacen)

27	**El resultado de la toma de decisiones y la participación de los trabajadores en el Proyecto Aurora, ha sido:**				
	Excelente	Adecuado	Normal	Medianamente adecuado	Inadecuado
28	**El proceso de planificación y las estrategias seguidas en la implementación del Proyecto Aurora, han sido:**				
	Excelentes	Adecuados	Normal	Medianamente adecuados	Inadecuados
29	**El equipo de trabajo que ha impulsado e implementado el Proyecto Aurora, ha sido:**				
	Muy bueno	Efectivo/Bueno	Normal/Probablemente bueno	Regular	Ineficiente/Malo
30	**El control realizado en la implementación de planes por parte del equipo encargado del Proyecto Aurora, ha sido:**				
	Excelente	Adecuado	Normal	Medianamente adecuado	Inadecuado
31	**Respecto a las actividades de RRHH, considero que mi nivel de poder y reconocimiento:**				
	Es mucho mayor	Es mayor	No se ha alterado	Ha disminuido	Ha disminuido mucho
32	**El apoyo por parte del equipo del proyecto cuando se presenta un problema en mis nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora , ha sido:**				
	Muy bueno	Bueno	Normal	Regular	Ineficiente

33	**La retroalimentación que he tenido con respecto a mi contribución y cumplimiento de las nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora, ha sido:**				
	Muy satisfactoria	Satisfactoria	Relativamente satisfactoria	Poco satisfactoria	Nada satisfactoria
34	**Los entrenamientos asociados a las nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora, han sido:**				
	Muy buenos	Buenos	Normal	Regulares	Ineficientes
35	**En relación al cumplimiento de mis actividades en recursos humanos, las nuevas herramientas del Proyecto Aurora (SuccessFactors, Cherwell, y SharePoint), han resultado:**				
	Muy buenas (Fáciles de usar)	Buenas (No presentan muchas complicaciones)	Normales (No he indagado mucho en ellas)	Regulares (Complicadas)	Ineficientes (Muy complicadas)
36	**En cuanto a errores técnicos de las nuevas herramientas del Proyecto Aurora (SuccessFactors, Cherwell, y SharePoint) considero que:**				
	No presenta errores (Perfecto funcionamiento)	Presentan errores insignificantes (No causan impacto en mis actividades)	Normales (No he indagado mucho en ellas)	Presentan muchos errores (Impacto medio en mis actividades)	Ineficientes (Imposible cumplir con mis actividades por la cantidad de errores)
37	**Con respecto a la autogestión en las nuevas actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora, estoy:**				
	Totalmente satisfecho	Parcialmente satisfecho	NI satisfecho ni insatisfecho	Parcialmente insatisfecho	insatisfecho

38	**Con respecto a mis nuevas funciones en los procesos en las actividades de recursos humanos asociadas al Proyecto Aurora, me siento:**				
	Me siento muy cómodo (Voy asimilarlo)	Me siento relativamente cómodo	No estoy cómodo ni incómodo	No estoy del todo cómodo	Me siento incómodo (Estoy angustiado)
39	**Las nuevas herramientas del Proyecto Aurora (SuccessFactors, Cherwell, y SharePoint) y la organización son:**				
	Totalmente compatibles (Se ajustan perfectamente)	Compatibles (Se ajustan medianamente)	Normal (No me preocupo)	Incompatibles (No se ajustan del todo)	Totalmente incompatibles (No son compatibles en ningún sentido)

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo E: Kiosko Tecnológico

Anexo F: Kiosko Tecnológico