

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Tesis

Relación entre las Actitudes y la Resistencia al Cambio
Organizacional en Servidores Civiles de un Ministerio

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por

Autora: Bachiller Ana Emperatriz Moreno Trejo

Asesor: Magister Jorge Prutsky Kalinkauskyy

Lima - Perú

2018

ÍNDICE

ÍNDICE	ii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1 Marco histórico	14
1.1.1. Modelos de gestión del cambio organizacional	17
1.2 Bases teóricas	22
1.2.1. Las actitudes	22
1.2.1.1. Definiciones de las actitudes	22
1.2.1.2. Formación de las actitudes	23
1.2.1.3. Actitudes basadas en información cognitiva	24
1.2.1.4. Actitudes basadas en información afectiva	27
1.2.1.5. Actitudes basadas en información conductual	28
1.2.1.6. Componentes de las actitudes	31
1.2.1.7. Funciones de las actitudes	33
1.2.2. Resistencia al cambio organizacional	36
1.2.2.1. Definición de cambio organizacional	36
1.2.2.2. Características del cambio organizacional	37
1.2.2.3. Definición de resistencia	39
1.2.2.4. Orígenes de la resistencia	40

1.2.2.5. Tipos de resistencia al cambio	45
1.2.2.6. Enfoques para administrar el cambio organizacional	45
1.3 Investigaciones o antecedentes del estudio	48
1.3.1. Antecedentes internacionales	48
1.3.2. Antecedentes nacionales	51
1.4 Marco conceptual	54
1.4.1. Cambio organizacional	54
1.4.2. Actitud frente al cambio organizacional	54
1.4.3. Dimensiones de las actitudes al cambio organizacional	57
1.4.4. Resistencia al cambio organizacional	58
1.4.5. Dimensiones de la resistencia al cambio organizacional	59
CAPÍTULO II EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES	61
2.1 Planteamiento del Problema	61
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	61
2.1.2 Antecedentes Teóricos	63
2.1.3 Definición del problema	65
2.1.3.1. Problema General	65
2.1.3.2. Problemas Específicos	65
2.2 Objetivos, delimitación y Justificación de la investigación	66
2.2.1. Objetivos	66
2.2.1.1. Objetivo General	66
2.2.1.2. Objetivos Específicos	66
2.2.2. Delimitación del estudio	67
2.2.3. Justificación e importancia del estudio	67
2.3 Hipótesis, Variables y Definiciones operacionales	69
2.3.1 Supuestos teóricos	69

2.3.2 Hipótesis	71
2.3.2.1. Hipótesis General	71
2.3.2.2. Hipótesis Específicas	71
2.3.3 Variables y definiciones operacionales	72
CAPÍTULO III MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS	77
3.1 Tipo de la investigación	77
3.2 Diseño a utilizar	78
3.3 Universo, población, muestra y muestreo	79
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	80
3.4.1. Escala de actitudes ante el cambio organizacional (EAC)	81
3.4.2. Escala de resistencia al cambio (RTC - Resistance to change)	83
3.5 Procesamiento de datos	86
CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	87
4.1 Presentación de resultados	87
4.2 Contrastación de hipótesis	97
4.2.1. Prueba de hipótesis	97
4.2.2. Prueba de las Hipótesis específicas	98
4.3 Discusión de resultados	102
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
5.1 Conclusiones	106
5.2 Recomendaciones	108
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Operacionalización de la variable Actitudes hacia el cambio organizacional</i>	75
Tabla 2	<i>Operacionalización de la variable Resistencia al cambio organizacional</i>	76
Tabla 3	<i>Número de servidores civiles del Ministerio</i>	79
Tabla 4	<i>Ficha técnica muestral</i>	79
Tabla 5	<i>Variables y factores en estudio</i>	80
Tabla 6	<i>Confiabilidad de prueba de Actitudes hacia el cambio organizacional</i>	83
Tabla 7	<i>Normas de calificación de la escala de actitudes ante el cambio organizacional</i>	83
Tabla 8	<i>Confiabilidad de la escala de resistencia al cambio</i>	85
Tabla 9	<i>Normas de calificación</i>	86
Tabla 10	<i>Niveles de actitudes al cambio organizacional en servidores civiles del Ministerio</i>	88
Tabla 11	<i>Niveles de actitudes de aceptación al cambio organizacional en servidores civiles del Ministerio</i>	89
Tabla 12	<i>Niveles de actitudes de temor al cambio organizacional en servidores civiles del Ministerio</i>	90
Tabla 13	<i>Niveles de actitudes de cinismo al cambio organizacional en servidores civiles del Ministerio</i>	91
Tabla 14	<i>Niveles de resistencia al cambio organizacional en servidores civiles del Ministerio</i>	92
Tabla 15	<i>Niveles de búsqueda de rutina de la resistencia al cambio organizacional en servidores civiles del Ministerio</i>	93
Tabla 16	<i>Niveles de reacción emocional de la resistencia al cambio organizacional en servidores civiles del Ministerio</i>	94

Tabla 17	<i>Niveles de enfoque a corto plazo de la resistencia al cambio organizacional en servidores civiles del Ministerio</i>	95
Tabla 18	<i>Niveles de rigidez cognitiva de la resistencia al cambio organizacional en servidores civiles del ministerio</i>	96
Tabla 19	<i>Relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional</i>	97
Tabla 20	<i>Relación entre la búsqueda de rutina de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional</i>	98
Tabla 21	<i>Relación entre la reacción emocional de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional</i>	99
Tabla 22	<i>Relación entre el enfoque a corto plazo de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional</i>	100
Tabla 23	<i>Relación entre la rigidez cognitiva de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional</i>	101

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Modelo de cambio organizacional. Lewin (1947)	19
<i>Figura 2.</i> Pasos para mejorar el proceso de cambio. Judson (1991)	19
<i>Figura 3.</i> Pasos para implementar transformaciones. Kotter (1995)	20
<i>Figura 4.</i> Consideraciones en la gestión de cambio. García, Rojas, y Díaz (2011)	21
<i>Figura 5.</i> Formación de las actitudes. Briñol, Falces y Becerra (2007)	30
<i>Figura 6.</i> Funciones de las actitudes. Ubillos, Mayordomo y Páez (2004)	34
<i>Figura 7.</i> Funciones de las actitudes. Katz (1984)	35
<i>Figura 8.</i> Niveles porcentuales de las actitudes hacia el cambio organizacional	88
<i>Figura 9.</i> Niveles porcentuales de aceptación al cambio organizacional	89
<i>Figura 10.</i> Niveles porcentuales de temor al cambio organizacional	90
<i>Figura 11.</i> Niveles porcentuales de actitudes de cinismo al cambio organizacional	91
<i>Figura 12.</i> Niveles porcentuales de resistencia al cambio organizacional	92
<i>Figura 13.</i> Niveles porcentuales de búsqueda de rutina de la resistencia al cambio organizacional	93
<i>Figura 14.</i> Niveles porcentuales de reacción emocional de la resistencia al cambio organizacional	94
<i>Figura 15.</i> Niveles porcentuales de enfoque a corto plazo de la resistencia al cambio organizacional	95
<i>Figura 16.</i> Niveles porcentuales de rigidez cognitiva de la resistencia al cambio organizacional	96

RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación es establecer la relación entre las variables de estudio: las actitudes y la resistencia al cambio organizacional, en los servidores civiles de un Ministerio, en el periodo de noviembre de 2017.

Los instrumentos utilizados fueron la Escala de actitudes ante el cambio organizacional (Rabelo, Ros y Torres, 2004) y la Escala de resistencia al cambio (Resistance To Change. Ore, 2003); adicionalmente se empleó una encuesta para recabar datos sociodemográficos. La presente investigación es aplicada, de tipo correlacional, descriptivo, con diseño de investigación no experimental. La muestra fue de 198 colaboradores, de una población de 404 servidores civiles. El análisis de los datos se realizó mediante el programa IBM SPSS Statistics, versión 22.0 para Windows.

Los resultados indican que no existe relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional en los servidores civiles del ministerio, debido a que ambas variables adquieren una relación positiva y baja. A su vez, los resultados muestran que existe relación entre las actitudes de aceptación y temor al cambio organizacional y la búsqueda de rutina de la resistencia al cambio; asimismo, existe relación entre las actitudes de temor y cinismo al cambio organizacional y la rigidez cognitiva de la resistencia al cambio en los trabajadores del ministerio.

Como conclusión de la investigación, se rechaza la hipótesis general planteada y se acepta la hipótesis nula: No existe relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional.

Palabras clave: Cambio organizacional, actitud al cambio, resistencia al cambio, servidores civiles, sector público.

ABSTRACT

This research has as variables of study the attitudes and the resistance to the organizational change of the civil servants of a Ministry. Its general objective is to establish the relationship between both variables, in the period of November 2017.

This research used the Scale of attitudes towards organizational change (Rabelo, Ros and Torres, 2004) and the Scale of resistance to change (Resistance To Change. Ore, 2003), and a survey to collect sociodemographic data, as tools. The research is applied in a correlational, descriptive fashion, with non-experimental research design. The sample was taken from 198 workers, from a universe of 404 civil servants. The analysis of the data was done through the IBM SPSS Statistics program, version 22.0 for Windows.

In the results, we found that there is no relationship between attitudes and resistance to organizational change in civil servants, given that both variables acquire a positive and low relationship. In turn, the results also show that there is a relationship between the routine search for resistance to change and attitudes of acceptance, and fear of organizational change; similarly, there is a relationship between the cognitive rigidity of resistance to change and the attitudes of fear and cynicism to organizational change in the workers of the Ministry.

As a conclusion of the research, the general hypothesis put forward is rejected and the null hypothesis is accepted: There is no relationship between attitudes and resistance to change towards organizational change.

Keywords: Organizational change, attitude to change, resistance to change, civil servants, public sector.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la investigación en el campo de la psicología organizacional, en su mayor parte estuvo dedicada al sector privado; los estudios en el sector público a nivel nacional son escasos. Asimismo, la investigación psicológica en las organizaciones no presenta estudios constantes y estos son menores en el ámbito estatal; sin embargo, en este sector se presentan mayores necesidades de investigación, las que ofrecerían información necesaria para optimizar la gestión pública, sus procesos, servicios y sobre todo al capital humano que existe en él: los servidores civiles.

La inquietud de investigar sobre el tema de la tesis, nace de la observación a servidores civiles, lo cuales expresan diversas emociones ante las propuestas innovadoras que realiza el gobierno o la sociedad. Por su parte, el gobierno, acorde con la política de modernización, presenta como propuesta la implementación de un nuevo Régimen Civil que reemplazaría los ya existentes; ante esto, los servidores civiles expresan diversas opiniones, las que se manifiestan en sus actitudes.

Como es sabido, el cambio habitualmente genera resistencia, la que puede expresarse desde diversos aspectos como el cognitivo, la intención conductual o como un estado emocional; todos estos aspectos relacionados al mundo interior de las personas, basadas en sus creencias, sentimientos y emociones sobre lo que representa en ellos el cambio, actitudes que pueden recordar comportamientos anteriores ante entornos similares.

El propósito de la investigación, es acotar la perspectiva psicológica a la gestión de los recursos humanos en las organizaciones públicas, pretendiendo comprobar la hipótesis de estudio, si existe relación entre las actitudes y la resistencia al cambio al cambio organizacional en los servidores civiles de un Ministerio. Para ello, se decidió por una investigación de tipo aplicada, correlacional, descriptivo, con diseño de investigación no experimental, con la

intención de medir la intensidad y cuantificar el grado de relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional en los mismos sujetos, estableciendo el vínculo o relación entre las variables de la investigación.

Considerando que la investigación será en el área de la psicología organizacional, se realizó una investigación desde dos perspectivas: desde lo psicológico y desde lo organizacional. Esta búsqueda, pretende descubrir la experiencia personal de los servidores civiles en cuanto al cambio organizacional, como las actitudes influyen sobre la manera de afrontar este cambio, como se hace manifiesta la resistencia y como ambas se relacionan. Por lo tanto, el objetivo general de la presente investigación radica en establecer la relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional en los servidores civiles de un Ministerio, en un periodo específico de tiempo.

Para lograr este objetivo, se utilizaron dos escalas admitidas en validez y confiabilidad a nivel nacional e internacional: la “Escala de actitudes ante el cambio organizacional” y la “Escala de resistencia al cambio”, ambas permiten identificar diversas dimensiones, así como estudiar sobre actitudes y resistencia en un contexto dinámico en el que se encuentra la entidad, permitiendo una comprensión global de las variables de estudio.

El propósito se apoya en el conocimiento de las diferentes dimensiones de las actitudes y de la resistencia, así como en conocer el proceso cognoscitivo de los individuos como componente del cambio organizacional, en vista que algunos investigadores opinan que los esquemas cognitivos frecuentes de los individuos son mediadores de las actitudes frente a los cambios genéricos y específicos (Lau & Woodman, 1995). Al mismo tiempo, se pretende conocer las dimensiones de las actitudes, desde las manifestaciones de aceptación, temor y cinismo; y, las dimensiones de la resistencia a partir de la búsqueda de rutina, reacción emocional, enfoque a corto plazo y rigidez cognitiva.

Al desarrollar la presente investigación, se intenta probar la hipótesis de estudio estableciendo la relación entre las actitudes y la resistencia, así como de sus

diferentes dimensiones; la finalidad es conocer la perspectiva interna de los servidores civiles ante los procesos de cambio organizacional que tienen que afrontar.

El desarrollo de ese trabajo sigue los lineamientos de la universidad en cinco capítulos, presentando luego de la parte introductoria el primer capítulo, donde se detallan los modelos teóricos de la gestión del cambio desde una perspectiva organizacional; las definiciones conceptuales y principales teorías que explican las actitudes y la resistencia desde una perspectiva psicológica; así también, el marco conceptual fundamentado en la bibliografía de libros, tesis y revistas científicas recolectados desde diversas fuentes, como son bibliotecas universitarias y repositorios web.

A partir de las bases teóricas, se desarrolla el segundo capítulo, donde se exponen el problema, los objetivos, las hipótesis y la definición operacional de las variables. En este apartado se aspira presentar el diagnóstico de la investigación, procurando una coherencia entre estos aspectos. Seguidamente, en el tercer capítulo, se expondrá el tipo de investigación, la muestra, los instrumentos de medición y el procesamiento de datos. Consecutivamente, sigue el cuarto capítulo, donde se presentan y analizan los resultados para obtener a las conclusiones y recomendaciones.

Así, la información obtenida como resultado de esta investigación, será un aporte para la gestión del cambio organizacional en el sector público y de interés para determinar las estrategias, herramientas, mecanismos y metodología en la implementación del cambio organizacional; asimismo, proporcionará a los gestores del recurso humano mayores herramientas para entender mejor al Servidor civil, así como para trazar las actividades que permitan manejar de un modo adecuado la implementación del cambio organizacional.

A su vez, los resultados que surjan de esta investigación, servirán para volver a evaluar y explorar más a fondo los hallazgos encontrados, lo que representa una contribución para que otros investigadores que se interesen por similares temas

de estudio, desarrollen futuras investigaciones sobre las actitudes y resistencia al cambio organizacional, así como las dimensiones de las mismas, en el sector público.

Esta investigación, fue posible de realizar gracias a los permisos correspondientes de la Dirección general de recursos humanos del Ministerio. De la misma forma, por la colaboración de los servidores civiles que acompañaron con su participación, para quienes se salvaguardan los aspectos éticos asegurando su anonimato; así como la confidencialidad y empleo de la información obtenida únicamente para el fin de esta investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco histórico

En la bibliografía revisada, no existe fecha para los orígenes del estudio sobre el cambio organizacional; según algunos autores fue en los 60's, ya que en este periodo se inician los estudios de las organizaciones y del ambiente en el que se desarrollan los trabajadores para facilitar su crecimiento y desarrollo de acuerdo a sus potencialidades.

Las perspectivas a cerca de las organizaciones son diferentes de acuerdo a los enfoques de cada autor, explicaremos brevemente algunas:

- **Teoría clásica.** Tiene como representantes a Taylor y Fayol, quienes trabajaron teniendo como objetivo la eficiencia de los trabajadores, enfatizan la racionalización de los procedimientos de trabajo. El enfoque de esta teoría es rígido, ya que consideraba al trabajador como una pieza más de la empresa; Chiavenato (2007) la considera una teoría incompleta y parcializada.
- **Teoría de las Relaciones Humanas.** Tiene su enfoque en el hombre social y el clima del ambiente laboral, considera las necesidades y expectativas de los trabajadores, así como la organización informal y la comunicación no tradicional. Calificada como parcializada por mostrar solo los aspectos no considerados en la teoría clásica (Chiavenato, 2007).
- **Teoría de la burocracia.** Tiene como representante a Max Weber, quien describió las características importantes de las organizaciones, la que aspiraba a dar las bases de un modelo ideal y racional de organización. La teoría de la burocracia plantea una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos con la finalidad de maximizarlos. Observada por Chiavenato (2007) como carente de flexibilidad a las innovaciones, lo que la hace incompleta.

- **Teoría Estructuralista.** Concibe a la sociedad moderna como organizaciones, teniendo como objetivos mayores utilidades, crecimiento y consolidación de la empresa; aspectos discrepantes con los objetivos individuales de los trabajadores como mejores condiciones laborales y desarrollo profesional. Esta teoría es descriptiva y no presenta propuestas, solo señala las teorías existentes (Chiavenato, 2007).
- **Teoría del comportamiento.** Expresó un nuevo enfoque, donde el énfasis se coloca en las personas. Esta teoría incorporó la sociología de la burocracia y amplió el tratado de la teoría administrativa. La organización se describe como un organismo social con vida y cultura propia, donde los sistemas están relacionados con la asistencia de personas; asimismo, supone que el comportamiento organizacional surge de la diferencia entre los objetivos individuales y organizacionales. Esta teoría brindó nuevos conceptos sobre: la motivación humana, basándose en la jerarquía de las necesidades humanas jerarquizadas de Maslow y la Teoría de los dos factores de Herzberg para explicar el comportamiento de las personas dentro de la organización.

Otros autores como Melé (1991), plantean el modelo basado en el hombre y en las organizaciones; estas teorías de la organización inciden en el desarrollo humano.

- **Escuela de la ingeniería industrial y teoría del enfoque decisional.** Según esta, la eficiencia y la productividad son el resultado de la retribución económica, plantea una dirección sistemática ocupándose de las tecnologías y capacidades humanas. Este enfoque está basado en la propuesta de Taylor (1911), considerando la cooperación como la esencia de la organización científica del trabajo. También toma los aportes de Fayol (1973), siendo la organización como una estructura jerárquica rígida y sin atención al individuo, a sus necesidades o desarrollo.
- **Escuela de las motivaciones.** Relacionado a las teorías del comportamiento individual, se centra en los aspectos formalizados de la organización y las motivaciones psicológicas del individuo, destacando la

satisfacción de los individuos para el logro de sus objetivos personales coherente con sus necesidades vitales y el modo en que estos se relacionan con el rendimiento laboral. Esta escuela, se fundamenta en los estudios de Murray (1938), Maslow (1943), McClelland (1961) y otros autores, para los cuales el individuo aparece en su conducta, dando atención a sus necesidades en relación con la productividad, sin atenderse su desarrollo integral.

- **Escuela del comportamiento sociopolítico.** Se basa en la escuela del comportamiento colectivo, siendo este decisivo para la colaboración y el éxito; señalando también la importancia de la iniciativa y la autonomía en el trabajo para la mejora de la productividad. Se apoya en la escuela del desarrollo organizativo (Huse & Cummings, 1985), empleando los conocimientos del comportamiento humano en la organización, para mejorar los procesos y la productividad.

Asimismo, existen múltiples teorías que buscan explicar las teorías y modelos del cambio organizacional. De las teorías existentes, Van de Ven & Poole (1995) concentran estas en cuatro clases: Evolucionista, teleología, ciclos de vida y dialéctica, a estas Kezar (2001) le adiciona un enfoque Socio cognitivo y aproximaciones culturales.

- **Modelos Evolucionistas.** Según este modelo, el cambio es un proceso constante, acumulativo y probabilístico, donde se articulan una serie de circunstancias teniendo como objetivo la supervivencia de la organización.
- **Modelo Teleológico.** Para este modelo, las organizaciones se mueven por metas que les impulsan a cambiar; las organizaciones son propositivas y adaptativas. Los cambios ocurren porque los dirigentes consideran que debe ocurrir, para llegar a una meta o estado al que quieren llegar. Las teorías de cambio planificado se ubican en este modelo.
- **Modelos de Ciclo de Vida.** En este tipo de teorías, el cambio es inminente como algo natural del funcionamiento de la organización, este proceso seguiría una secuencia lógica que regula el proceso de cambio.

Este modelo presenta la idea de etapas fijas por las que atraviesa la organización, lo que no se menciona en otros modelos.

- **Modelo Dialéctico.** Postula la existencia de una idea valor o norma que siempre tendrá un polo opuesto; estas fuerzas se influyen, dándose el cambio como producto de esta interacción. Para este tipo de teorías, el cambio no siempre tendrá un beneficio para la organización (Kezar, 2001).
- **Modelo Socio cognitivos.** Rechaza la idea de la cultura organizacional, ya que plantea que cada persona le da un significado distinto a la realidad, el énfasis lo pone en la cognición. Esta teoría se basa en que la resistencia al cambio se presenta por la necesidad de las personas a darle sentido al cambio, ante lo cual crean esquemas mentales.
- **Modelos culturales.** El cambio puede ser planeado como emergente; progresivo o regresivo. Este modelo hace énfasis en el carácter irracional y la complejidad de las organizaciones; considera el estudio de la historia y valores de la organización (Kezar, 2001).

Se puede observar que, los diferentes modelos se diferencian, primero por asignar mayor o menor énfasis a los individuos y a la organización; segundo, que el cambio se da como algo planeado o como un suceso emergente; y tercero, los diferentes roles que tendrán los agentes cambio. Asimismo, tienen en común que la idea del cambio no siempre será positiva.

Por ello, en la implementación del cambio, las organizaciones deben evaluarse integralmente, debido a que están conformadas por varios subsistemas interdependientes, y en un proceso de cambio serán afectados unos y otros y en la estructura organizacional. Es así, que se propone la utilización de estos modelos simultáneamente, de acuerdo a las características propias de la organización; el modo correcto de analizar el cambio será de acuerdo a las particularidades de cada organización.

1.1.1. Modelos de gestión del cambio organizacional

Lewin (1947) es uno de los investigadores pioneros y más influyentes del cambio organizacional, precisó que el cambio no era un acontecimiento, sino

más bien un proceso viviente; por ello estructuró un proceso en el intento de tomar un cambio efectivo y duradero, conceptualizó el proceso de cambio a través de una secuencia; el modelo fue perfeccionado posteriormente por Schein (1987), quien aporta con la opinión que el cambio puede ser aplicado a individuos, grupos humanos u organizaciones. Para exponer de manera sencilla, el modelo de Lewin sugiere “descongelar” un padrón actual, “cambiar” este o crear uno nuevo y “recongelar” la nueva conducta.

- **Descongelar el estatus quo.** Incluye reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento de la organización a su nivel actual, el padrón de conducta actual se hace manifiesto con su necesidad de cambio, al individuo, grupo o empresa, de tal modo que lo hagan consciente, y la acepten. Crear la motivación y una disposición favorable para el cambio.
- **Cambiar / movilizar.** Traslada el comportamiento a un nuevo nivel, implica que haya un agente de cambio preparado para dirigir a los individuos, grupos o la organización en su totalidad en todo el proceso; el agente de cambio motiva nuevos valores, actitudes y comportamientos a través de un proceso de identificación e internalización. Asimismo, el cambio es mediante la reestructuración cognoscitiva, la identificación con un nuevo modelo del rol o una exploración del ambiente para encontrar nueva información pertinente.
- **Recongelar.** Este paso estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio. Es poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de apoyo que refuerzan el nuevo estado, de tal modo que en adelante sea la norma preponderante. Integrar el nuevo punto de vista, la personalidad total y el concepto del yo y las relaciones significativas.

Este modelo favorece los cambios moderados, los que presentan un principio y un fin, se tiene clara la situación inicial que se quiere modificar y la situación final a la que queremos llegar. Al respecto, es preciso considerar que el modelo fue planteado en el siglo pasado, donde las empresas tenían otra dinámica. Este modelo resulta complejo en la etapa de transición, ya que esta es difícil de evaluar; Lewin sugiere la participación de los

involucrados y considerar el análisis de fuerzas para que el tránsito sea suave.

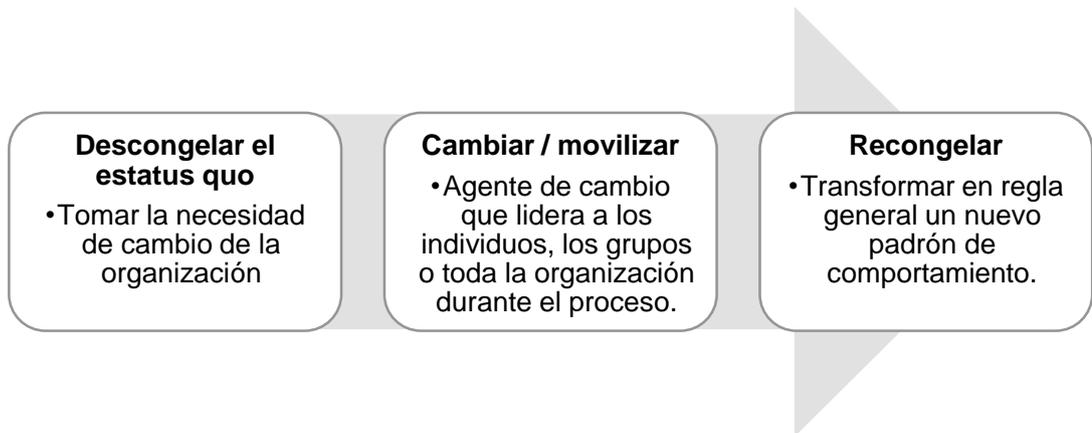


Figura 1. Modelo de cambio organizacional. Lewin (1947)

Por su parte, Judson (1991) propuso cinco pasos para mejorar el proceso de cambio, en el que involucrar la participación activa de los empleados, estos son:

- Analizar y planificar el cambio.
- Comunicar el plan de cambio.
- Aceptación de los nuevos comportamientos.
- Cambiar el statu quo al estado deseado.
- Institucionalizar y consolidar el nuevo estado de cambio.

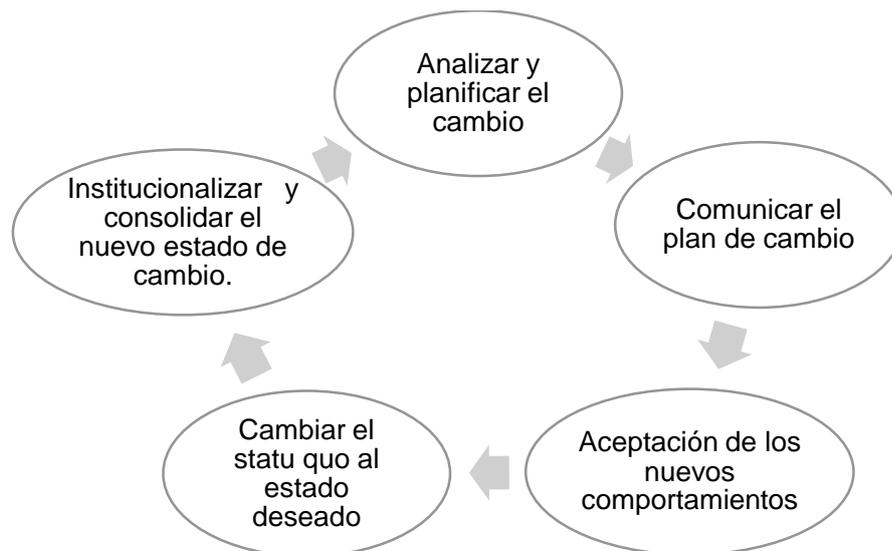


Figura 2. Pasos para mejorar el proceso de cambio. Judson (1991)

El autor considera que, a través de estos pasos y de la comprensión del cambio por parte de los empleados, se hará factible su adaptación personal a la nueva forma de pensar y trabajar, así como los principios comunes para los cambios exitosos.

Otro modelo considerado clásico, es el propuesto por Kotter (1995), quien plantea los ocho pasos para implementar transformaciones exitosas en la organización:

1. Crear un sentido de urgencia al interior de la organización.
2. Crear una coalición poderosa para el cambio.
3. Desarrollar una visión sobre el estado futuro que se desea alcanzar.
4. Comunicar la visión.
5. Empoderar a otros para actuar la visión.
6. Crear y planear metas a corto plazo.
7. Consolidar mejoras y producir nuevos cambios.
8. Institucionalización del cambio en la cultura organizacional.

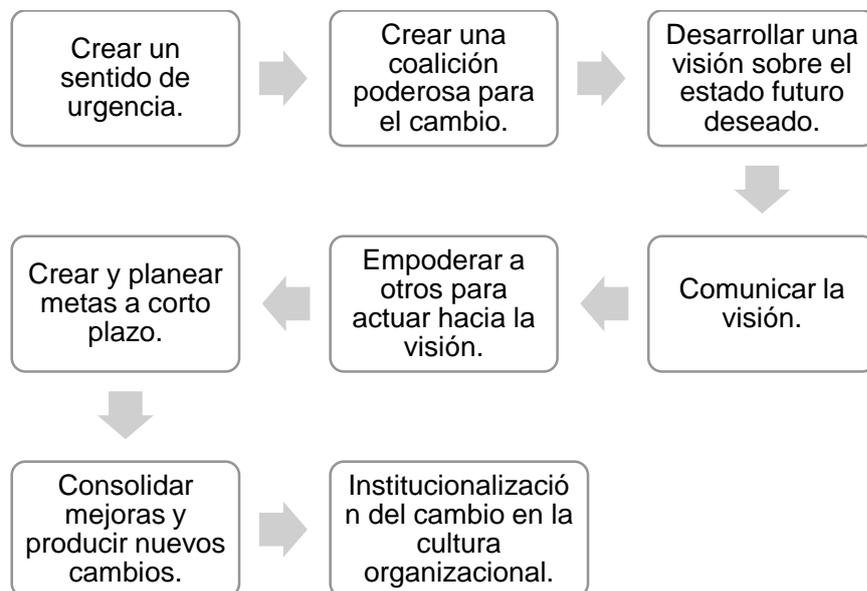


Figura 3. Pasos para implementar transformaciones. Kotter (1995)

Para Kotter, es difícil modificar la cultura organizacional, por ello el proceso de gestión de cambio toma su tiempo, requiere de energía y liderazgo; asimismo opina, que las transformaciones a nivel cultural generalmente son las que se realizan al final. Kotter resalta importancia al

liderazgo, promoviendo mayor cantidad de personas para que ejerzan una posición de liderazgo, lo que, según el autor permite realizar las transformaciones dentro de la organización.

Por otro lado, García, Rojas, y Díaz (2011) consideran que en un proceso de cambio se debe considerar estos aspectos:

- **El cambio de las personas**, considerando actualmente una administración participativa, liderando la organización a través de la comunicación, contribución e involucramiento del personal en la toma de decisiones, participación voluntaria y compromiso de los empleados en un ambiente propicio.
- **En el desarrollo organizacional**, que generalmente suele comenzar diagnosticando la cultura organizacional para establecer una visión de cambio con la dirección. Se definen estrategias para iniciar un intenso proceso de capacitación para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal involucrado.
- **El desarrollo humano**, que enfatiza en el progreso de las personas, teniendo en cuenta el desarrollo individual y la grupal.
- **Equipos auto dirigidos, autorregulados o de alto rendimiento**, el objetivo de la dirección es facultar a estos equipos para que asuman el liderazgo de su trabajo y entrenarlos en su proceso de autorregulación.

El cambio de las personas

- Liderando la organización a través de la comunicación e involucramiento del personal.

El desarrollo organizacional

- Se definen estrategias para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal involucrado.

El desarrollo humano

- Enfatiza en el progreso de las personas, individual y la grupal.

Equipos auto dirigidos

- El objetivo es facultar estos equipos para que asuman el liderazgo.

Figura 4. Consideraciones en la gestión de cambio. García, Rojas, y Díaz (2011)

Podemos concluir que, para que el cambio sea exitoso, debe ser planeado; para lo cual será necesario diseñar e implementar el modelo que se adapte a cada organización, teniendo en cuenta la cultura organizacional, los objetivos institucionales, la cantidad de personal, Asimismo, es importante que el modelo de cambio a elegir, sea aquel que permita la comunicación entre los agentes de cambio y el personal, así como las explicaciones oportunas en todas las etapas del proceso de cambio.

1.2 Bases teóricas

1.2.1. Las actitudes

1.2.1.1. Definiciones de las actitudes

El Diccionario de la lengua española en su Edición del Tricentenario, define la actitud como “1. Postura del cuerpo, especialmente cuando expresa un estado de ánimo y 2. Disposición de ánimo manifestada de algún modo”.

Desde la aparición de la psicología social y desde las investigaciones sobre las actitudes, fue difícil encontrar una enunciación inequívoca que exprese el concepto de actitudes. Allport (1935) la consideraba como “un estado de disposición mental y nerviosa, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo directivo dinámico en la respuesta del individuo a toda clase de objetos y situaciones” (p. 6) (Traducción propia). Esta definición parece flexible para poder aplicarla a disposiciones de un individuo, de un grupo social o cultural.

Por su parte, Thomas (1966) conceptualiza las actitudes como tendencias subjetivas al actuar. Para Brehm (1966), Maslow (1962) y Murray (1955), las actitudes ayudan a satisfacer la necesidad de conocimiento y control ante las situaciones nuevas, permitiendo al individuo predecir qué espera de ellas, dándole una sensación de control.

Para una definición menos ambigua, podemos mencionar a Eiser (1989), quien define la actitud como una predisposición aprendida que nos lleva a responder de una manera estable a objetos sociales. Esta definición nos orienta como se entienden las predisposiciones a la acción y sobre el grado en que las experiencias pasadas predisponen las relaciones entre el objeto estimulante y la acción; lo que denota una definición de origen cognitivo.

Cacioppo, Petty & Crites (1994) concluyen que las actitudes pueden definirse como la percepción evaluativa, general y duradera, sobre alguna persona, objeto o problema. De esta definición, deducimos que el cambio de actitud sería la modificación de esta percepción evaluativa general, acerca del objeto actitudinal.

Considerando todas estas perspectivas de los diferentes autores; podemos concluir que las actitudes son las evaluaciones que realiza cada individuo sobre el objeto de la actitud, pudiendo ser esta sobre personas, ideas o cosas; estas evaluaciones a su vez, pueden ser en grado positivo, negativo o neutro. Adicionalmente, las actitudes influyen sobre la forma en que piensan y actúan las personas, así como muestran la interiorización de los valores, normas y preferencias.

1.2.1.2. Formación de las actitudes

Las actitudes se forman en base a las experiencias que el sujeto ha tenido con otras personas u objetos desde etapas tempranas, así como en las diferentes etapas de vida, están basadas en el aprendizaje; asimismo, los grupos de referencia proporcionan al sujeto criterios mediante los cuales va formando sus actitudes y comportamientos.

Por otro lado, también podemos referenciar al condicionamiento subliminal; por el cual se adquieren las

actitudes por exposición a estímulos que están bajo el umbral de la atención consciente; y, al condicionamiento instrumental, referido a la forma de aprendizaje en el que las respuestas que conducen a resultados positivos o negativos son fortalecidas, permitiendo la aceptación o evitación de resultados.

Otros autores como Briñol, Falces y Becerra (2007) coinciden que la mayoría de actitudes tienen su origen en el aprendizaje y desarrollo social, aunque algunas puedan estar influenciadas por aspectos genéticos. Del mismo modo, muchas actitudes se adquieren por condicionamiento instrumental (premios o castigos a las conductas) y otras por modelado o imitación y otras por refuerzo vicario (observación de las conductas de otros).

Para Briñol *et al.* (2007), los procesos de formación de las actitudes, se pueden organizar a través de sus componentes, es decir a través de la información cognitiva, afectiva o conductual.

1.2.1.3. Actitudes basadas en información cognitiva

Las actitudes están relacionadas con los pensamientos o creencias que el sujeto ha desarrollado sobre el objeto de la actitud. Los juicios se apoyan en el valor que tiene para él, las cualidades del objeto de la actitud.

Existen algunos modelos teóricos que explican la relación de estas creencias con las actitudes y con las conductas: la Teoría de la Acción Razonada, la Teoría de la Acción Planificada y modelo MODE.

- **La teoría de la Acción Razonada.** Esta teoría propone una postura unidimensional de la actitud como fenómeno afectivo, determinado a su vez por las creencias hacia el objeto, tomando en cuenta las opiniones positivas o negativas hacia el objeto. Para Ajzen & Fishbein (1980) la Acción Razonada, indica que la conducta está influenciada por la intención de conducta, y esta por la actitud y la norma subjetiva, es decir

que la mayoría de los comportamientos están bajo el control de la persona, por lo que el principal determinante de la conducta será la intención que el sujeto tenga de realizar o no dicho comportamiento, de ahí la importancia en determinar las creencias asociadas al objeto.

Boyd & Wandersman (1991) opinan que las personas eligen sus decisiones en función de cómo valoran los resultados de su comportamiento y de las expectativas que tiene sobre ese comportamiento para lograr dichos resultados. Además de esta racionalidad instrumental, el modelo integra la racionalidad cultural o normativa mediante una medida de la opinión favorable/desfavorable de los otros, ante la conducta específica y sobre la motivación para seguir esta opinión.

Sheppard, Hartwick & Warshaw (1988) encontraron que existía relación entre la intención de conducta y la conducta real; es decir la intención y la estimación aparentemente son conceptos distintos en las mentes de las personas y también es probable que haya diferencias en los usos de tales conceptos, cuando entre ambas existen relaciones similares o cuando una es más fuerte que la otra. Sin embargo, se aplicaría solo a comportamientos que están bajo el control de las personas y si la conducta no está bajo el control de uno, cuando la intención es un predictor débil.

Concluimos que la teoría de la acción razonada, parte de la premisa que las actitudes están determinadas por las creencias que tenemos sobre el objeto de la actitud o las creencias asociadas al mismo objeto.

- **La teoría de la Acción Planificada.** Teoría propuesta por Ajzen (1985), agrega el control conductual percibido como un componente predictor de las intenciones, la percepción de lo fácil o difícil que le resulta al sujeto, un concepto similar a la

autoeficacia. Esta variable ayudará a explicar la conducta de dos formas: indirectamente, a través de la influencia sobre la intención de la conducta; y, directamente, afectando a la posibilidad de ejecutar la conducta. Los componentes para la conducta; la norma subjetiva, la percepción de control y la intención, pueden ser muy accesibles para determinar la actitud una vez que se han desarrollado estos componentes.

En este concepto, se introduce el control percibido o la expectativa que la persona tiene de la existencia de los factores que dificultan la realización de la conducta. Estos modelos, acción razonada y acción planificada, postulan a una persona racional que procesa una situación y decide sobre su conducta de manera deliberada; sin embargo, no especifican los procesos psicológicos que están entre la relación actitud y conducta.

- **Modelo MODE.** Este modelo proporciona un análisis de como las actitudes pueden afectar espontáneamente las conductas. Fazio (1990), observa efectos intencionales de las actitudes sobre la conducta. El autor postula que cuando las personas están altamente motivadas para pensar sobre el objeto actitudinal y tienen oportunidad de hacerlo, las actitudes afectarán las respuestas conductuales en el modo propuesto por la Teoría de la Acción Razonada. Por otra parte, cuando la motivación se pierde, solamente las actitudes altamente accesibles serán las que guiarán las conductas. Fazio (1990) postula que las actitudes pueden influir sobre la conducta mediante dos tipos de procesamiento cognitivo: el procesamiento espontáneo, que es la activación automática de una actitud relevante, son actitudes muy accesibles y el procesamiento elaborado, la información disponible es analizada detalladamente.

Según el modelo MODE, la mayor parte de la conducta se produce de forma espontánea y las actitudes guían la conducta a través de procesos psicológicos automáticos; es decir, cuando una actitud viene en mente, le corresponde una conducta asociada con dicha actitud, una actitud puede guiar la conducta sin necesidad de que medie ningún pensamiento.

Sobre estas teorías, basadas en que las actitudes son formadas por la información cognitiva, podemos concluir que, aunque las personas tienen creencias sobre el objeto de la actitud, esto no garantiza que estas creencias sean usadas al momento de formar la actitud, ya que las personas no necesariamente tienen confianza en sus creencias porque estas pueden ser influenciadas por las creencias de otros.

1.2.1.4. Actitudes basadas en información afectiva

De acuerdo a sus experiencias personales, los individuos pueden asociar las emociones a objetos y situaciones, esto al margen de las creencias que tengan sobre el objeto de la actitud; las emociones se evidencian ante el objeto de la actitud. Existen numerosos mecanismos que permiten explicar la influencia de los afectos en la formación de las actitudes, de las cuales explicaremos el condicionamiento clásico, el *priming* afectivo y la mera exposición.

- **Condicionamiento clásico.** Se refiere a:

Una forma de aprendizaje en la que un estímulo que inicialmente no evoca ninguna respuesta emocional (estímulo condicionado) termina por inducir dicha respuesta como consecuencia de su emparejamiento sucesivo con otro estímulo (estímulo incondicionado), que sí provoca naturalmente la mencionada respuesta afectiva (Briñol *et al.*, 2007, p. 465).

Esta forma de aprendizaje de actitudes, puede ser usada en la formación de cambio de respuestas afectivas.

- **Priming afectivo.** Similar al condicionamiento clásico, con la diferencia de que se presenta primero el estímulo incondicionado al estímulo condicionado.
- **Mera exposición.** La formación de actitudes, no estará condicionada a la asociación de estímulos, simplemente se presenta el estímulo repetidas veces para que la persona adquiera una actitud hacia ella. Zajonc (1968) denominó a esto el efecto de mera exposición, demostró en sus estudios que el aumento de la preferencia por un estímulo luego de la exposición al mismo, puede llevar a evaluaciones positivas hacia el mismo. La explicación de esta formación de actitudes, se basa en que la repetida exposición, hace que el estímulo sea familiar, lo que hace que las personas procesen respuestas positivas.

1.2.1.5. Actitudes basadas en información conductual

Según esta teoría, la manera en que se comportan las personas afecta sus actitudes; es decir, los procesos internos influyen la conducta, entre ellos se encuentran el condicionamiento clásico, la disonancia cognitiva, la autopercepción, el sesgo de búsqueda y autovalidación.

- **Condicionamiento clásico.** El condicionamiento clásico se origina a partir de los estudios de Pavlov, por ser el primer modelo teórico de aprendizaje basado en datos experimentales, definido como la respuesta condicionada (RC) que un organismo emite ante un estímulo neutro (EC) por estar asociado con otro estímulo que sí es suscitador (EI) de esa respuesta. En las actitudes, la conducta puede afectarlas actuando como un estímulo incondicionado. Estudios realizados por Strack, Martin & Stepper (1988) encontraron que las expresiones faciales y movimientos pueden ser utilizadas para formar y modificar actitudes hacia diferentes estímulos.

- **Disonancia cognitiva.** Festinger (1975) propone que cuando las personas tienen actitudes discrepantes con su forma de pensar, en ellas se produce una incomodidad, un estado aversivo, que posteriormente las lleva a buscar estrategias para reducir o eliminar ese estado de incomodidad. Este tipo de actitudes, se presentan numerosas veces. Las formas más habituales que tienen los sujetos de enfrentarlas, son el cambio y la formación de actitudes para mantener la consistencia con las conductas inicialmente incongruentes. Los mayores efectos de la disonancia, son cuando el comportamiento realizado produce consecuencias negativas, implica cierto esfuerzo o viola la autoimagen de las personas.
- **Autopercepción.** Según la teoría de Bem (1972), las personas utilizamos la observación de nuestras propias conductas para juzgarnos y lo hacemos del mismo modo con las demás personas, presentándose con mayor influencia cuando no tenemos una actitud previa sobre el objeto evaluado.
- **Sesgo de búsqueda.** Cuando la persona realiza una conducta, se presentan en ella una serie de pensamientos, donde se produce un sesgo de búsqueda a favor de los pensamientos que son consistentes con dicha conducta y una disminución de aquellos que no son favorables a ella; la propia conducta también puede cambiar las actitudes, haciendo que algunos pensamientos sean más asequibles que otros.
- **Autovalidación.** Briñol & Petty (2004) postulan la teoría de autovalidación, según la cual la conducta es utilizada para validar los propios pensamientos, la conducta sirve para decidir sobre su validez.

Actitudes basadas en información cognitiva.	<ul style="list-style-type: none"> • La teoría de la Acción Razonada. • La teoría de la Acción Planificada. • Modelo MODE.
Actitudes basadas en información afectiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Condicionamiento clásico. • <i>Priming</i> afectivo. • Mera exposición.
Actitudes basadas en información conductual.	<ul style="list-style-type: none"> • Condicionamiento clásico. • Disonancia cognitiva. • Auto percepción. • Sesgo de búsqueda. • Autovalidación.

Figura 5. Formación de las actitudes. Briñol, Falces y Becerra (2007)

Una vez formadas las actitudes, también pueden ser modificadas, al respecto Zimmermann (2000) considera que:

Una vez adquiridas, las actitudes tienden a buscar afirmaciones y se refuerzan en el contacto con personas que tienen actitudes similares. Así siguen un principio económico fundamental: la actitud es un programa del comportamiento que no se cuestiona y que facilita acciones rutinarias, que tienden a petrificarse automáticamente (p. 85).

El autor también considera que las actitudes se aprenden y se modifican a través de:

- Los modelos y las conductas ejemplares de comportamiento (identificación).
- La coerción y la amenaza de sanciones.
- Los cambios de conducta forzados e ineludibles que favorecen la adaptación de la actitud a la acción.
- Recompensas, estímulos e incentivos.
- Refuerzo de otras actitudes neutralizantes.
- Reducción de la disonancia entre actitud y comportamiento.
- Concientización a través de la personalización, visualización e integración en la esfera de la experiencia.

Sobre las diferentes perspectivas a cerca de la formación de las actitudes, podemos concluir que las personas constituyen actitudes basadas en información acerca de un objeto, utilizando diversos mecanismos y estrategias para establecer una evaluación consistente. Al mismo tiempo, cuando la actitud está formada, se asocia o forma parte de la representación mental del objeto actitudinal; asimismo, si la actitud es frecuentemente impulsada, su vinculación con el objeto se refuerza, teniendo como resultado una actitud definida cada vez que se interactúe con el objeto.

1.2.1.6. Componentes de las actitudes

Las teorías de la cognición social definen la actitud como la categorización del objeto, basada en una evaluación de la memoria a largo plazo; esta estructura del conocimiento está formada por asociación en la memoria, estructurado por creencias, respuestas afectivas e intenciones; todas ellas asociadas a un modo afectivo-evaluativo.

Algunos autores consideran la estrecha relación entre la actitud y conducta, ambas con una relación compleja, por ello se interesan en determinar bajo qué condiciones hay consistencia entre actitudes y acciones o que factores determinan sus relaciones. Baron & Byrne (1994) proponen los siguientes factores:

- **La generalidad o especificidad de la actitud.** La relación entre actitud y conducta es más fuerte cuando ambas están medidas al mismo nivel de especificidad, cuando ambas están planteadas al mismo nivel de generalidad.
- **Fuerza de la actitud, interés propio y el rol de la autoconciencia.** Las actitudes más fuertes predecirán mejor las conductas con relación a las más débiles. Generalmente las actitudes más fuertes son las adquiridas en base a la

experiencia, más que en la observación; por ello será necesario conocer la experiencia conductual establecida con el objeto actitudinal. Otro elemento que puede determinar la fuerza entre la conducta y actitud es el interés de la persona con el objeto de la actitud. También se considera el nivel de conciencia que tenga la persona, es decir la atención que ponga en sus propias acciones, mientras el sujeto recuerda con mayor facilidad estas actitudes, será posible que influyeran más en sus conductas.

- **Accesibilidad actitudinal.** Está referido a la facilidad con que las actitudes específicas pueden ser recobradas desde la memoria y ser trasladadas a la conciencia, donde pueden influenciar y guiar la conducta.

Ortega (1986) afirma que:

Quizás, la razón de más peso en el interés que la actitud ha despertado radique en que se piensa, en general, que las actitudes, en cuanto producto de un proceso de socialización, influyen o condicionan fuertemente las distintas respuestas a los diversos estímulos que un individuo recibe de personas, grupos, objetos o situaciones sociales. (p.188)

Según Bautista (2001), la definición de Ortega introduce el concepto de valor y desde aquí se puede pensar en los componentes de la actitud: lo cognitivo, lo afectivo, lo conductual.

Zanna y Rempel (1988), plantean que las actitudes se pueden desarrollar a partir de información afectiva, información cognitiva e información conductual y conocer estos tres componentes pueden ayudar a inferir sobre la actitud; proponen un modelo que explica la formación y expresión de las actitudes, refiriéndose a los componentes como fuentes de información y procesos que interactúan entre ellos.

- **Componente cognitivo.** Incluye todos los pensamientos y creencias relevantes que la persona tiene sobre el objeto de la actitud; pensamientos asociados a las actitudes, conocidos como creencias que pueden ser positivas, negativas o neutras.
- **Componente afectivo.** Concentra los sentimientos, emociones y respuestas del sistema nervioso autónomo, relacionadas al objeto de la actitud. Con este componente, la persona presentará una respuesta evaluativa.
- **Componente conductual.** Son las intenciones o disposiciones a la acción, y comportamientos conducentes al objeto de la actitud. La respuesta conductual recogerá los sentimientos que la persona asocia a dicho objeto.

1.2.1.7. Funciones de las actitudes

Cuando hablamos de las funciones de las actitudes, nos referimos al porqué respondemos de manera evaluativa a objetos o situaciones, o a las motivaciones que ayudan a satisfacer las mismas. Para explicar sus funciones, se analizará la perspectiva de diferentes autores.

Para Ubillos, Mayordomo y Páez (2004), tradicionalmente se plantearon que las actitudes cumplen funciones que llenan necesidades psicológicas; sin embargo, en muchas oportunidades pueden cumplir diferentes funciones, no siempre es solo una. Estos autores han identificado cinco funciones:

- a) **Función de conocimiento.** Las actitudes ayudan a ordenar, entender y asimilar las informaciones que pueden resultar complejas o ambiguas; ayudan a categorizar el mundo de manera coherente. Satisfacen la necesidad de conocimiento y control.

- b) **Función instrumental.** Permiten maximizar las recompensas y minimizar los castigos; las actitudes ayudan a las personas a lograr objetivos esperados y evitar aquellos que no esperan.
- c) **Función ego-defensiva.** Permiten afrontar emociones negativas hacia sí mismo, externalizando ciertos atributos o denegándolos; las actitudes ayudan a proteger la autoestima y a evitar los conflictos internos.
- d) **Función valórico-expresiva o de expresión de valores.** Permiten expresar valores para la identidad o autoconcepto.
- e) **Función de adaptación o ajuste social.** Permiten al sujeto estar adaptado a su entorno social, ayudan a cimentar relaciones, permiten integrarse, recibir aprobación social.

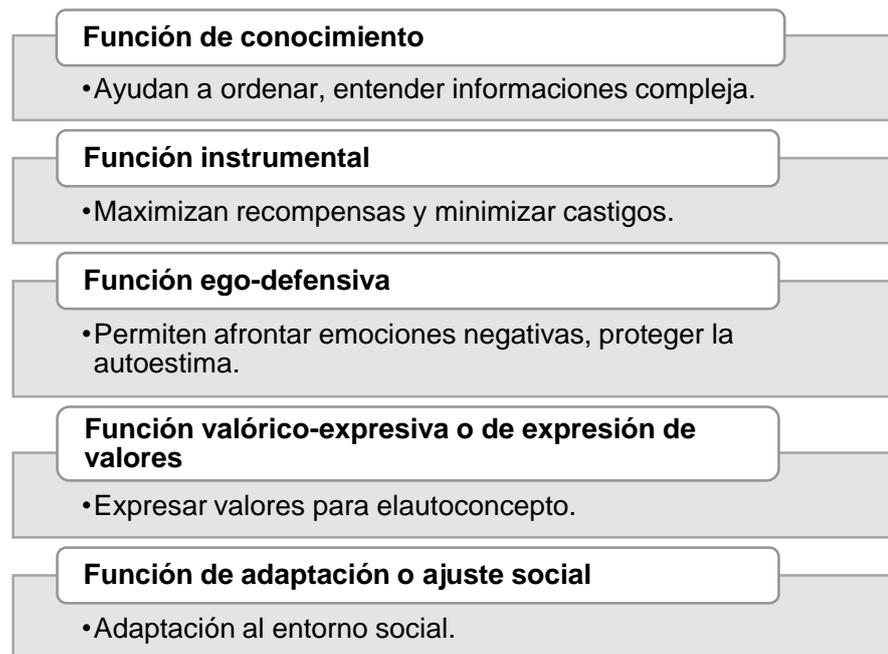


Figura 6. Funciones de las actitudes. Ubillos, Mayordomo y Páez (2004)

Por su parte Katz (1984), señala las siguientes funciones de las actitudes:

- a) **Función utilitaria o adaptativa.** Nuestra actitud se forma con nuestra experiencia diaria, nos acercamos a las cosas que nos

satisfacen y nos alejamos de las que nos desagradan. Asimismo, tendemos a adoptar la actitud del grupo al que queremos pertenecer.

b) Función cognitiva. Las actitudes nos sirven para ordenar y simplificar nuestro entorno, nos son útiles para simplificar la información del exterior y poder ajustarla a nuestro mundo interior.

c) Función defensiva del yo. Las actitudes están dirigidas a proteger el autoconcepto de situaciones que podrían afectarla. De acuerdo a la personal dimensión cognitiva, se acostumbra modificar o ignorar la información que va en contra de sus creencias.

d) Función expresiva. Adoptamos las actitudes que nos permiten expresar, así como valoramos positivamente el expresarlas ya que esto refuerza nuestro autoconcepto y fortalece nuestra autoestima tanto personal como del grupo.

Función utilitaria o adaptativa.

- Nos acercamos a lo que nos satisfacen y nos alejamos de lo que nos desagrada.

Función cognitiva.

- Sirven para ordenar y simplificar nuestro entorno.

Función defensiva del yo.

- Actitudes dirigidas a proteger el autoconcepto de situaciones que podrían afectarla.

Función expresiva.

- Adoptamos actitudes que nos permiten expresar.

Figura 7. Funciones de las actitudes. Katz (1984)

La importancia de la función de las actitudes, radica en que estas permiten estructurar, organizar y dar coherencia al entorno,

desempeñando importantes situaciones adaptativas en la vida de las personas; la evaluación que realizan sobre el objeto actitudinal, les permitirá comportarse de acuerdo a sus propios intereses. La adquisición de actitudes, se sustentan en conocimientos adquiridos a través de la confianza y esta se obtiene cuando el entorno es favorable a las personas. Asimismo, la expresión de las actitudes sirve, entre otros aspectos, para acercarse a personas con actitudes similares, favoreciendo la necesidad de aceptación y pertenencia grupal.

1.2.2. Resistencia al cambio organizacional

Antes de referirnos a la resistencia al cambio organizacional, consideramos importante definir el cambio organizacional y sus características; ya que es en este contexto, donde surge la resistencia.

1.2.2.1. Definición de cambio organizacional

Para García *et al.* (2011), el cambio está asociado a la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones ante las transformaciones que se pueden originar, tanto en el ambiente interno como externo en la organización. Los mismos autores citan a Chiavenato (2007), para quien la transformación se puede dar de una manera gradual, es decir, pasar de una situación a otra distinta de manera progresiva.

Para Zimmermann (2000) el cambio organizacional es una propuesta delicada, “a casi nadie le gusta un cambio si no comprende su finalidad y si no cree que le reditúe una ganancia en forma de reconocimiento, responsabilidad, poder o mejores condiciones de trabajo” (p.73). Para este autor, el cambio en la organización afecta las raíces biográficas y emocionales, la trayectoria profesional, la identidad individual y la posición social de las personas involucradas. Ciertamente, los cambios en las organizaciones, afectan a todo el personal.

Según Acosta (2002), el cambio se puede originar en diferentes niveles; por una parte, viendo a la organización como una totalidad o viendo la organización por áreas particulares o por procesos; para ese autor, lo importante es que el cambio debe verse desde los efectos que se producen en los subsistemas de la organización.

Entonces, se precisa que el cambio organizacional se refiere a toda modificación en la estructura organizacional, ya sea que esta sea planificada o suceda súbitamente por circunstancias particulares, teniendo como característica que sea permanente en el tiempo.

1.2.2.2. Características del cambio organizacional

Para Hampton (1989) el cambio en la organización es un cambio planeado y generalmente es la solución a pequeños cambios que se dan en las organizaciones, esto porque el entorno es cambiante, es un proceso que involucra a toda la organización y se auxilia en las ciencias del comportamiento humano. Para este autor, el cambio organizacional presenta las siguientes características:

- **Enfoque Organizacional total.** Con la finalidad de asegurar que todas las partes de la organización estén coordinadas para que la empresa en su totalidad responda al cambio.
- **Estrategia.** Es una estrategia a largo plazo, donde se planea con anticipación el cambio como una forma de solucionar o evitar problemas, buscando que administradores y personal se adapten al estilo empleado.
- **Esfuerzo educacional planeado.** Con la finalidad de cambiar actitudes, comportamiento, estructuras en la organización para que esta se adapte a las demandas de entorno.

- **Contratación de un agente de cambio.** Son los que tienen la función de estimular y coordinar el cambio en la organización, pudiendo ser un agente externo o interno como el director del recurso humano buscando el mejoramiento de la capacidad del personal y mejores métodos para solución de conflictos.
- **Compromiso y participación activa de todos.** El cambio debe ser con la participación colectiva para desarrollar propuestas integrales.
- **Resolución de problemas.** Los participantes identifican y solucionan problemas reales que enfrenta la organización, lo que puede resultar estimulante; se mejora la organización a través de la acción.
- **Procesos de grupo.** Se actúa con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales, aumentar la confianza y la comunicación para aumentar la confianza alentando la participación de todos los miembros de la organización.
- **Retroalimentación.** Para ayudarles a que tomen acción correctiva de modo propio, sustentando sus decisiones.

El éxito en los procesos de cambio organizacional, dependerá de la planeación del proceso con acciones administrativas orientadas a lograr metas específicas propias de cada organización. La organización deberá estar preparada en su estructura para afrontar el proceso de transformación, con el personal preparado para actitudes proactivas.

El cambio en la organización encamina numerosas exigencias tanto para los directores como para los empleados o trabajadores; siendo necesario el involucramiento de todos ellos en el proceso de cambio, para que este sea exitoso; el mismo, tendrá que ser impulsado desde la dirección, basado en la autoridad y con líderes que crean y anuncien el cambio involucrando al personal, con

argumentos lógicos, información y credibilidad, para mayores oportunidades de éxito.

1.2.2.3. Definición de resistencia

Acosta (2002) define la resistencia al cambio como “la fuerza que aparece de forma natural y que se opone a la introducción de cambios en las organizaciones” (p. 18).

Por su parte, Weissbluth (2008) considera común y natural la oposición, teniendo en cuenta que el cambio “no fue buscado por ellos, no es bienvenido, es percibido como disruptivo y amenazante, saca la situación de balance, los deja fuera de su ‘zona de confort’, y en una de esas, tal vez los despidan” (p.13).

De acuerdo a lo expresado por Amorós (2007):

Es inevitable que exista resistencia al cambio; es desconcertarse por la gran cantidad de formas que adopta. La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismos mayores, solicitudes de traslados, renuncias, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas. Una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, hasta cuando tienen oportunidades de participar. (p. 251)

Dunican (2015), considera que la resistencia hacia el cambio de una actitud es tanto más fuerte cuando los valores y principios de una persona se ven amenazados, manifiesta:

En casos aislados, los cambios dentro de la organización pueden causar una verdadera amenaza a la seguridad, la calidad, el costo o la reputación de la compañía. Ignorar los síntomas de la resistencia dentro del proceso de cambio podría tener consecuencias y resultados desastrosos (p.7) (Traducción propia).

La resistencia ha sido vista como un comportamiento, como “el ejercicio de poder por parte del empleado contra alguna fuente de poder superior” (García, Álamo y García, 2011, p.3). El cambio generalmente implica la resistencia, tanto si es a nivel personal como al organizacional; en este contexto, las personas exponen sus actitudes al cambio de acuerdo a cada perspectiva individual.

Por las diferentes definiciones, podemos inferir que la resistencia representa un estado psicológico en los trabajadores, presentándose en diferentes niveles, lo que forzosamente influenciará en los procesos del cambio organizacional, presentándose generalmente contrario a los intentos de éxito del cambio. Las personas resistentes se caracterizan por ser más rígidos, con menos capacidad para adaptarse a situaciones nuevas. Por ello, es importante que los individuos consideren que el cambio es favorable para ellos, para que esta resistencia se manifieste con menor intensidad.

1.2.2.4. Orígenes de la resistencia

Para Amorós (2007), los orígenes de resistencia al cambio pueden provenir de diversas fuentes, dependiendo si estas son individuales u organizacionales:

1. Resistencia individual. Estará determinada por los factores que motiven a la persona.

- **Percepciones.** Los individuos tienden a percibir de forma selectiva los temas que se adapten a su conocimiento del mundo, una vez que comprenden la realidad se resisten a cambiarla; asimismo, resistirán los posibles impactos en su vida.
- **Personalidad.** Algunos aspectos de la personalidad predisponen a la resistencia, estas pueden ser el

dogmatismo (rigidez de las creencias) o la dependencia (personalidades sumisas o con poca autoestima).

- **Hábitos.** Las personas tienden a responder a los estímulos de acuerdo a sus hábitos; estos le permiten al individuo ajustarse y hacer frente al entorno; brinda comodidad y seguridad.
- **Amenazas.** Algunos individuos ven al cambio como una amenaza a su poder o influencia.
- **Temor.** Hacer frente a lo desconocido, causa angustia en algunas personas; todo cambio trae consigo un elemento de incertidumbre.
- **Razones económicas.** Los cambios en el ambiente laboral podrían generar una reducción de sus ingresos.

2. Resistencia organizacional. Hasta cierto nivel, la naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Para asegurar una eficacia y efectividad operacional, las organizaciones fuertes crearán defensas contra el cambio, frecuentemente se oponen los intereses ya creados, ciertos intereses territoriales de grupos o equipos establecidos en el tiempo.

- **Diseño de la organización.** Del diseño de la organización dependerá que las ideas se adopten o eliminen. Las organizaciones requieren estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz; cuanto más mecánica sea la organización, mayor será el número de niveles por los que deben pasar las decisiones.
- **Cultura organizacional.** Las culturas no son fáciles de modificar y de estas juegan un papel esencial en el cambio. Una organización flexible aprovechará mejor las oportunidades de cambio.

- **Limitación de recursos.** Los cambios requieren capital, tiempo y personal capacitado; pueden ser cambios que la organización necesita, pero sin recursos no será posible.
- **Inversiones fijas.** En organizaciones grandes generalmente el activo requerido para un cambio es fijo, de no ser viable su utilización no será viable el cambio.
- **Convenios inter organizacionales.** Cuando el cambio se da entre organizaciones, es más difícil que las personas puedan limitar sus comportamientos.
- **Superación de la resistencia al cambio.** Cuando los involucrados puedan minimizar su resistencia, podrán ser más efectivos en el proceso de cambio.

Según Audirac (1994), entre los factores que causan la resistencia, existen algunas causas de carácter general que componen rechazo, las que pueden presentarse de la siguiente manera:

- **Temor a lo desconocido.** Generalmente las personas sienten rechazo a lo desconocido, situándose a la defensiva, sobre todo si sospecha que este no será beneficioso.
- **Resistencia a las modificaciones de hábitos adquiridos.** Las personas ya tienen un modo de actuar en la entidad, con costumbres asentadas.
- **Resistencia a nuevos métodos de trabajo.** La rutina acostumbra a las personas a actuar mecánicamente, cambiar esto obliga a esfuerzo, lo que muchas personas no están dispuestas a realizar.
- **Suspicias y celos ante los cambios que se proponen.** Con frecuencia los grupos de posición cómoda temen perder los privilegios.

- **Rechazo a incrementar esfuerzos para adaptarse a la nueva situación.** Los empleados tienen la idea de que se incrementará la carga laboral.
- **La solución no es fácil pero solo existe un camino.** Los encargados de liderar el cambio, deben tener la habilidad, sensibilidad y paciencia al personal, alentando la colaboración activa.

Para Lorenzo (2000), las causas son las siguientes:

- **Aspectos de orden cultural.** El entorno tiene creencias consolidadas con relación a ideologías y tradiciones las cuales son contrarias al cambio; estas pueden estar relacionadas con los valores y la ética, en los patrones de socialización, en ideologías religiosas y otras interpretaciones de la realidad a partir de los propios parámetros culturales.
- **Aspectos de orden social.** En estos aspectos se pueden observar cuando el sujeto pertenece a un grupo social donde los cambios son incompatibles a las normas del grupo, la solidaridad con el grupo social se mantendrá.
- **Aspectos de orden organizacional.** Si existe una estructura en la institución donde los patrones de autoridad, canales de comunicación y normas rígidas, el personal será más resistente al cambio.
- **Aspectos de orden psicológico.** Las personalidades que son menos empáticas, dogmáticas, escasa habilidad de manejar abstracciones y con poca motivación de logro, pueden presentarse más resistentes.

Para Kinicki & Kreitner (2003) existen las siguientes causas principales por las cuales los individuos se resisten al cambio dentro de la organización:

- **Predisposición del individuo respecto al cambio.** Se expresa la perspectiva personal de cada uno, basado en su aprendizaje y experiencias hacia los cambios.
- **Sorpresa y temor a lo desconocido.** Puede surgir cuando los cambios se realizan de manera sorpresiva e implican diferencias radicales.
- **Ambiente de desconfianza.** La suspicacia puede llevar al fracaso muchos intentos de cambio, es necesaria la confianza en los agentes de cambio.
- **Temor al fracaso.** Pueden surgir dudas de las personas, afectando su autoconfianza, obstaculizando su crecimiento y desarrollo personal.
- **Pérdida de estatus en el trabajo.** La implementación de nuevas tecnologías o los cambios administrativos pueden parecer amenazantes para ciertos puestos laborales.
- **Alteración de las tradiciones culturales.** Se relaciona con el aspecto social, la cultura se desnivela cuando se reasignan los puestos.
- **Conflictos de personalidad.** La personalidad de los agentes del cambio podría generar resistencia, dependiendo del nivel de aceptación.
- **Falta de tacto, elección del momento oportuno.** Cualquiera de estas causas puede generar resistencia cuando los cambios se realizan en el periodo inadecuado.
- **Sistema de retribuciones que no produce refuerzo.** Cuando no hay estímulos o beneficios perceptibles, generalmente existe mayor resistencia.

Cualquiera de estas causas puede manifestarse y es habitual que, al implementar el cambio los individuos manifiesten de una u

otra forma su resistencia a él; por este motivo, es importante conocer los orígenes de la resistencia, ya que esta información permitirá a los agentes de cambio pueden capacitarse para el manejo de las expresiones individuales y colectivas de la resistencia; así como, corresponde a la organización, estar abierta al aprendizaje colectivo.

1.2.2.5. Tipos de resistencia al cambio

Según Newstrom (2011), la resistencia se expresa en tres formas de oposición al cambio, estas actúan en conjunto para producir la actitud que generalmente el trabajador manifiesta. Estas son:

- 1. Resistencia lógica.** Es producto del razonamiento que hace el individuo, surge del tiempo y esfuerzo requerido para que se adapte al cambio.
- 2. Resistencia psicológica.** Basada en las emociones, sentimientos y actitudes, es interna al individuo; expresándose en emociones como el temor.
- 3. Resistencia sociológica.** Surge de los intereses grupales, con relación a las normas y valores del grupo.

1.2.2.6. Enfoques para administrar el cambio organizacional

Iverson (1996) asevera que el cambio organizacional podría ser más fácil cuando los empleados tienen mayores compromisos personales a través de: relaciones profesionales saludables, moral positiva de los empleados, satisfacción en el trabajo y reconocimiento positivo. Al mismo tiempo, los empleados que tienen un sólido desempeño y están dispuestos a aceptar nuevos retos, incluso en ausencia de información, entienden la importancia del cambio dentro de las organizaciones.

Wittig (2012) expone una variedad de conceptos a considerar en el cambio organizacional, concluyendo que, para implementar con éxito iniciativas de cambio, es de gran importancia que los

directivos entiendan el valor del papel de los empleados. El grado de aceptación o resistencia y las reacciones de estos, están influenciadas por una serie de factores como las emociones y cogniciones de los trabajadores; la comunicación y la participación en la toma de decisiones, son actividades significativas a considerar.

Entre los métodos exitosos para enfrentar la resistencia al cambio, Amorós (2007) incluye los siguientes elementos:

- **Empatía y apoyo.** Los problemas de colaboración por parte de los empleados, pueden ser reducidos si estos sienten el apoyo de quienes administran el cambio; si se sienten comprendidos, estarán más dispuestos a contribuir para superar las barreras al cambio.
- **Comunicación.** La información certera y oportuna ayudará a los empleados a prepararse para el cambio; una comunicación eficaz, reduce los comentarios infundados.
- **Participación e inclusión.** Incluir a los colaboradores de manera directa para la planeación y ejecución del cambio, puede resultar una estrategia muy efectiva para superar la resistencia al cambio, la inclusión logrará que se consideren los intereses y opiniones, los participantes se sentirán más comprometidos para el proceso de cambio.

Por su parte, Robbins (2004) propone tácticas a emplear por los agentes de cambio para una implementación adecuada; propone las siguientes acciones:

- **Educación y comunicación.** La información es fundamental en los procesos de cambio, si se los mantiene informados desde las razones iniciales y en todos los pasos siguientes, evitando las especulaciones.

- **Participación.** Se disminuye la resistencia si los empleados se sienten partícipes del cambio, conjuntamente pueden aportar con propuestas para mejorar los procesos, logrando incrementar el compromiso.
- **Facilitación y Apoyo.** Apoyo a los individuos cuando se presenten situaciones de miedo o angustia, este apoyo puede ser con asesoramiento, capacitación y también terapias; en algunas situaciones, además con periodos de ausencia pagados.
- **Negociación.** Es una herramienta para reducir la resistencia, canjear algo de valor para reducir la oposición.
- **Manipulación.** Está referido a efectuar acciones para influenciar de manera encubierta. Esta táctica puede presentarse contraria a los intereses, si los trabajadores se sienten engañados o manipulados.
- **Coerción.** Está referido a la aplicación de amenazas o fuerzas directas sobre los que son resistentes al cambio.

Vakola & Nikolaou (2005), en relación con las actitudes de los empleados hacia el cambio, consideran importante la administración de funciones apropiadas por parte de recursos humanos en lo que se refiere a la información; los empleados necesitan sentirse adecuadamente capacitados e informados especialmente durante este proceso, porque la comunicación efectiva reduce el temor, la incertidumbre y la resistencia. Asimismo, encontraron en sus estudios una relación entre el compromiso organizacional y las actitudes positivas, ratificando que el compromiso organizacional es uno de los determinantes más importantes para el cambio organizacional sea exitoso.

Para disminuir la resistencia, los autores proponen diferentes aspectos, como considerar si las actitudes son personales o grupales; habitualmente cuando la actitud es personal y no la del

grupo, el sujeto tiende a revocar la actitud con mayor facilidad que otro común al grupo.

Es frecuente que las actitudes personales predominan a las actitudes grupales, por ello es importante que los gestores del cambio mantengan una comunicación directa con los trabajadores, informándolos sobre las acciones que se tomen en cada etapa del proceso de cambio, esto disminuye la resistencia; también si es participe en cada actividad, sentirá que es participe del cambio organizacional. Por todos los elementos expuestos, es de suma importancia, un manejo adecuado de la resistencia en los trabajadores.

1.3 Investigaciones o antecedentes del estudio

Son amplios los textos e investigaciones sobre el cambio organizacional, las actitudes, la resistencia y sobre el sector público; sin embargo, encontrar estudios que relacionen estas variables, son escasos. Sobre estos contenidos, se encontraron los siguientes estudios.

1.3.1. Antecedentes internacionales

Salgado, Lería, Arcos, Pineda y González (2018) realizaron un estudio sobre “Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros”. El objetivo fue analizar la relación entre la actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros de una empresa ubicada en la región de Atacama, Chile. Utilizaron un diseño de tipo transversal para grupos naturales. Emplearon la escala de actitudes hacia el cambio (EAC), la escala de la resistencia al cambio (ERC) y una encuesta para recabar datos sociodemográficos. En la investigación participaron 251 trabajadores. Los resultados dieron a conocer una actitud positiva hacia el cambio organizacional, y una mediana resistencia al mismo. En estos resultados se consideraron las dimensiones Actores Organizacionales Asociados a los Otros y Agentes de Cambio, lo que significa que la resistencia estaría asociada a una percepción negativa de los factores de tipo

externos y no individuales. Se presentaron diferencias significativas en las puntuaciones de la ERC y la EAC en función de la faena laboral. Además, la jerarquía laboral genera una diferencia moderada en los factores asociados a la responsabilidad y la actitud de cinismo al cambio. Con relación a la edad, los trabajadores mayores de 51 años puntúan más bajo que los rangos menores en la dimensión actitud de temor hacia el cambio.

Rebeka & Indradevi (2015), investigaron sobre “Percepción y actitud de los empleados sobre el cambio”. Los autores partieron de la premisa que es complejo para la alta gerencia de cualquier organización, prepararse y dirigir el cambio en el comportamiento; al mismo tiempo, es difícil para las organizaciones evitar el cambio, ya que las nuevas ideas promueven el crecimiento para ellos y sus miembros. El estudio se ocupó de examinar las percepciones de los empleados y la actitud hacia el cambio implementado en su organización. Los datos fueron recogidos de una muestra de 60 empleados de una industria manufacturera privada en la ciudad de Roma, 68,3% hombres y 31,7% mujeres, la muestra era representativa de todos los grupos de edad. La investigación empleó un cuestionario estructurado de 30 ítems, con escalas de likert de 5 puntos, para medir la percepción de los trabajadores. Los resultados en el cuestionario encontraron actitudes positivas y negativas, los autores concluyen que, para superar la resistencia y la actitud negativa, la gerencia debe proporcionar la comunicación adecuada para realzar la motivación del empleado; así como también la alta dirección amplíe la comunicación ascendente, involucrando a los empleados que tienen capacidad potencial para influir en el proceso de cambio o para aportar información real para futuras decisiones.

García, Rojas y Díaz (2011), realizaron una investigación sobre “Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá”. El estudio fue de tipo transversal correlacional; la selección se realizó por acuerdo con

quienes voluntariamente aceptaron participar, siendo los participantes 50 empleados de la empresa. El estudio empleó el Instrumento de Medición de Cambio (IMC) diseñado por García, Bravo & Rubio (2007) que cuenta con 55 ítems y la Escala de actitudes hacia el cambio (EAC) de Rabelo, Ross & Torres da Paz (2004) que se utiliza para describir las creencias, comportamientos y sentimientos; para la descripción y análisis de los resultados, se utilizó el programa estadístico SPSS. En los resultados se obtuvieron correlaciones significativas entre la variable de temor del instrumento EAC y las variables participación, integración, comunicación, trabajo en equipo, aceptación, conocimiento de la organización, cultura de cambio, proyección y desarrollo del cambio del instrumento IMC. También encontraron una relación entre la variable cinismo (EAC) y las variables adaptabilidad, participación, comunicación, trabajo en equipo, aceptación, conocimiento de la organización, cultura de cambio, gestión del cambio, proyección y desarrollo del cambio, nivel individual del IMC. Asimismo, mostraron que algunas variables como la Aceptación y el Temor al cambio, ejercen influencia sobre los empleados de la organización, manifestando la importancia de las estrategias de administración del cambio y las competencias que deben desarrollar cada uno de los miembros de la organización de forma individual, para disminuir lo traumático del cambio.

Vakola & Nikolaou (2005), realizaron un estudio sobre “Actitudes hacia el cambio organizacional ¿Cuál es el papel del estrés y el compromiso de los empleados?” con el objetivo de explorar el vínculo entre las actitudes de los empleados hacia el cambio organizacional y dos de los constructos más significativos en el comportamiento organizacional; el estrés ocupacional y compromiso organizacional. El diseño de la investigación fue transversal, empleado en una población total de 292 empleados de varias organizaciones griegas, 41,8 % varones y 58,2 % mujeres, los que tenían tenía entre 37 y 55 años de edad, pertenecientes a diversas profesiones, grado de instrucción superior y técnico. El estrés se midió a través de ASSET (herramienta

de selección de estrés organizacional. Cartwright y Cooper, 2002) y el Indicador de estrés ocupacional - OSI (Cooper, S.L., Sloan, S.J. and Williams, S., 1988). Los resultados de la investigación mostraron correlaciones negativas entre los factores de estrés ocupacional y las actitudes hacia el cambio, lo que indica que las personas altamente estresadas demuestran un menor compromiso y un aumento de la resistencia a aceptar intervenciones de cambio organizacional. El impacto más significativo en las actitudes hacia el cambio resultó de las malas relaciones laborales. Las conclusiones no sustentaron el papel del compromiso organizacional como regulador en la relación entre el estrés ocupacional y las actitudes hacia el cambio. El estudio demostró que las relaciones de trabajo buenas y efectivas son muy importantes en el cambio organizacional; manejar conflictos, construir relaciones de trabajo de apoyo y comunicarse eficazmente, contribuyen a la formulación de actitudes positivas hacia el cambio y al éxito de un programa.

1.3.2. Antecedentes nacionales

Es difícil encontrar estudios respecto a este tema en Perú, más aún en la bibliografía reciente, en el cual González (1970), relaciona los conceptos de dogmatismo y optimismo con técnicas para cambiar actitudes en la administración pública peruana en su tesis “Cambio de actitudes dogmatismo y optimismo en empleados públicos”.

Por ello, luego de indagar sobre investigaciones relativas al tema del estudio en bibliotecas de instituciones superiores, revistas científicas y publicaciones académicas, se encontraron los siguientes estudios recientes, relacionados a evaluar las actitudes y resistencia al cambio organizacional.

Chávez, Cigüeñas y Martensen (2016) realizaron un estudio sobre “La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios”. Ellos presentaron un estudio de tipo cuantitativo, correlacional y

transversal. La muestra fue de 193 personas, quienes respondieron al Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MQL) para la medir los estilos de liderazgo y la Escala de Actitud ante el Cambio Organizacional de Rabelo Neiva, Ros y Torres da Paz (2004). Los resultados demostraron que el estilo de liderazgo predominante en la empresa es el transformacional y la actitud predominante es la aceptación; los resultados muestran que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan de manera significativa, moderada y positiva con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional; también señalan que el estilo de liderazgo pasivo-evitador se relaciona de manera significativa, moderada e inversa con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional. El trabajo de investigación fue presentado para optar al Grado Académico de Magister en Desarrollo Organizacional de la Universidad del Pacífico.

Saravia (2015), realizó un estudio sobre “Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos”. El estudio analiza, a nivel exploratorio, la validación del cuestionario para medir actitudes ante el cambio organizacional de 41 preguntas, propuesto por los autores Rabelo, Ros & Torres da Paz (2004). El objetivo de la investigación fue validar el cuestionario en el contexto del estudio y determinar las actitudes predominantes en el grupo tratado, 23 Ejecutivos de la ciudad de Lima; el cuestionario se realizó, a nivel de sondeo, utilizando un formulario de Google *on-line*. En el análisis de datos, el cuestionario obtuvo altos índices de confiabilidad y validez para cada una de las tres dimensiones del modelo de actitudes ante el cambio organizacional planteado por los autores: cinismo, temor y aceptación. Los resultados demostraron que en los ejecutivos objeto de estudio, prevalecen las actitudes de aceptación y de manera muy cercana las actitudes de temor ante el cambio organizacional; en menor escala, se presentan las reacciones de cinismo.

Ortega (2015) realizó un trabajo de investigación sobre “La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza”, con el objetivo de determinar la influencia de la resistencia al cambio, sobre el desempeño laboral para generar alguna recomendación de mejora en el comportamiento organizacional, en la Municipalidad distrital de Alto de la Alianza, en Tacna. El diseño de investigación fue no experimental, de corte transversal, con una muestra de 64 trabajadores de una población de 102. Se empleó el Cuestionario de factores de resistencia al cambio y un Cuestionario de factores de autoevaluación del desempeño laboral. El estudio concluye que no existe influencia de la resistencia al cambio sobre el desempeño laboral. Esta investigación se presentó para optar el Grado de Maestro en Ciencias con mención en Gestión Empresarial, en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de la ciudad de Tacna.

Chunga (2014), investigó sobre “Resistencia al cambio y capacidades gerenciales en directivos y comerciantes del centro comercial de Bellavista”. La finalidad de la investigación fue de relacionar el impacto de las capacidades gerenciales en el desarrollo de la gestión de excelencia y los esfuerzos para reducir la resistencia al cambio. La muestra del estudio estuvo constituida por 6 directivos y 262 comerciantes de un centro comercial del Callao. El estudio concluyó que el direccionamiento estratégico influye directamente en las capacidades gerenciales y que la resistencia al cambio está asociada a las capacidades gerenciales. Se determinó que es necesario capacitar a los directivos para aceptar y ser promotores del cambio. Esta tesis fue presentada para optar el grado académico de Maestro en Administración Estratégica de empresas, de la Universidad Nacional del Callao.

1.4 Marco conceptual

1.4.1. Cambio organizacional

Se considera que el “cambio” tiene múltiples dimensiones y escenarios de manifestación; sin embargo, el gestor del cambio siempre es el ser humano. Vázquez (2007) afirma que “el cambio es concepto y categoría esencial descriptiva, explicativa y/o aspiracional” (sitio web). Según este concepto de cambio abarca las diferentes perspectivas y puede ser útil para los diferentes estudios, ya que el concepto de cambio no siempre será homogéneo o absoluto, ni tendrá el mismo significado, tendrá múltiples dimensiones y espacios de manifestación dependiendo de las perspectivas y propósitos o de la disciplina en la que se estudie, lo que define el cambio como un concepto multidimensional en sus aplicaciones. Por lo tanto, el concepto debe ser cualificado de acuerdo a sus concepciones y propósitos propios. En la presente investigación se tratará el concepto de cambio organizacional.

Colleratte & Delisle (1988) consideran que de acuerdo a los niveles en que ocurre el cambio, está referido a “toda modificación observada en la cultura o estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable” (p. 30). Estos autores opinan que los cambios son una transición desde un estado de equilibrio a otro de desequilibrio, con la finalidad de buscar una estabilidad, para ello se tendrá que considerar cuanto se propone modificar el estado de la organización, cómo se podrán observar estos cambios y si estos son estables. Conjuntamente, se puede evaluar el proceso de cambio en dos momentos: al definir lo que se va a cambiar y al final del proceso, de acuerdo a las transformaciones obtenidas.

1.4.2. Actitud frente al cambio organizacional

Para Elias (2007) "Las actitudes de los empleados hacia el cambio son un componente clave si los esfuerzos de cambio de una organización son exitosos o fallidos" (p. 3) (traducción propia). Por

esta razón, las actitudes son una variable importante a considerar en cualquier proceso de cambio en las organizaciones.

Por su parte, Lau & Woodman (1995) afirman que los esquemas cognitivos generales de los individuos son mediadores de las actitudes frente a los cambios genéricos y específicos, y las actitudes desempeñan un papel predictor de los comportamientos posteriores de las personas que participan en el proceso de cambio. Esta concepción expresa que la importancia de las actitudes, trasciende el proceso de cambio.

Para otros autores, los rasgos de personalidad, también podrían explicar las diferencias individuales de los empleados hacia el cambio. Vakola *et al.* (2005) encontraron una relación entre los rasgos de personalidad y la actitud; ellos exploraron estos constructos en el comportamiento organizacional, donde estas variables estaban directamente relacionadas; entre otros aspectos, encontraron que las personas altamente estresadas demuestran un menor compromiso y una mayor reticencia para aceptar intervenciones de cambio organizacional.

Considerando que, las actitudes fortalecen la identidad de una persona en el sentido de pertenencia a una comunidad u organización; los cambios en la organización, cuestionan las actitudes vigentes, por lo que el individuo puede desarrollar diferentes mecanismos de defensa, como la resistencia o negación, los que se manifiestan para asegurar su estabilidad. Las actitudes tienen un rol necesario en la socialización de las personas y en su actuación permanente.

De las diferentes perspectivas de los autores, se puede concluir que las actitudes al cambio organizacional se conceptualizan como creencias evaluativas, las que dependen de dos dimensiones: la actitud hacia el cambio en general y la actitud hacia un cambio

específico, estas dimensiones juntas determinarán la actitud del individuo.

Briñol *et al.* (2007), consideran que las actitudes son importantes para el estudio de la conducta social; por ejemplo, cuando las personas adquieren nuevos conocimientos, ya que relacionan estos con las dimensiones evaluativas, también son necesarias cuando se busca, procesa y responde la información recibida del exterior que se relaciona con uno mismo. Asimismo, que las actitudes están relacionadas con la conducta, por ello un mejor conocimiento de las actitudes permitirán una mejor predicción de las conductas sociales y sus posibles cambios.

Zanna & Rempel (1988) citado por Ubillos *et al.* (2004) concretan “la actitud es una disposición evaluativa global basada en información cognitiva, afectiva y conductual que, al mismo tiempo, puede influenciar a las cogniciones, las respuestas afectivas, la intención conductual y la conducta en sí misma” (p. 8). Enfatizan las actitudes cognoscitivas y las diferencian de acuerdo a su fuente de origen, ya sea la información, emoción o acción; de igual forma, consideran que las actitudes varían en su naturaleza, siendo eventual o disposicional en relación a su origen.

Siendo las actitudes valoraciones hacia los distintos objetos de actitud, esta investigación considerará para su análisis, el modelo tripartito de Rosenberg & Holand (1960), quienes explican los tipos de actitudes que se organizan mentalmente inherentes al nivel afectivo, cognitivo y conductual, construyendo un modelo jerárquico en el que los tres componentes son factores de primer orden y la actitud de segundo. En este modelo, las personas ante los estímulos actitudinales presentarán el tipo de respuesta conforme sus componentes: Cognitivo, pensamientos asociados a las actitudes; Afectivo, sentimientos y emociones; y Conductual, intenciones o disposiciones a la acción.

1.4.3. Dimensiones de las actitudes al cambio organizacional

Ante el cambio organizacional, los individuos expresan diferentes actitudes, las que estarán directamente relacionadas a las experiencias propias de cada uno. Considerando que las actitudes son las evaluaciones individuales que realiza cada individuo sobre el objeto de la actitud; las actitudes influyen sobre la forma en que piensan y actúan las personas, para el presente estudio, se consideran tres dimensiones de las actitudes: Aceptación, temor y cinismo hacia el cambio organizacional.

1. Aceptación. Considerada como una actitud propicia, estará relacionada con las dimensiones cognitivas y afectivas de los individuos, favorecería la implementación del cambio en las organizaciones. Los estudios demuestran que las personas con mayor tendencia a la aceptación del cambio, resuelven más fácilmente las demandas del entorno laboral (DiFabio & Gori, Developing a New Instrument for Assessing Acceptance of Change, 2016); generalmente, poseen mayores niveles de bienestar personal y habilidades blandas más adaptativas (DiFabio & Bucci, 2015). Asimismo, es sabido que las actitudes de aceptación, impactan sobre el bienestar del trabajador durante el proceso de cambio y que la apertura al cambio organizacional, también está relacionada con altos niveles de inteligencia emocional (Sánchez & Nguyen, 2009).

2. Temor. Se relacionan con las concepciones internas de los sujetos, las que ante el cambio organizacional se pueden expresar con temor de pérdida de status, estabilidad, equilibrio, o como la dificultad intelectual de interpretar estos nuevos cambios. Se relacionan con lo planteado por Lefcovich (2006), quien afirma que entre las principales causas asociadas a la resistencia al cambio se encuentran el temor a lo desconocido y el clima de baja confianza que tiene el individuo o el que se presenta en la organización.

3. Cinismo. Se entiende como cinismo, la visión pesimista que tienen los trabajadores sobre la implementación exitosa del cambio organizacional; la percepción de desconfianza frente a las capacidades de las jefaturas y de los agentes del cambio. El cinismo constituye un modo de expresar impotencia, desesperanza, pesimismo las que actúan como un refuerzo positivo para sostener dicha actitud en el tiempo (Kanter, 2009).

1.4.4. Resistencia al cambio organizacional

La resistencia es descrita por Lewin como las fuerzas que buscan mantener el *status quo* y está referida a la fuerza que aparece de forma natural y que se opone a la introducción de cambios en las organizaciones (Acosta, 2002). Cualquier intento de cambio, incluso si este pueda ser favorable a las personas, encontrará resistencia (Schein, 1988). Según Romeo (1999), la resistencia es una reacción de los individuos que buscan mantener las conductas conocidas y escapar de lo desconocido.

La resistencia puede presentarse de forma abierta e inmediata, cuando los trabajadores se quejan y ponen trabas en el trabajo directamente; o de forma diferida, donde se acumulan los sentimientos de rechazo y pueden manifestarse de manera intempestiva, ante la cual se debe tener cuidado ya que pueden tener serias consecuencias a futuro, según Acosta (2002).

Por su parte, Burke & Dale (2008) considera a la resistencia no como una oposición al cambio, sino que se relaciona con lo que no quieren perder las personas; para estos autores la resistencia no será necesariamente negativa, consideran que la apatía, la falta de participación y compromiso es lo peor.

Un aspecto a considerar, son las dimensiones de la resistencia al cambio organizacional; desde el aspecto cognitivo, la intención conductual o como un estado emocional (Piderit, 2000). En estas dimensiones, el trabajador puede expresar la resistencia al cambio organizacional; desde el aspecto cognitivo, una perspectiva negativa genera suposiciones negativas a cerca del cambio organizacional; desde lo conductual, la resistencia se manifiesta del comportamiento de los empleados (acciones destructivas, huelgas, y otros); la resistencia como un estado emocional puede manifestarse en los empleados con irritación, preocupación e incluso depresión.

Memon, Shafaq & Ali (2017) opinan que no siempre las reacciones son negativas. "...el nivel de cualificación educativa de los empleados puede desempeñar un papel significativo en la determinación de la resistencia de los empleados al cambio organizacional" (p. 140) (traducción propia). Estos investigadores consideran que el nivel educativo está relacionado con la disposición a aceptar los cambios, en el estudio que realizaron, concluyen que los empleados con calificaciones académicas más altas podrían ayudar en una implementación exitosa del proceso de cambio; encontraron además que estos empleados quieren recibir información adecuada en cada etapa del proceso de cambio, participando activamente con sus puntos de vista y opiniones lo que disminuye significativamente la resistencia.

1.4.5. Dimensiones de la resistencia al cambio organizacional

Las personas tienen una inherente tendencia a resistirse a los cambios, dependiendo de sus particularidades propias, presentarán mayor o menor disposición a la resistencia al cambio; los sujetos que tienen menor probabilidad de iniciar cambios voluntarios, muestran una mayor tendencia a presentar actitudes negativas.

La disposición a la resistencia al cambio se integra de cuatro dimensiones:

- 1. Búsqueda de la rutina:** Predisposición y grado en el que los individuos prefieren las tareas, procedimientos y ambientes altamente predecibles y conocidos; está referido a la poca necesidad de novedades e improvisaciones.
- 2. Reacción emocional:** Sensación de pérdida de control que tienen las personas sobre la situación de cambio, puede expresarse en la molestia y ausencia de entusiasmo, lo que genera una respuesta afectiva de incomodidad y ansiedad al enfrentarse a los cambios.
- 3. Enfoque a corto plazo:** Referido al grado en el que los individuos se preocupan por los inconvenientes y molestias en periodos inmediatos que les genera el cambio organizacional, en lugar de comprender los posibles beneficios y la comodidad que podrían obtener en el largo plazo.
- 4. Rigidez cognitiva:** Está referido a la inflexibilidad en el pensamiento y mentalidad cerrada, a la poca capacidad de ajustarse a nuevas situaciones que tienen las personas; así como a la dificultad para aceptar nuevas ideas, perspectivas y métodos.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1 Descripción de la realidad problemática

El presente proyecto de investigación, surge de la observación a servidores públicos y las expresiones que ellos presentan a cerca de la instauración de un nuevo régimen denominado Ley del Servicio Civil (Ley N° 30057, 2013), propuesto por el gobierno dentro de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

El mundo actual permite la información al alcance de todos, en las que se manifiestan presiones para la modernización de las entidades públicas, el ciudadano exige eficacia y fluidez en los servicios. Según Díaz (2010), el sector público está encaminado hacia una gestión orientada a los ciudadanos y a la gestión de los recursos con eficacia y eficiencia. En este contexto, se requieren cambios en este sector, donde generalmente se encuentra mayor resistencia, relacionado en parte con el tiempo que tienen los servidores civiles en las entidades, lo que les ha permitido formar hábitos y prácticas en su trabajo. Al mismo tiempo, si observamos el sector público, hay que considerar las limitaciones políticas que demoran los cambios, los gremios o dirigentes sindicales que fomentan la oposición a las nuevas iniciativas, lo que trae como resultado fallidas tentativas que no pudieron concluir con los intentos o propuestas de cambio. Asimismo, las organizaciones responden a metas y objetivos generalmente políticos, por lo que el proceso de toma de decisiones resulta más extenso y complejo en este sector.

Sobre el cambio organizacional, existen innumerables estudios internacionales; a nivel nacional existen algunos en el ámbito privado, siendo escasos en el sector público. Para Sánchez (2001) “La administración pública requiere una constante difusión de las

investigaciones administrativas y la necesidad permanente de continuar promoviendo mayores estudios que puedan sistematizar los conocimientos en la materia” (p. 287).

Por su parte, Solano (2011) afirma pertinentemente que no existen muchos estudios de psicología organizacional en el sector público peruano, que ocasionalmente se ha estudiado sobre la motivación del servidor público, concluyendo que las necesidades de investigación en esta área son apremiantes y significativas.

De similar modo, León (2013) afirma que

Lamentablemente, con excepción de las entidades del aparato estatal que conservan el nivel de excelencia con el que fueron fundadas... probablemente sea muy poco lo que el psicólogo pueda hacer en el sector estatal, donde el criterio de excelencia está ausente... (p. 187)

Al mismo tiempo, es sabido que en cada ámbito laboral los trabajadores están acostumbrados a ciertas rutinas, lo cual les genera comodidad y seguridad, están habituados a un modo de trabajo que ha sido permanente en el tiempo; es así que cuando se proponen, imponen o presentan reformas, los individuos generalmente, se enfrentan a situaciones de incertidumbre, angustia o preocupación; situaciones que pueden generar resistencia en sus comportamientos. La resistencia, si se manifiesta abiertamente, puede ser dañina a cualquier propuesta de cambio; debido a que puede tener manifestaciones individuales, cuando la persona siente el cambio como una amenaza y de manera grupal, cuando la cultura organizacional es conservadora y adaptada a labores rutinarias.

Si consideramos las actitudes como juicios evaluativos, sobre objetos, personas o acontecimientos y que “es inevitable que exista resistencia al cambio” Robbins (2004), resulta significativo el conocimiento de las actitudes y la resistencia al cambio en los trabajadores del sector público, que por su naturaleza están sujetas a relevos políticos y por tratarse de grupos humanos con características

diferentes a los del sector privado. A la par, es importante considerar que las actitudes y la resistencia están conformados por componentes cognitivo, afectivo y comportamental, y que su oportuno conocimiento será significativo como fuente de información en la planificación del cambio organizacional, ya que las actitudes se pueden desarrollar a partir de información afectiva, información cognitiva e información conductual (Zanna *et al.* 1988) lo que nos permitirá entender como estos componentes pueden influir en los procesos de implementación de cambio organizacional.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

Se han realizado innumerables investigaciones sobre el cambio organizacional desde diferentes perspectivas teóricas, métodos de estudio o tipo de organización (Acosta, 2002; Collerette & Delisle, 1988; Dunican, 2015; García, Rojas & Díaz, 2011). El cambio organizacional es definido como el proceso en el que una organización pasa de un estado a otro el cual es observable. Las situaciones en que se presenta el cambio, son diversas y dependen de cada organización, e implican un estado constante de alteración y variación de la organización y sus miembros (Acosta, 2002).

En la literatura, las actitudes se definen como creencias evaluativas sobre objetos, personas o eventos (Robbins & Judge, 2007). Las actitudes hacia el cambio organizacional por lo tanto se conceptualizan como creencias evaluativas con respecto al cambio organizacional. Estas creencias consisten en dos dimensiones; actitud hacia el cambio en general y la actitud hacia el cambio específico, considerar estos dos aspectos es importante porque estas dos actitudes pueden diferir (Fisher, 1980) y juntas determinarán la actitud de un individuo hacia el cambio organizacional.

Con respecto a la resistencia al cambio organizacional, la mayoría de las investigaciones se orientan en la comprensión del fenómeno y sus causas. La resistencia de los empleados al cambio, se ha

investigado en diferentes entornos y desde diferentes dimensiones. La investigación empírica ha aplicado diferentes perspectivas para definirla, las que incluyen observarla desde el aspecto cognitivo, la intención conductual o como un estado emocional (Piderit, 2000).

Respecto a los orígenes de la resistencia, se presentan diversas opiniones como (Audirac, 1994; Lorenzo, 2000; Kinicki & Kreitner, 2003), entre ellas, se considera acertada la perspectiva presentada por Amorós (2007), quien opina que estas pueden ser individuales u organizacionales. Por ello, corresponde a los agentes de cambio tomar en consideración cada una de las particularidades para minimizar la resistencia al cambio organizacional, considerando que, si se presenta la resistencia individual, se expresarán en las percepciones, personalidad, hábitos y si se presenta en la resistencia organizacional, se presentarán en el diseño y la cultura organizacional.

No obstante, se presenten situaciones en las que el cambio organizacional sucede de manera ineludible, se presenta oportuno que en las entidades gubernamentales las transformaciones sucedan de una manera gradual, es decir, habitualmente pasan de una situación a otra distinta de manera progresiva (Chiavenato, 2004).

Por su propia naturaleza, ante cualquier intento reformador en las entidades públicas, se deben cumplir ciertos pasos previos entre los que se encuentran la normativa burocrática, la aceptación política y popular, dicha situación otorga a este tipo de entidades un tiempo para el planeamiento y la organización. Para este fin, serán necesarias las acciones administrativas necesarias que estén orientadas a lograr metas específicas propias de cada entidad, por lo que una propuesta de cambio planeado, se acomoda al modelo de Hampton (1996), el que involucra enfoque organizacional total, estrategia, contratación de un agente de cambio, compromiso y participación activa de todos, entre otros.

2.1.3 Definición del problema

2.1.3.1. *Problema General*

¿Existe relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional en servidores civiles de un ministerio?

2.1.3.2. *Problemas Específicos*

Problema específico 1

¿Existe relación entre la búsqueda de rutina de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio?

Problema específico 2

¿Existe relación entre la reacción emocional de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio?

Problema específico 3

¿Existe relación entre el enfoque a corto plazo de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio?

Problema específico 4

¿Existe relación entre la rigidez cognitiva de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio?

2.2 Objetivos, delimitación y Justificación de la investigación

2.2.1. Objetivos

2.2.1.1. *Objetivo General*

Establecer la relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional en servidores civiles de un ministerio.

2.2.1.2. *Objetivos Específicos*

Objetivo Específico 1

Determinar la relación entre la búsqueda de rutina de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio.

Objetivo Específico 2

Identificar la relación entre la reacción emocional de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio.

Objetivo Específico 3

Precisar la relación entre el enfoque a corto plazo de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio.

Objetivo Específico 4

Identificar la relación entre la rigidez cognitiva de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio.

2.2.2. Delimitación del estudio

El ámbito de estudio fue un Ministerio del gobierno central. Los participantes fueron servidores civiles, hombres y mujeres, pertenecientes a dos regímenes laborales: trabajadores de la Carrera Administrativa (Régimen Laboral N° 276) y los trabajadores del Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS, Decreto Legislativo N° 1057), quienes trabajan en diferentes áreas del ministerio y tienen educación técnica y superior.

Para iniciar el trabajo en la entidad, se solicitó una entrevista con el Director de Recursos Humanos, al cual se le presentó el proyecto de investigación y se solicitó la autorización correspondiente para aplicar los instrumentos al personal, con el compromiso de resguardar la confiabilidad de la información, así como presentar los resultados finales; propiciamente, el directivo autorizó lo requerido. Al mismo tiempo, se entregó la propuesta de actividades y detalle de los instrumentos.

Luego de la autorización, se inició la etapa de aplicación de los instrumentos. Los servidores civiles fueron convocados en las diferentes salas de la entidad para las aplicaciones grupales, o de manera individual en sus respectivas oficinas. A todos ellos, se les informó del objetivo de la investigación y de la administración de los instrumentos, resaltando el anonimato en sus respuestas, el resguardo de la confidencialidad de la información y el buen uso de los datos que se obtendrán. Se prestó atención en considerar el cumplimiento de los aspectos éticos de la investigación con seres humanos propuestos en las normas de la *American Psychological Association*. Los servidores civiles no recibieron ningún incentivo por participar.

2.2.3. Justificación e importancia del estudio

Regularmente, las investigaciones son referidas a cambios en organizaciones que tienen que adaptarse a las situaciones

competitivas actuales y habitualmente se realizan en entidades cuyo fin es el lucro, los que se pueden encontrar en repositorios científicos. Con respecto a las investigaciones en el sector público desde la perspectiva psicológica, al presente, no se encontraron las referidas al cambio organizacional este sector; al mismo tiempo, las que existen no son equitativas a las investigaciones en el sector privado.

El presente estudio, se realiza en el contexto de la administración pública, donde el análisis del comportamiento dentro de la organización, favorece a una mejor administración del recurso humano, así como a mejorar procesos en la gestión. La importancia de la presente investigación, está relacionada a los hallazgos y el empleo de los resultados mostrados, los que surgieron de la siguiente interrogante: el conocimiento de las actitudes y de la resistencia al cambio de los servidores civiles ¿puede ser de utilidad en los procesos de cambio organizacional?

Ante los procesos de cambio, se hace necesaria la planificación, por ello resulta importante el conocimiento del servidor civil, de sus rasgos psicológicos, de cómo estos pueden influir en su comportamiento y ser parte de la cultura organizacional; el recurso humano resulta ser el eje central ante cualquier intento de cambio organizacional, por ello la importancia de conocer las actitudes y resistencia al cambio organizacional en la entidad objeto de la investigación. Al mismo tiempo, la información obtenida en esta investigación, puede dar origen a nuevos estudios en un campo poco trabajado como es el sector público.

Ciertamente, el estado peruano pretende la modernización de las organizaciones para que el servicio civil sea adecuada a la función propia del gobierno, el servicio al ciudadano; también es cierto que el proceso de cambio está determinado por la decisión política de los gobiernos; sin embargo, estos propósitos no plantean modelos institucionales desde la psicología organizacional, considerando al

recurso humano como sujeto importante en la implementación de los cambios.

La presente investigación, realizada en una organización pública, ambiciona que la información obtenida de los servidores civiles acerca de las actitudes y la resistencia al cambio organizacional, permita implementar las estrategias necesarias para efectuar los cambios con menor resistencia y de manera conveniente en la entidad.

2.3 Hipótesis, Variables y Definiciones operacionales

2.3.1 Supuestos teóricos

Las actitudes, son los juicios evaluativos que realizan los sujetos en las dimensiones de bueno-malo, positivo-negativo, acerca de lo que significa el objeto de su actitud. Las personas tienden a juzgar los estímulos en dimensiones evaluativas y acostumbran responder en forma actitudinal. La evaluación de los estímulos y del entorno que realizan los sujetos, permitirá su conocimiento, ofreciendo indicadores para predecir sus comportamientos futuros.

Las actitudes son sustanciales al momento de dirigir la atención, pensamientos y conductas de los sujetos; la forma como el sujeto actúa con respecto al objeto de la actitud, puede informarnos sobre su apreciación del mismo. Asimismo, existen actitudes fuertes, más resistentes y estables, que tienen mayor probabilidad de producir un resultado sobre las llamadas débiles; estas actitudes fuertes, ofrecerán mejor probabilidad para predecir las conductas. La intensidad de la actitud dependerá de la elaboración mental que el sujeto ha realizado sobre el objeto.

Las actitudes son valoradas como estructuras de múltiples dimensiones y que poseen diversas características. Para la presente investigación, se considera que las actitudes tienen las siguientes características: son adquiridas, por lo que pueden constituir un aprendizaje estable; implican una carga afectiva y emocional, reflejan

los deseos, voluntad y sentimientos del sujeto; son experiencias subjetivas, propias de cada persona; son de naturaleza evaluativa, expresándose como juicios o valoraciones; y, representan respuestas de carácter electivo, son diferentes a los valores.

Teniendo en cuenta todas estas características, el conocimiento de las actitudes es un importante elemento de la Psicología, y pueden ser empleadas en las diferentes investigaciones y en diferentes áreas de estudio, por lo mismo, importantes en el estudio del recurso humano en el sector público.

Por otra parte, la resistencia al cambio organizacional está referida a las emociones que experimentan las personas como fuerzas de oposición ante las situaciones que afrontan. Se entiende por resistencia, una actitud negativa al cambio, a asumir sus consecuencias y negación en apoyar su establecimiento. En los primeros estudios sobre la resistencia, se analizaba esta como un problema de motivación; sin embargo, estudios posteriores demuestran que sus causas tienen relación con características de la personalidad, sistema social, modo en que se implementa el cambio o experiencias personales de cada individuo, por ello se expresarán y se presentarán de diversas formas.

Desde el punto de vista cognitivo, existen tres tipos de explicaciones sobre la resistencia; la primera como un proceso natural, originada por creencias individuales al evaluar situaciones; la segunda como un conjunto de creencias irracionales por la percepción del impacto del cambio; y, la tercera atribuye una reacción emocional negativa causada por la discrepancia entre esquemas cognitivos del individuo y las propuestas de cambio (Rabelo, *et al.* 2004).

Piderit (2000), observa el término de resistencia al cambio, y opina que las respuestas de los individuos al cambio sean analizadas bajo el concepto de las actitudes. La actitud al cambio puede ser positiva, neutra o negativa y se puede manifestar con disposición o resistencia;

las actitudes pueden ser predictivas de la predisposición a participar en el proceso de cambio. Lau & Woodman (1995), afirman que los esquemas cognitivos de los individuos son mediadores de las actitudes frente a los cambios genéricos o específicos.

Los gestores y conductores del cambio organizacional, saben que siempre se producirán reacciones de los trabajadores, las que afectarán las condiciones laborales, ya sean sobre los procesos, el entorno físico o la cultura organizacional. Los responsables de implementar el cambio, son los encargados de realizar las acciones necesarias para reducir la resistencia.

Siendo un tema complejo el de la relación de actitudes y resistencia al cambio organizacional, ya que estas variables pueden o no estar relacionadas, esta investigación pretende describir las posibles actitudes, así como sus dimensiones de aceptación, temor y cinismo; a la par las dimensiones de la resistencia: búsqueda de rutina, reacción emocional, enfoque a corto plazo y rigidez cognitiva ante el cambio organizacional en la entidad investigada.

2.3.2 Hipótesis

2.3.2.1. Hipótesis General

Existe relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional en los servidores civiles de un Ministerio.

2.3.2.2. Hipótesis Específicas

- Hipótesis específica 1

Existe relación entre la búsqueda de rutina de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio.

- **Hipótesis específica 2**

Existe relación entre la reacción emocional de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio.

- **Hipótesis específica 3**

Existe relación entre el enfoque a corto plazo de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio.

- **Hipótesis específica 4**

Existe relación entre la rigidez cognitiva de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio.

2.3.3 Variables y definiciones operacionales

Variable 1: Actitudes hacia el Cambio Organizacional

Para conceptualizar esta variable, se asumió concepto de Briñol, *et al.* (2007), que dicen lo siguiente: “Las actitudes son evaluaciones globales y relativamente estables que las personas hacen sobre otras personas, ideas o cosas que, técnicamente, reciben la denominación de objetos de actitud” (p. 459).

De una manera más concreta, al hablar de actitudes se hace referencia al grado positivo o negativo con que las personas tienden a juzgar cualquier aspecto de la realidad, convencionalmente denominado objeto de actitud. Las evaluaciones o juicios generales que caracterizan la actitud pueden ser positivas, negativas, o neutras y pueden variar en su extremosidad o grado de polarización. Las "actitudes hacia el cambio organizacional" por lo tanto se

conceptualizan como creencias evaluativas con respecto al cambio organizacional. Esta variable tiene dos dimensiones; actitud hacia el cambio en general y la actitud hacia el cambio específico; es importante considerar estas características del concepto de cambio organizacional, porque estas dos actitudes pueden diferir (Fisher, 1980), y juntas determinarán la actitud de un individuo hacia el cambio organizacional.

Variable 2: Resistencia al Cambio Organizacional

Se tomó el concepto de Acosta (2002), para definir la resistencia al cambio como “Fuerza que aparece de forma natural y que se opone a la introducción de cambios en las organizaciones” (p. 18).

Este concepto, considera a la resistencia al cambio organizacional desde el aspecto cognitivo, la intención conductual o como un estado emocional (Piderit, 2000). La dimensión del comportamiento consiste en la inclinación de las personas para adoptar rutinas. La dimensión afectiva comprende dos componentes: primero, el factor de reacción emocional que refleja la cantidad de estrés y malestar que experimenta el individuo cuando se enfrenta al cambio; segundo, la medida en que las personas se distraen por los inconvenientes a corto plazo que conlleva el cambio, lo que impide un enfoque racional para elegir un beneficio a largo plazo. La dimensión cognitiva está representada por el factor de rigidez cognitiva, que aprovecha la frecuencia y la facilidad con que las personas cambian de opinión. La existencia de inter correlaciones moderadas a altas entre los factores refleja la existencia de una disposición general para resistir el cambio (Oreg, 2003).

Definición operacional

Actitudes hacia el Cambio Organizacional

Evaluaciones, creencias, comportamientos y sentimientos desarrollados por los individuos durante los procesos de cambio organizacional.

La operacionalización de las actitudes ha sido realizada con las frases verbalizadas de los sujetos que describen las actitudes, las que han sido clasificadas en categorías y convertidas en los ítems del instrumento psicológico.

El valor de las actitudes hacia el cambio organizacional, será de acuerdo a los valores de las dimensiones evaluadas: aceptación, temor y cinismo; las cuales son definidas como:

- **Aceptación.** Relacionada con las dimensiones cognitivas y afectivas de los individuos, favorables a la implementación del cambio en las organizaciones.
- **Temor.** Concepciones internas de los sujetos, que se pueden expresar con dificultad intelectual de interpretar el cambio organizacional.
- **Cinismo.** Visión pesimista, percepción de desconfianza que tienen los trabajadores sobre la implementación exitosa del cambio organizacional.

Resistencia al cambio organizacional

Fuerza que aparece de forma natural y que se opone a la introducción de cambios en las organizaciones.

El valor de la Resistencia al cambio organizacional, será de acuerdo a los valores de las dimensiones evaluadas, las cuales se evaluarán de acuerdo a la estimación de las siguientes definiciones:

- **Búsqueda de la rutina.** Predisposición y grado con el que los individuos prefieren las tareas, procedimientos y ambientes previsibles y conocidos.
- **Reacción emocional.** Malestar, ausencia de entusiasmo y ansiedad que el individuo experimenta al enfrentarse a los cambios.

- **Enfoque a corto plazo.** Grado en el que los individuos se preocupan por los inconvenientes a corto plazo que el cambio genera, en lugar de centrarse en los posibles beneficios que podrían presentarse a futuro.
- **Rigidez cognitiva.** Está referido a la inflexibilidad en el pensamiento y la dificultad para aceptar nuevas ideas, perspectivas y métodos.

Operacionalización de variables

Tabla 1
Operacionalización de la variable *Actitudes hacia el cambio organizacional*

Variable	Dimensiones	Ítems	Escala	Nivel y Rango
Actitudes hacia el Cambio Organizacional	Aceptación. Dimensiones cognitivas y afectivas de los individuos, favorables a la implementación del cambio en las organizaciones.	4, 6, 10, 13, 15	Totalmente en desacuerdo (1)	Alta (58-75) Tendencia Alta (56-57) Media (52-55) Tendencia baja (49-51) Baja (15-48)
	Temor. Concepciones internas de los sujetos, que se pueden expresar con dificultad intelectual de interpretar el cambio organizacional	1, 3, 5, 7, 9, 11	En desacuerdo (2) Indiferente (3)	Alta (58-75) Tendencia Alta (56-57) Media (52-55) Tendencia baja (49-51) Baja (15-48)
	Cinismo. Visión pesimista, percepción de desconfianza que tienen los trabajadores sobre la implementación exitosa del cambio organizacional.	2, 8, 12, 14	De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)	Alta (58-75) Tendencia Alta (56-57) Media (52-55) Tendencia baja (49-51) Baja (15-48)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Operacionalización de la variable Resistencia al cambio organizacional

Variable	Dimensiones	Ítems	Escala	Nivel y Rango
Resistencia al cambio organizacional. Fuerza que aparece de forma natural y que se opone a la introducción de cambios en las organizaciones.	Búsqueda de rutina.	1, 7, 13, 15, 17		Muy Alto (47-85) Alto (42-46) Medio (38-41) Bajo (33-37) Muy Bajo (17-32)
	Reacción emocional.	2, 10, 12, 16		Muy Alto (47-85) Alto (42-46) Medio (38-41) Bajo (33-37) Muy Bajo (17-32)
	Enfoque a corto plazo.	3, 5, 8, 14	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Indiferente (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)	Muy Alto (47-85) Alto (42-46) Medio (38-41) Bajo (33-37) Muy Bajo (17-32) Muy Bajo (17-32)
	Rigidez cognitiva.	4, 6, 9, 11		Muy Alto (47-85) Alto (42-46) Medio (38-41) Bajo (33-37) Muy Bajo (17-32)

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

La metodología de la presente investigación es de tipo hipotético-deductivo. Se dio inicio con la observación de los servidores civiles, posteriormente la creación de la hipótesis para explicar la relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional, basada en el marco teórico, operacionalización de las variables, recolección de la información con los instrumentos y finalmente verificación o comprobación de los resultados y discusión de los mismos. La información empírica, fue la base para probar las hipótesis.

3.1 Tipo de la investigación

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) la finalidad de la investigación correlacional es medir el grado de relación entre dos o más variables; es decir, cuantifican relaciones entre conceptos o variables en los mismos sujetos, busca establecer si hay o no una correlación, de qué tipo es y cuál es su grado o intensidad. El propósito de la investigación correlacional es averiguar cómo se puede comportar una variable, conociendo el comportamiento de otra variable relacionada, es decir su propósito no es simplemente de una investigación descriptiva, sino en un vínculo o una relación.

La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas, intenta predecir el valor aproximado que tendrá en un grupo de individuos o casos, a partir del valor que poseen en las variables relacionadas.

Este trabajo corresponde a una investigación de tipo descriptivo y correlacional, según la categorización de Hernández *et al.* (2014). Descriptivo porque tiene como finalidad puntualizar el perfil de las variables al momento de la investigación y es correlacional porque intenta establecer la relación entre las variables de la investigación. Es aplicada, porque se

orienta a una realidad específica aplicando el conocimiento existente, para obtener un resultado práctico. Se optó por este tipo, con el objetivo de cuantificar y medir las variables a trabajar, para determinar el grado de relación entre las mismas en un momento de tiempo específico, proponiendo nuevas herramientas para el análisis.

El empleo de este tipo de estudio, se justifica porque se cumple con el objetivo de demostrar la relación entre las variables, sin que sea necesario establecer un grado de causalidad entre ellas. En esta investigación se busca determinar la relación, entre las actitudes y la resistencia frente al cambio organizacional.

3.2 Diseño a utilizar

En la presente investigación, no se ha manipulado ninguna variable, tampoco se ha alterado las condiciones de la entidad donde se recolectó la información; así también se levantó la información necesaria, una sola vez durante la investigación. De este modo, es una investigación no experimental de acuerdo a lo postulado por Hernández, *et. al.* (2014).

La investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural (p. 150).

Asimismo, es una investigación transversal. De acuerdo a Hernández, *et al.* (2014), “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (p. 154). Según los autores, este tipo de diseños pueden abarcar varios grupos de personas u objetos, con la condición de que la recolección de datos sea en el único momento. Además, los diseños transeccionales pueden ser exploratorios o descriptivos; los exploratorios buscan conocer la variable y por lo general se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos y habitualmente componen el antecedente de otros diseños.

Por su parte, los diseños transversales descriptivos, examinan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios meramente narrativos.

3.3 Universo, población, muestra y muestreo

Los participantes en la presente investigación, son los trabajadores de un Ministerio del gobierno central en la ciudad de Lima. Los servidores civiles seleccionados, se encuentran en dos regímenes laborales: la Carrera Administrativa (D.L. N° 276) y la Contratación Administrativa de Servicios (D.L. N° 1057). La elección en la muestra de la población, fue por muestreo probabilístico aleatorio simple, seleccionando una muestra de la población total, donde todos los trabajadores de la entidad tenían la misma probabilidad de ser elegidos; asimismo, los elementos muestrales tienen valores aproximados a los de la población total, de acuerdo a la fórmula empleada.

Tabla 3

Número de servidores civiles del Ministerio

Modalidad de la Contratación	N°
Funcionarios Ley N° 30057	4
Personal bajo el DL N° 276	129
Personal bajo el DL N° 1057	271
Total	404

* Resolución Ministerial N° 1237-2017-DE/SG, del 06 de setiembre de 2017

Seguidamente, se exponen la ficha técnica muestral donde se resume y detalla todos los procedimientos ligados al muestreo realizado y las estimadores del cálculo de la muestra.

Tabla 4

Ficha técnica muestral

Referencia	Observación
1. Población	Servidores civiles de un Ministerio
3. Tipo de muestreo	probabilístico aleatorio simple
4. Marco muestral	Población total de 404 (N)
5. Tamaño de la muestra	198 (n)
6. Diseño muestral	Se empleó la fórmula: $n = Z^2 p \cdot q N / e^2 (N-1) + Z^2 p \cdot q$ <i>p = probabilidad de éxito, o proporción esperada</i> <i>q = probabilidad de fracaso</i> <i>e = error máximo permitido (3 %)</i> <i>z = coeficiente nivel de confianza (95%)</i>
7. Fecha del trabajo de campo	Noviembre de 2017

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente a los instrumentos de medición, se solicitó a los encuestados información general sobre sexo (S), grado de instrucción (GI) y edad (E), los que se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 5
VARIABLES Y FACTORES EN ESTUDIO

VARIABLES	CATEGORÍA	FRECUENCIA	(%)
Sexo	Femenino	105	53,0
	Masculino	93	47,0
Grado de Instrucción	Superior	142	71,7
	Técnico	56	28,3
Régimen laboral	D.L. N° 276	69	34,8
	D.L. N° 1057	129	65,2
Edad	De 19 a 24 años	6	3,0
	De 25 a 35 años	54	27,3
	De 36 a 45 años	47	23,7
	De 46 a 55 años	65	32,8
	De 56 a 65 años	20	10,1
	De 66 a 71 años	6	3,0

Fuente: Elaboración propia.

De los participantes totales en la muestra seleccionada, el 53,0% son mujeres y el 47,0% varones; el 71,7% poseen grado de instrucción superior y el 28,3% técnico; el 34,8% pertenece al régimen laboral de la Carrera Administrativa (D.L. N° 276) y el 65,2% a la Contratación Administrativa de Servicios (D.L. N° 1057). El margen de edades de los encuestados se presenta entre 19 y 71 años, siendo el de mayor rango los de 46 a 55 años con un 32,8%, equivalente a 65 servidores civiles.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los participantes fueron servidores civiles del ministerio, quienes participaron de manera voluntaria; a ellos, se les explicó la finalidad de la investigación, a cerca de las escalas de evaluación, los aspectos éticos considerados, por lo que se aseguró el anonimato, confidencialidad y reserva de la información obtenida.

El tiempo empleado en la entidad, fue el requerido para la aplicación de los instrumentos de evaluación. Ambos instrumentos, así como la información requerida para los datos sociodemográficos, se imprimieron en una sola hoja, anverso y reverso, para facilitar su llenado por parte de los colaboradores.

Los servidores civiles que participaron en la investigación, fueron encuestados con la Escala de actitudes ante el cambio organizacional y la Escala de resistencia al cambio (Anexo 2), las que se describen a continuación.

3.4.1. Escala de actitudes ante el cambio organizacional (EAC)

Autores: Rabelo Neiva, Ros Garcia, & Torres Da Paz.

Año: 2004.

El modelo teórico original desarrollado por los autores contiene 41 preguntas, los que permiten explicar tres constructos o dimensiones de las actitudes ante el cambio organizacional: “actitudes de cinismo” (19 ítems), “actitudes de temores” (12 ítems) y “actitudes de aceptación” (10 ítems). La escala de actitudes mide intensidad de las actitudes de forma objetiva. Cada pregunta del cuestionario es medida a través de una escala de Likert de 5 opciones de respuesta.

El instrumento ha completado, un análisis factorial confirmatorio con el uso del modelado por ecuaciones estructurales y sus resultados muestran una adecuada validez del instrumento. Los autores, considerando la complejidad existente en la relación entre actitudes y resistencia al cambio, pretendieron con el estudio describir y agrupar, por medio del análisis factorial, las posibles actitudes individuales ante el proceso de cambio en las organizaciones. Su estudio tuvo por objetivo, construir y validar un instrumento de las actitudes individuales frente al cambio organizacional como un primer paso para comprender los mecanismos antecedentes de la comprensión de la resistencia al cambio, presentando un estudio útil

para futuros investigadores de las creencias, afectos y comportamientos que anteceden y a los procesos de cambio.

Aplicado el test de confiabilidad (coeficiente Alfa de Cronbach) y el Análisis Factorial a Nivel exploratorio por la técnica de primeros componentes, para cada una de las tres dimensiones del modelo teórico (actitudes de cinismo, temores y aceptación), se lograron altos índices de confiabilidad y de validez, aunque la estructura factorial de cada dimensión determinó tres subdimensiones, los que los autores denominan “Resistencia”, “Credibilidad” y “Proceso” en las actitudes de cinismo; “Riesgos”, “Reacciones” e “Impacto” en las actitudes de Temores; y “Beneficios”, “Equipo” y “Compromiso” en las actitudes de aceptación al cambio organizacional.

Validez

Según Hernández *et al.* (2014) precisa que la validez está referido al grado, en que, un instrumento mide una variable que pretende medir. En la escala de actitudes ante el cambio organizacional se realizó la validez de contenido, mediante criterio de tres jueces especialistas, quienes informaron sobre la mejora del contenido del instrumento; al mismo tiempo, se obtuvo la validez de constructo a través de una prueba piloto, a una muestra de 100 trabajadores de instituciones públicas de Lima metropolitana, la prueba ítems test corregida, permitió la reducción de 26 ítems que no superaron el 0.30 de correlación, quedando constituido finalmente por una prueba de 15 reactivos (4 ítems de actitudes de cinismo, 6 ítems de actitudes de temores y 5 ítems de actitudes de aceptación).

Confiabilidad

La confiabilidad mide la consistencia interna de un instrumento, en donde la aplicación en diferentes periodos de tiempo permite obtener los mismos resultados (Hernández *et al.* 2014).

Índice de confiabilidad

0.00 a 0.30 Baja confiabilidad

0.31 a 0.60 Moderada confiabilidad

0.61 a 0.99 Alta confiabilidad (0.80 significativa)

Se estimó la confiabilidad del instrumento Escala de actitudes hacia el cambio organizacional, a través del coeficiente de correlación de alfa de Cronbach, obteniendo el siguiente valor general:

Tabla 6

Confiabilidad de prueba de Actitudes hacia el cambio organizacional

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,840	15

El valor obtenido de alfa de Cronbach de $\alpha=0.840$, lo que nos describe que el instrumento tiene una alta y significativa confiabilidad a nivel psicométrico.

Baremos

En la tabla siguiente, podemos identificar las normas que se establecieron para la calificación de la Escala de actitudes hacia el cambio organizacional:

Tabla 7

Normas de calificación de la escala de actitudes ante el cambio organizacional

	Alta	Tendencia Alta	Media	Tendencia baja	Baja
General	58-75	56-57	52-55	49-51	15-48
Aceptación	22-25	20-21	19	17-18	5-16
Temor	26-30	24-25	22-23	19-21	6-18
Cinismo	17-20	15-16	13-14	12	4-11

3.4.2. Escala de resistencia al cambio (RTC - Resistance to change)

Autor: Shaul Oreg.

Año: 2003.

El instrumento se ocupa de la medición de la tendencia de la personalidad para resistir o evitar el cambio. En varios de sus

estudios, Oreg (2003) ha desarrollado y validado la escala de resistencia al cambio (RTC), el autor menciona que inició el estudio revisando y definiendo seis fuentes de resistencia al cambio derivadas de estudios previos en el tema, de las cuales validó la integración por cuatro dimensiones del modelo: búsqueda de rutina, reacción emocional, enfoque a corto plazo y rigidez cognitiva. Para Piderit (2000), estas dimensiones articulan los componentes cognitivo, afectivo y conductual del constructo de resistencia.

La escala está compuesta por 17 ítems, que son afirmaciones relacionadas a las reacciones de las personas frente a los cambios; la que operacionaliza las cuatro dimensiones del constructo. Además de poder evaluar el rasgo de la personalidad que interviene en la resistencia al cambio, permite predecir la reacción del sujeto en diversos contextos y tipos de organizaciones. Cada dimensión es evaluada por 4 ítems, con excepción de la dimensión de búsqueda de rutinas que es valorada con 5 ítems, e incluye dos ítems redactados de forma negativa e inversa, para reducir la varianza de error del método relacionada al efecto halo.

La escala se validó en inglés inicialmente, luego ha sido validada sobre una muestra de 4201 sujetos, en 17 países, así como adaptada a varias lenguas (Oreg *et al.* 2008). En este estudio se evalúa el ajuste del modelo para valorar la asociación entre cada una de las dimensiones con el constructo de resistencia al cambio. En 14 de las 17 muestras, confirman la relación de las cuatro dimensiones y el factor de orden superior. En las tres muestras restantes, no es significativa la relación entre la dimensión rigidez cognitiva y el constructo de resistencia al cambio.

Por su parte, Gonzalez y Correia (2014) validan la adaptación de la escala al portugués, confirmando que su estructura factorial está formada por cuatro dimensiones oblicuas. De esta manera, confirman que la dimensión de rigidez cognitiva es la más cuestionable como componente de resistencia al cambio, tiene menor relación con el

resto de dimensiones y presenta una mejor validez en su estructura unidimensional. La dimensión de rigidez cognitiva, entre los estudios realizados en los diferentes países, parece estar en el origen de ajuste del modelo, ya que pareciera ser que la rigidez cognitiva puede ser interpretada de forma diferente dependiendo de cada cultura.

Estas investigaciones transculturales, han demostrado aceptables propiedades psicométricas en sus adaptaciones, probando que su constructo estructural es invariante en las culturas evaluadas. Por su parte, la dimensión de rigidez cognitiva, ha evidenciado algunos problemas en su relación con el constructo de resistencia al cambio, por lo que los investigadores han postulado diferencias en la interpretación, de acuerdo a cada cultura.

Para la presente investigación, se consideró el estudio realizado por Arciniega y González (2009) quienes validan la versión en español de la Escala en México y España, donde confirman la validez externa y el constructo del instrumento en todas sus dimensiones.

Validez y confiabilidad

El instrumento tuvo validez de contenido mediante criterio de tres jueces especialistas, quienes validaron el instrumento; asimismo, se tuvo ítems por encima de 0.30 en la prueba ítems test corregida, en una muestra piloto con 118 trabajadores de entidades públicas. La confiabilidad se obtuvo mediante el coeficiente de correlación de alfa de Cronbach.

Tabla 8
Confiabilidad de la escala de resistencia al cambio

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,780	17

Baremo

En la siguiente tabla se observa el nivel y rango que se establecieron para calificar a la Escala de Resistencia al cambio.

Tabla 9
Normas de calificación

	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
General	47-85	42-46	38-41	33-37	17-32
Búsqueda de rutina	14-20	12-13	11	10	5-9
Reacción emocional	12-16	10-11	8-9	7	4-6
Enfoque a corto plazo	11-16	9-10	8	6-7	4-5
Rigidez cognitiva	15-16	13-14	12	10-11	4-9

Las escalas, se midieron con una escala de Likert de cinco puntos, de acuerdo a los siguientes valores: 1. Totalmente en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Indiferente; 4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo.

3.5 Procesamiento de datos

Luego de aplicados los instrumentos a los servidores civiles del Ministerio, se procedió a elaborar una matriz de tabulación o base de datos utilizando el programa Excel; en la misma, se colocaron todos los datos de los 198 servidores civiles encuestados; los datos sociodemográficos y los resultados derivados de cada una de las respuestas de ambos instrumentos (Anexo 3). Esta información, permitió realizar la presentación de los datos a nivel descriptivo, tanto en tablas como en figuras.

Para el procesamiento de esta información, se recurrió al Programa Estadístico para Ciencias Sociales IBM SPSS Statistics, versión 22.0 para Windows, a través de estadística descriptiva y la contrastación de hipótesis. Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para correlacionar las variables de estudio, así como para y las relaciones entre las dimensiones de las actitudes y la resistencia al cambio organizacional.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados

Luego de la recolección de datos, para la presentación de resultados se utilizaron las puntuaciones obtenidas en ambos instrumentos utilizados, los cuales mostraron los siguientes resultados.

Según estadística simple, la Escala de actitudes ante el cambio organizacional presentó como resultados generales un 40.3 % de actitudes de temor, continuadas de un 35.2 % de actitudes de aceptación y un 24.5% de actitudes de cinismo. Lo que demuestra que los servidores civiles del ministerio presentan mayores actitudes de temor, seguida de las actitudes de aceptación y cinismo al cambio organizacional.

Por su parte, la Escala de resistencia al cambio presenta como resultados un 29.49 % en la dimensión de rigidez cognitiva, un 28.19 % en la dimensión de búsqueda de rutina, un 21.52 % de reacción emocional y un 20.08 % en el enfoque a corto plazo. Estos porcentajes demuestran que los servidores civiles presentan mayor resistencia en la dimensión de rigidez cognitiva, seguida de la búsqueda de rutina y en menor porcentaje la reacción emocional y el enfoque a corto plazo.

Seguidamente, se creó una matriz de tabulación por cada escala evaluada en una hoja de Excel, lo que permitió organizar la información cuantitativa de campo en un solo lugar; dentro del mismo documento, se hizo el libro de códigos, para ingresar los datos de género, grado de instrucción y edad.

Los resultados de las puntuaciones en las Escalas, se exportaron al software estadístico IBM SPSS Statistics, versión 22.0 para Windows. Subsiguientemente, se procedió a la prueba de hipótesis.

Los resultados obtenidos luego del procesamiento de la base de datos, fueron los siguientes:

Tabla 10
Niveles de actitudes al cambio organizacional en servidores civiles del Ministerio

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Baja	44	22,2 %
Tendencia Baja	33	16,7 %
Media	48	24,2 %
Tendencia Alta	21	10,6 %
Alta	52	26,3 %
Total	198	100 %

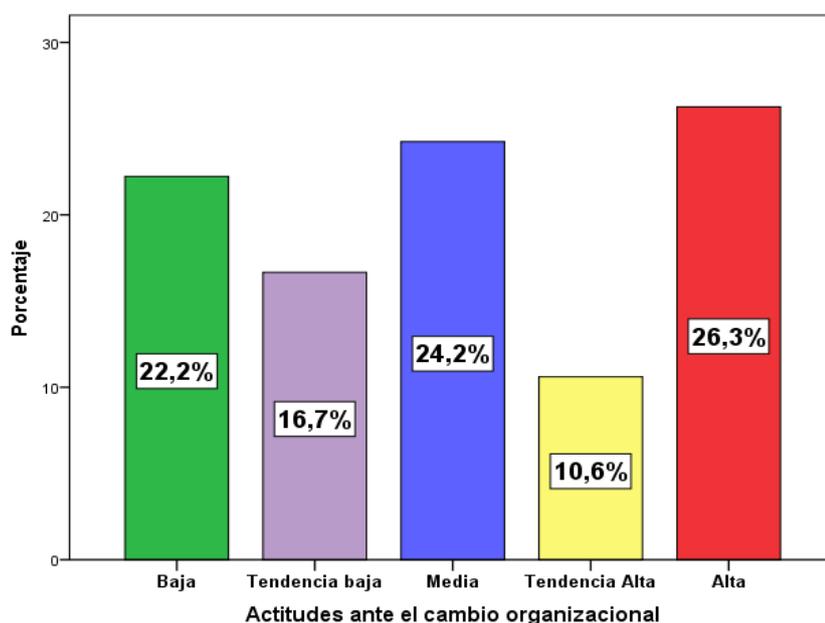


Figura 8. Niveles porcentuales de las actitudes hacia el cambio organizacional

Como se evidencia en la tabla 10 y la figura 8, se expresan los niveles porcentuales de las actitudes hacia el cambio organizacional como concepto general, las que presentan una tendencia alta de 26,3%, media de 24,2%, baja de 22,2%, tendencia baja de 16,7% y tendencia alta de 10,6% en las actitudes de los trabajadores del Ministerio. Asimismo, en la figura 8 se observa que los trabajadores presentan mayores actitudes de temor, seguidas de aceptación y en menor escala actitudes de cinismo.

Tabla 11
Niveles de actitudes de aceptación al cambio organizacional en servidores civiles del Ministerio

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Baja	42	21,2 %
Tendencia Baja	36	18,2 %
Media	36	18,2 %
Tendencia Alta	49	24,7 %
Alta	35	17,7 %
Total	198	100 %

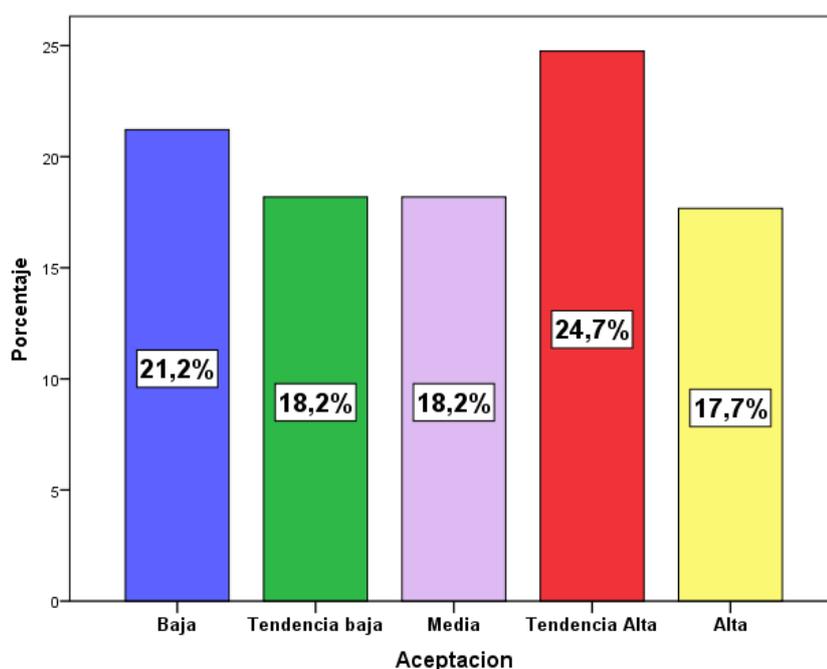


Figura 9. Niveles porcentuales de aceptación al cambio organizacional

En la tabla 11 y figura 9, se observan las actitudes de aceptación al cambio organizacional, las que presentan análogos porcentajes en una tendencia baja y media con un 18,2%, una baja de 21,2%, una tendencia alta de 24,7% y un alta de 17,7% en las actitudes de aceptación.

Tabla 12
Niveles de actitudes de temor al cambio organizacional en servidores civiles del Ministerio

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Baja	40	20,2 %
Tendencia Baja	47	23,7 %
Media	61	30,8 %
Tendencia Alta	24	12,1 %
Alta	26	13,1 %
Total	198	100 %

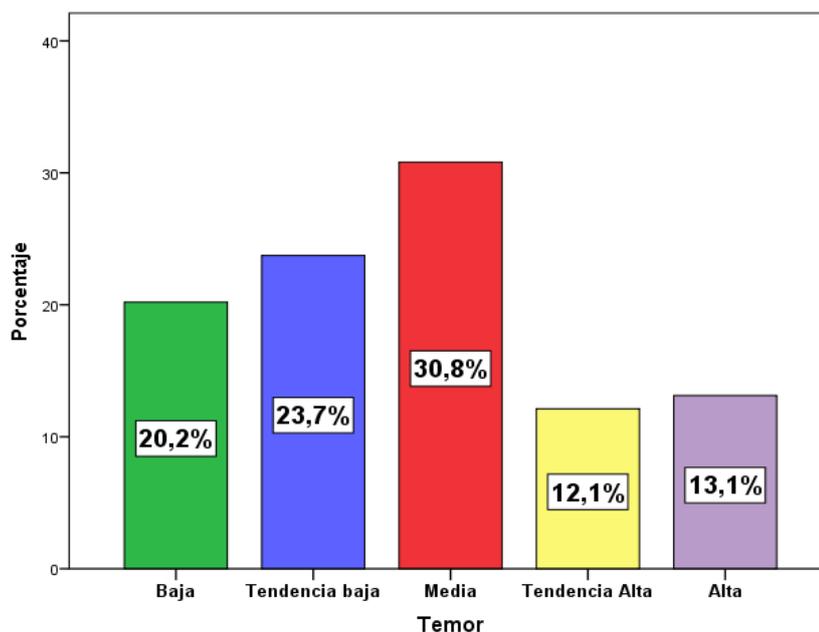


Figura 10. Niveles porcentuales de temor al cambio organizacional

En la tabla 12 y figura 10 se observa las actitudes de temor al cambio organizacional, las que presentan los siguientes niveles porcentuales, una preferencia media de 30,8%, seguida de una tendencia baja de 23,7%, baja de 20,2%, alta de 13,1% y una tendencia alta de 12,1%.

Tabla 13
Niveles de actitudes de cinismo al cambio organizacional en servidores civiles del Ministerio

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Baja	56	28,3 %
Tendencia Baja	33	16,7 %
Media	46	23,2 %
Tendencia Alta	38	19,2 %
Alta	25	12,6 %
Total	198	100 %

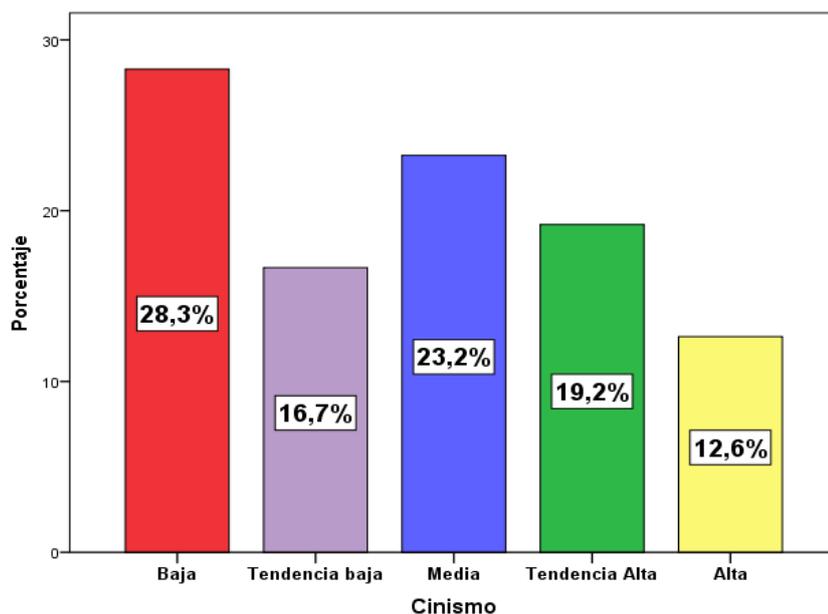


Figura 11. Niveles porcentuales de actitudes de cinismo al cambio organizacional

De acuerdo a la tabla 13 y figura 11, evidencia que los niveles porcentuales de las actitudes de cinismo presentan los siguientes niveles porcentuales; mayor puntuación en el rango baja con 28,3%, seguido de media con 23,2%, tendencia alta con 19,2%, tendencia baja con 16,7% y tendencia alta con 12,6%.

Tabla 14
Niveles de resistencia al cambio organizacional en servidores civiles del Ministerio

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	45	22,7 %
Bajo	37	18,7 %
Medio	38	19,2 %
Alto	43	21,7 %
Muy Alto	35	17,7 %
Total	198	100 %

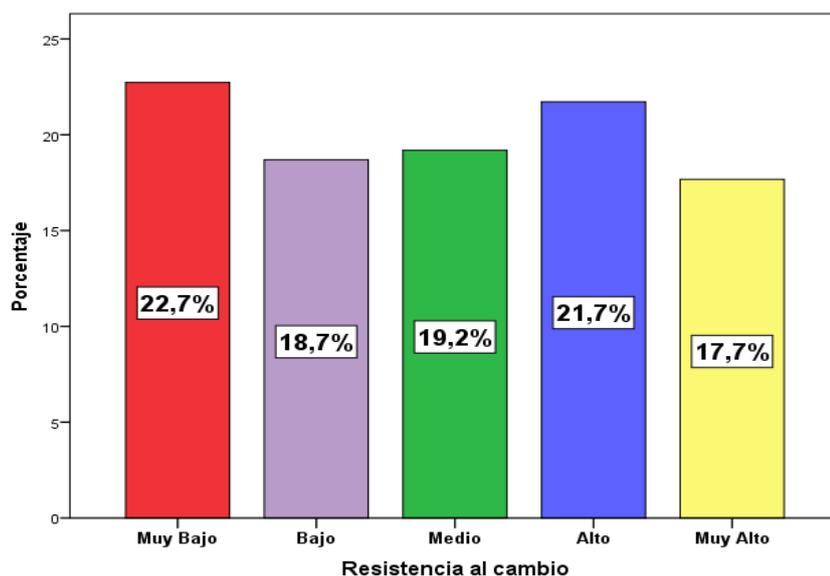


Figura 12. Niveles porcentuales de resistencia al cambio organizacional

En la tabla 14 y figura 12, se puede evidenciar a cerca de los niveles porcentuales de la resistencia al cambio organizacional expresada por los trabajadores del Ministerio, los que presentan una tendencia muy bajo con 22,7%, alto con 21,7%, medio con 19,2%, bajo con 18,7% y muy alto con 17,7%. Al mismo tiempo, en la figura 12 se observa que los servidores civiles presentan mayores índices de rigidez cognitiva, seguido de búsqueda de rutina y en menor escala el enfoque a corto plazo y la reacción emocional.

Tabla 15
Niveles de búsqueda de rutina de la resistencia al cambio organizacional en servidores civiles del Ministerio

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	63	31,8 %
Bajo	27	13,6 %
Medio	37	18,7 %
Alto	32	16,2 %
Muy Alto	39	19,7 %
Total	198	100 %

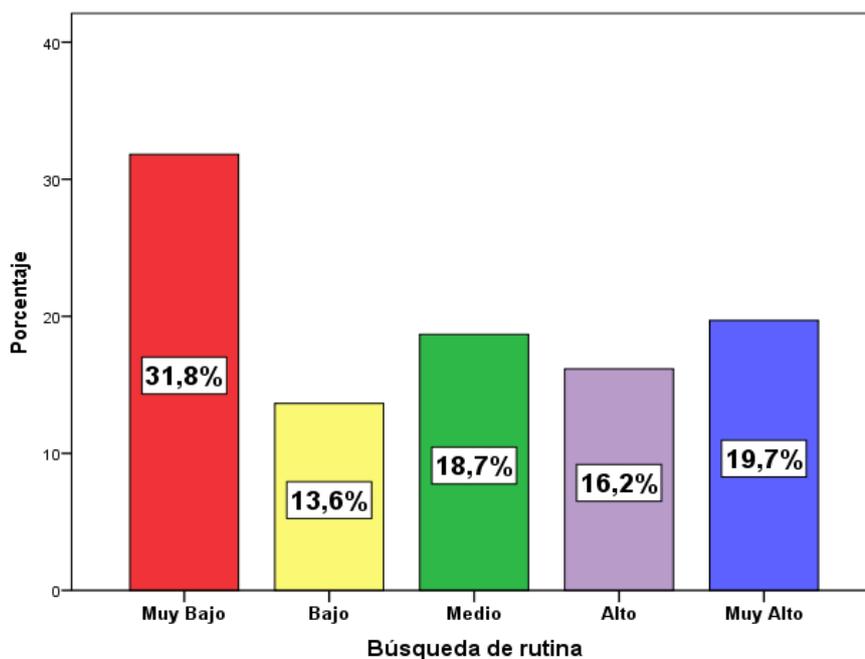


Figura 13. Niveles porcentuales de búsqueda de rutina de la resistencia al cambio organizacional

En la tabla 15 y figura 13 se observan los niveles de búsqueda de rutina de la resistencia al cambio organizacional en los trabajadores del Ministerio, presentando un nivel muy bajo con 31,8%, muy alto con 19,7%, medio con 18,7%, alto con 16,2% y bajo con 13,6%.

Tabla 16
Niveles de reacción emocional de la resistencia al cambio organizacional en servidores civiles del Ministerio

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	42	21,2 %
Bajo	32	16,2 %
Medio	60	30,3 %
Alto	36	18,2 %
Muy Alto	28	14,1 %
Total	198	100 %

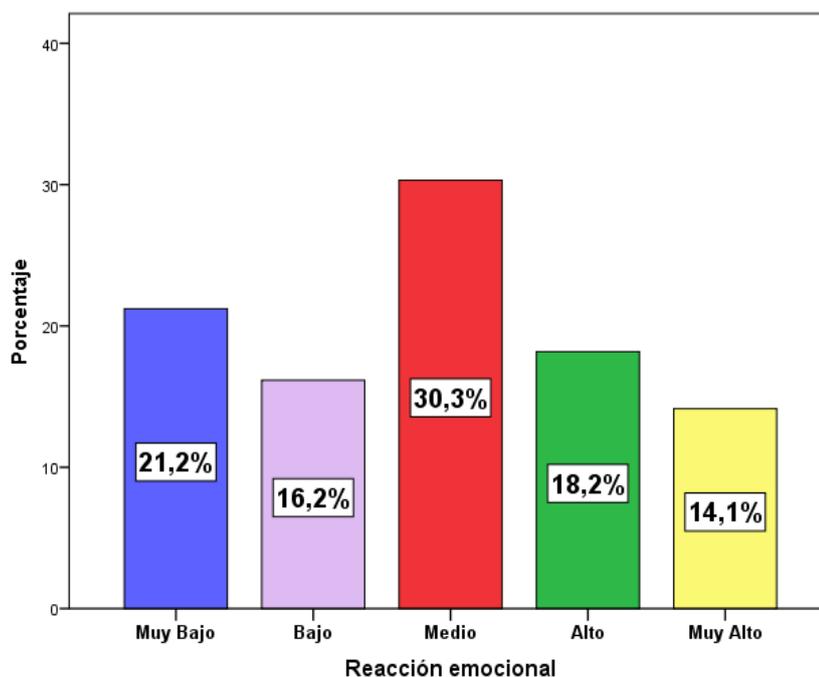


Figura 14. Niveles porcentuales de reacción emocional de la resistencia al cambio organizacional

La tabla 16 y figura 14 exponen las respuestas en niveles porcentuales de la reacción emocional de la resistencia al cambio organizacional, las que presentan un nivel medio con 30,3%, muy bajo con 21,2%, alto con 18,2%, bajo con 16,2% y muy alto con 14,1%.

Tabla 17
Niveles de enfoque a corto plazo de la resistencia al cambio organizacional en servidores civiles del Ministerio

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	43	21,7 %
Bajo	47	23,7 %
Medio	31	15,7 %
Alto	44	22,2 %
Muy Alto	33	16,7 %
Total	198	100 %

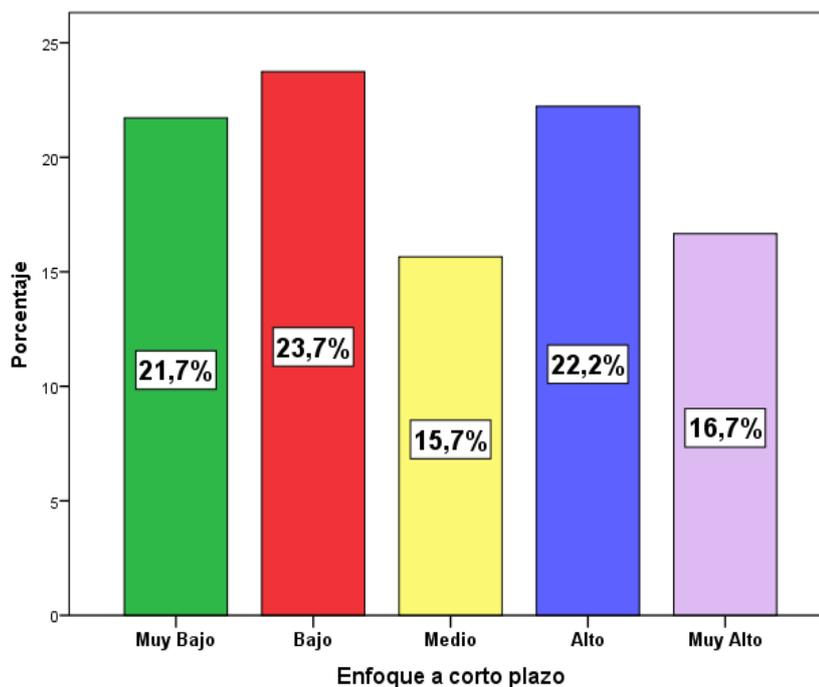


Figura 15. Niveles porcentuales de enfoque a corto plazo de la resistencia al cambio organizacional

Como se observa en la tabla 17 y figura 15, los niveles porcentuales alcanzados por el enfoque a corto plazo de la resistencia al cambio organizacional, muestran un porcentaje bajo de 23,7%, alto de 22,2%, muy bajo de 21,7%, muy alto de 16,7% y medio de 15,7%.

Tabla 18
Niveles de rigidez cognitiva de la resistencia al cambio organizacional en servidores civiles del ministerio

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	46	23,2 %
Bajo	45	22,7 %
Medio	28	14,1 %
Alto	59	29,8 %
Muy Alto	20	10,1 %
Total	198	100 %

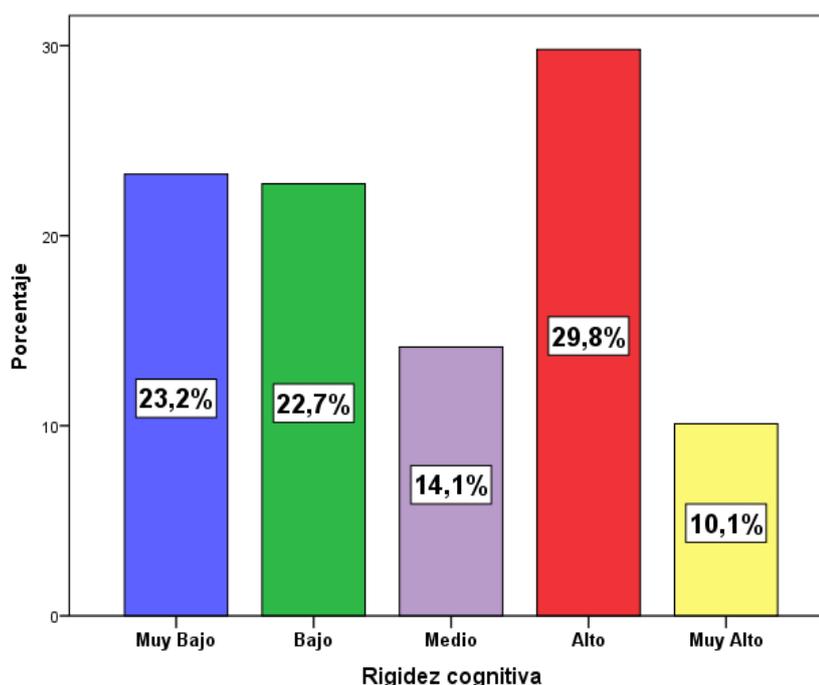


Figura 16. Niveles porcentuales de rigidez cognitiva de la resistencia al cambio organizacional

En la tabla 18 y figura 16 se comprueban los valores porcentuales de la Rigidez cognitiva de la resistencia al cambio organizacional, mostrando los siguientes valores con un porcentaje alto de 29,8%, seguido de un porcentaje muy bajo de 23,2%, bajo de 22,7%, medio de 14,1% y muy alto de 10,1%.

4.2 Contrastación de hipótesis

4.2.1. Prueba de hipótesis

Para probar la hipótesis general y las hipótesis específicas, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, debido a que este estadístico valora la concordancia de las posiciones relativas de los datos en las dos variables; por lo tanto, es el apropiado para establecer la relación entre las variables de esta investigación. El nivel de significancia considerado es de 0.05, para la interpretación se utilizó la siguiente regla de decisión:

Sig. $>0,05$. Es decir:

Si Sig. valor es mayor a 0,05 se acepta la hipótesis nula (H_0).

Si Sig. valor es menor e igual a 0,05 se rechaza la hipótesis nula (H_0).

Hipótesis general de la investigación

Existe relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional en los servidores civiles de un Ministerio.

Hipótesis nula

No existe relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional en los servidores civiles de un Ministerio.

Tabla 19

Relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional

		Resistencia al cambio
Actitudes hacia el cambio organizacional	Coeficiente de correlación	,125
	Sig. (bilateral)	,079
	N	198

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Como se muestra en la tabla 19, en los resultados del coeficiente de correlación de Pearson ($r= 0,125$) encontramos una relación positiva y baja; asimismo, un $\text{Sig.} = 0,079 > 0.05$, valor que nos indica que no existe relación entre la resistencia al cambio y las actitudes hacia el cambio organizacional en los trabajadores del Ministerio. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, y se rechaza la hipótesis general planteada.

4.2.2. Prueba de las Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación entre la búsqueda de rutina de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio.

Tabla 20

Relación entre la búsqueda de rutina de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional

		Búsqueda de rutina
Aceptación	Correlación de Pearson	,147*
	Sig. (bilateral)	,038
	N	198
Temor	Correlación de Pearson	,193**
	Sig. (bilateral)	,007
	N	198
Cinismo	Correlación de Pearson	,077
	Sig. (bilateral)	,280
	N	198

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación

Como se muestra en la tabla 20, en los resultados del coeficiente de correlación de Pearson ($r= 0,147$ y $0,193$) encontramos una relación positiva y baja; así mismo, un $\text{Sig.} = 0,038$ y $0,007 < 0.05$,

valores que nos indica que existe relación entre la búsqueda de rutina de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor de las actitudes hacia el cambio organizacional en trabajadores del Ministerio.

Por otro lado, no se encontró relación entre la búsqueda de rutina de la resistencia al cambio y la dimensión cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en los trabajadores del Ministerio.

Hipótesis específica 2

Existe relación entre la reacción emocional de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio.

Tabla 21

Relación entre la reacción emocional de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional

		Reacción emocional
Aceptación	Correlación de Pearson	-,005
	Sig. (bilateral)	,944
	N	198
Temor	Correlación de Pearson	,106
	Sig. (bilateral)	,138
	N	198
Cinismo	Correlación de Pearson	,004
	Sig. (bilateral)	,961
	N	198

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación

Como se muestra en la tabla 21, en los resultados del coeficiente de correlación de Pearson ($r = -0,005$; $0,106$ y $0,004$) encontramos una correlación negativa y magnitud muy baja; asimismo, una correlación

positiva y magnitud baja y muy baja; los valores Sig.= 0,944; 0,138 y 0,916>0.05, que nos indica que no existe relación entre la reacción emocional de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en los trabajadores del Ministerio.

Prueba de hipótesis específica 3

Existe relación entre el enfoque a corto plazo de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio.

Tabla 22

Relación entre el enfoque a corto plazo de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional

		Enfoque a corto plazo
Aceptación	Correlación de Pearson	-,092
	Sig. (bilateral)	,199
	N	198
Temor	Correlación de Pearson	,098
	Sig. (bilateral)	,169
	N	198
Cinismo	Correlación de Pearson	-,064
	Sig. (bilateral)	,367
	N	198

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación

Como se muestra en la tabla 22, en los resultados del coeficiente de correlación de Pearson ($r = -0,092$; $0,098$ y $-0,064$) encontramos una correlación negativa y magnitud muy baja; así mismo, una correlación positiva y magnitud muy baja; los valores Sig.= 0,199; 0,169; 0,367>0.05, que nos indica que no existe relación entre el enfoque a corto plazo de la resistencia al cambio y las dimensiones

aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en los trabajadores de un Ministerio.

Prueba de hipótesis específica 4

Existe relación entre la rigidez cognitiva de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio.

Tabla 23

Relación entre la rigidez cognitiva de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional

		Rigidez cognitiva
Aceptación	Correlación de Pearson	,109
	Sig. (bilateral)	,127
	N	198
Temor	Correlación de Pearson	,282**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	198
Cinismo	Correlación de Pearson	,182*
	Sig. (bilateral)	,010
	N	198

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación

Como se muestra en la tabla 23, en los resultados del coeficiente de correlación de Pearson ($r= 0,282$ y $0,182$) encontramos una relación positiva y baja; así mismo, un Sig.= $0,000$ y $0,010 < 0.05$, valor que nos indica que existe relación entre la rigidez cognitiva de la resistencia al cambio y las dimensiones temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en trabajadores de un Ministerio.

Por otro lado, no se encontró relación entre la rigidez cognitiva de la resistencia al cambio y la dimensión de aceptación de las actitudes hacia el cambio organizacional en los trabajadores de un Ministerio.

4.3 Discusión de resultados

Para esta investigación, se considera el cambio organizacional como el conjunto de transformaciones dentro de la entidad, que pueden tener diferentes fuentes de origen y diferentes dimensiones. Se considera a las actitudes como las disposiciones internas hacia el cambio organizacional, las cuales estarán basadas en las dimensiones cognitivas y afectivas propias de las personas y se expresarán en sus conductas. La resistencia, como un proceso natural que se puede minimizar con información y promoviendo una actitud y mentalidad abierta a los cambios.

En este estudio, se ha realizado análisis estadístico de carácter descriptivo correlacional entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional, con la finalidad de responder la pregunta de la investigación ¿Existe relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio? Debido a que en la entidad objeto del estudio, se prevé el cambio organizacional con la adecuación al nuevo régimen del servicio civil propuesto por el gobierno dentro de la política nacional de modernización de la gestión pública. Para tal fin, se administró los instrumentos de evaluación a los servidores civiles.

Inicialmente, el análisis de la información obtenida se realizó con el propósito de determinar el nivel de cada una de las variables de estudio; en segundo lugar, la finalidad fue el relacionar las dimensiones de las actitudes hacia el cambio: aceptación, temor y cinismo, con las dimensiones de la resistencia al cambio organizacional: búsqueda de rutina, reacción emocional, enfoque a corto plazo y rigidez cognitiva.

La mayoría de estudios revisados previamente, correlacionan la variable de actitudes, resistencia o cambio organizacional con otras variables: cambio organizacional y la actitud al cambio (García *et al.* 2011); actitudes con estrés y compromiso (Vakola *et al.* 2005); resistencia al cambio y desempeño laboral (Ortega, 2015).

Entre los resultados de las investigaciones encontradas sobre estas variables, Vakola *et al.* (2005) muestran que las personas altamente

estresadas demuestran un menor compromiso y un aumento de la resistencia a aceptar el cambio organizacional; Chávez, *et al.* (2016) en su investigación sobre liderazgo y actitudes demuestran que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan de manera significativa, moderada y positiva con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional y que el estilo de liderazgo pasivo-evitador se relaciona de manera significativa, moderada e inversa con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.

Por su parte, Saravia (2015) señala que en los ejecutivos de Lima metropolitana prevalecen las actitudes de aceptación, de manera cercana las actitudes de temor y en menor escala se presentan las reacciones de cinismo ante el cambio organizacional. Por su parte, García *et al.* (2011), sugieren que la dimensión de actitud de cinismo al cambio, debe concordar en dirección negativa con los factores individuales y factores organizacionales.

López, Restrepo y López (2013) en su estudio sobre la resistencia en organizaciones modernas, encontraron que resistirse al cambio es una tendencia natural de las personas, por lo que sugieren crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura organizacional, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Por su lado, Lefcovich (2006) afirma que entre las principales causas que pueden ser asociadas a la resistencia al cambio se encuentran el temor a lo desconocido, esto puede estar aunado a un clima de baja confianza en la organización.

Memon, Shafaq, & Ali (2017) estudiaron sobre la relación entre el grado de instrucción y la resistencia al cambio, exponiendo que el nivel de educación tiene relación con la actitud de los empleados hacia el cambio; demostraron que los empleados que tienen un nivel educativo más bajo mostraron resistencia al cambio y los empleados con un nivel de educación superior tienen una actitud de aceptación hacia el cambio organizacional; concluyen que el nivel de las calificaciones educativas de los empleados

puede jugar un papel importante en la determinación de la resistencia de los empleados al cambio organizacional.

El único estudio encontrado que correlaciona ambas variables propuestas en esta investigación, realizada en el sector privado por Salgado, *et al.* (2018), quienes hallaron una actitud positiva hacia el cambio organizacional, con una mediana resistencia al mismo; asimismo, que la resistencia estaría asociada a una percepción negativa de los factores externos y no individuales. Por otra parte, también encuentran que se presenta similar relación entre factores organizacionales asociados al proceso de cambio y actitud de temor al cambio.

Los resultados obtenidos en la presente investigación, muestran en la Escala de actitudes al cambio organizacional, las puntuaciones más altas se encuentran en las actitudes de temor, seguidas de las actitudes de aceptación y en menor escala las actitudes de cinismo. Por su parte, la Escala de resistencia al cambio organizacional, los servidores civiles presentan mayores índices de rigidez cognitiva, seguido de búsqueda de rutina y en menor escala el enfoque a corto plazo y la reacción emocional.

Por otra parte, de acuerdo a la hipótesis general planteada, nos muestran el coeficiente de correlación de Pearson tomó un valor de $r= 0,125$, lo que nos indica una relación positiva y baja entre las variables de la investigación, comprobando que no existe relación entre las actitudes o percepciones evaluativas de los sujetos y la resistencia u oposición al cambio organizacional.

Así mismo, la prueba estadística muestra un $\text{Sig.} = 0,079 > 0,05$, que nos indica que no existe relación entre la resistencia y las actitudes al cambio organizacional; con estos resultados se acepta la hipótesis nula, concluyendo que no existe relación entre ambas variables, en los trabajadores del Ministerio en el periodo de noviembre de 2017.

De igual forma, se estableció la relación entre las dimensiones de las actitudes al cambio organizacional: aceptación, temor, cinismo; y las dimensiones de la resistencia al cambio organizacional; búsqueda de rutina,

reacción emocional, enfoque a corto plazo, rigidez cognitiva. En estas correspondencias, el coeficiente de correlación de Pearson muestra el valor de $r = 0,147$ y $0,193$, lo que indica que existe una relación positiva y baja; entre la búsqueda de rutina de la resistencia y las dimensiones aceptación y temor de las actitudes al cambio organizacional; es decir que los trabajadores que tienen preferencia por ambientes previsibles y labores conocidas, son los más predispuestos a mostrar actitudes de aceptación y temor al cambio organizacional.

Del mismo modo, los resultados muestran que existe relación entre la rigidez cognitiva de la resistencia al cambio y las dimensiones temor, cinismo; el coeficiente de correlación de Pearson nos muestra un valor de $r = 0,282$ y $0,182$, que expresa una relación positiva y baja. De acuerdo a la validación realizada de la Escala de Resistencia de Oreg (2003) en diversos países, la rigidez cognitiva es consecuencia de la cultura propia de cada grupo humano; en esta población de investigación, los resultados concluyen que los trabajadores que presentan inflexibilidad en el pensamiento y dificultad para aceptar nuevas ideas y perspectivas, tienen actitudes de temor, dificultad intelectual de interpretar el cambio organizacional y una visión pesimista, una percepción de desconfianza sobre la ejecución exitosa del cambio en la organización.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En esta tesis se estableció la relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio, en el periodo de noviembre de 2017. De lo expuesto a lo largo de la investigación y de los resultados obtenidos, concluimos lo siguiente:

1. Se ha demostrado que no existe relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional en los servidores civiles del Ministerio. El coeficiente de correlación de Pearson nos muestra un valor de $r = 0,125$, así como un $\text{Sig.} = 0,079 > 0,05$; lo que demuestra una relación positiva y baja. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis general planteada.
2. Se ha establecido que existe relación entre la búsqueda de rutina de la resistencia al cambio y las actitudes de aceptación y temor al cambio organizacional, con un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0,147$ y $0,193$, datos que muestran una relación positiva y baja, así como un $\text{Sig.} = 0,038$ y $0,007 < 0,05$. Por otra parte, no se encontró relación entre la búsqueda de rutina de la resistencia al cambio y las actitudes de cinismo al cambio organizacional en los trabajadores del Ministerio.
3. Se ha determinado que no existe relación entre la reacción emocional de la resistencia al cambio y las actitudes de aceptación, temor y cinismo al cambio organizacional en trabajadores del Ministerio. Los resultados del coeficiente de correlación de Pearson muestran un valor de $r = -0,005$; $0,106$ y $0,004$, los que presentan una correlación negativa y magnitud muy baja y una correlación positiva y magnitud baja y muy baja, con valores $\text{Sig.} = 0,944$; $0,138$ y $0,916 > 0,05$.

4. Se ha establecido que no existe relación entre el enfoque a corto plazo de la resistencia al cambio y las actitudes de aceptación, temor, cinismo hacia el cambio organizacional en trabajadores del Ministerio. Los resultados del coeficiente de correlación de Pearson muestran un valor de $r = -0,092$; $0,098$ y $-0,064$, lo que demuestra una correlación negativa y magnitud muy baja; así como una correlación positiva y magnitud muy baja con los valores $\text{Sig.} = 0,199$; $0,169$; $0,367 > 0,05$.

5. Se ha determinado que existe relación entre la rigidez cognitiva de la resistencia al cambio y las actitudes de temor y cinismo al cambio organizacional en trabajadores del Ministerio, con un valor en el coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0,282$ y $0,182$, lo que muestran una relación positiva y baja, así mismo un $\text{Sig.} = 0,000$ y $0,010 < 0,05$. Por otro lado, no se encontró relación entre la rigidez cognitiva de la resistencia y las actitudes de aceptación al cambio organizacional en los trabajadores del Ministerio.

5.2 Recomendaciones

1. Promover la investigación en el sector público, profundizando la investigación sobre el cambio organizacional, actitud al cambio, resistencia al cambio y sus diferentes dimensiones.
2. Implementar nuevos programas en la entidad, con la finalidad de impulsar las competencias de autonomía e iniciativa personal en los servidores civiles, promoviendo en ellos las capacidades para emprender y desarrollar proyectos individuales, con la finalidad de reducir la resistencia al cambio exteriorizada como rigidez cognitiva y búsqueda de rutina.
3. Realizar talleres para promover en los gestores del cambio y en los servidores civiles, nuevos comportamientos asociados con la gestión de emociones, promoviendo las emociones positivas a las de miedo o amenaza, con el objetivo de reducir las actitudes de temor.
4. Desarrollar programas de difusión para informar a los servidores civiles sobre el proceso y etapas del cambio organizacional, enfatizando los beneficios que obtendrán en el largo plazo; al mismo tiempo, con estos programas, aportar respuestas a sus interrogantes.
5. Fomentar a través de la Dirección de Recursos Humanos, programas orientados a que el personal identifique y desarrolle sus competencias, fortalezas, habilidades y conocimientos, motivando su contribución activa en el proceso de cambio, para minimizar la resistencia y temor.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 9-24.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. *Action-control: From cognition to behavior*, 11-39.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Comprender las actitudes y predecir el comportamiento social*. Acantilados de Englewood: Prentice-Hall.
- Allport, G. (1935). *Attitudes Handbook of Social Psychology*. Worcester: Clark University Press.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Chiclayo: USAT - Escuela de Economía.
- Arciniega, L., & González, L. (2009). Validation of the Spanish-Language Version of the Resistance to Change Scale. *Personality and Individual Differences*, 46(2), 178-182.
- Audirac C. (1994). *ABC del Desarrollo organizacional* (1ra. ed.). México: Trillas.
- Baron, R., & Byrne, D. (1994). *Social psychology: Understanding human interaction*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bautista, J. (2001). Actitudes y Valores: precisiones conceptuales para el trabajo didáctico. *Revista de Educación - U. d. Huelva*, 189-196.
- Bem, D. (1972). Self-perception theory.(Ed.), . *Advances in experimental social psychology*, 6, 1-62.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(1), 500-53.
- Boyd, B., & Wandersman, A. (1991). Predicting Undergraduate Condom Use with the Fishbein and Ajzen and the Triandis Attitude-Behavior Models: Implications for Public Health Interventions. *Journal of Applied Social Psychology*(21), 1810-1830.
- Brehm, J. (1966). *A theory of psychological reactance*. San Diego: CA: Academic Press.
- Briñol, P., Falces, C., & Becerra, A. (2007). *Psicología Social* (3ra. ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Briñol, P., Petty, R., & Tormala, Z. (2004). The self-validation of cognitive responses to advertisements. *Journal of Consumer Research*(30), 559-573.
- Burke, W., & Dale, G. (2008). *Cambio de organización: un lector integral*. J. Waine.
- Cacioppo, J., Petty, R., & Crites, S. (1994). *Attitude Change* (Vol. 1). V. S. Ramachandran.

- Chávez, J., Cigüeñas, M., & Martensen, R. (2016). La Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios. Lima: Universidad del Pacífico.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma ed.). México: McGraw Hill.
- Chunga, L. (2014). Resistencia al cambio y capacidades gerenciales en directivos y comerciantes del centro comercial de Bellavista. Callao.
- Collerette, P., & Delisle, G. (1988). *La planificación del cambio: estrategias de adaptación para las organizaciones*. México: Trillas.
- Díaz, C. (2010). Tensiones y proyecciones en la modernización de la gestión pública: discusión desde una perspectiva histórico-cultural. *Psicoperspectivas*, 9(1), 7-28.
- DiFabio, A., & Bucci, O. (2015). Affective profiles in Italian highschool students: Life satisfaction, psychological well-being, self-esteem, and optimism. *Psychol*, 6, 1-6.
- DiFabio, A., & Gori, A. (2016). Developing a New Instrument for Assessing Acceptance of Change. *Psychol*, 7, 1-10.
- DiFabio, A., & Kenny, M. (2015). The contributions of emotional intelligence and social support for adaptive career progress among Italian youth. *J.Career Dev*, 42(1), 48-49.
- DL N° 1057, Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios (27 de junio de 2008).
- DL N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público (24 de marzo de 1984). Obtenido de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_per_dec276.pdf
- Dunican, B. (5 de 2015). *Acceptance of Change: Exploring the Relationship Among Psychometric Constructs and Employee Resistance*.
- Eiser, J. (1989). *Psicología Social*. Madrid: Pirámide.
- Elias, S. (2007). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 1(35), 1-19. doi:10.1177/0149206307308910
- Fayol, H. (1973). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: Ateneo.
- Fazio, R. (1990). Multiple processes by which attitudes guide behavior: The MODE model as an integrative framework. *Advances in experimental social psychology*(23), 75-109.
- Festinger, L. (1975). *Teoría de la disonancia cognitiva*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Fisher, C. (1980). On the dubious wisdom of expecting job satisfaction to correlate with performance. *Academy of Management Review*(5), 607–612.
- García , A., Álamo, F., & García, F. (2011). Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa. *ACEDE*(14).

- García, M., Rojas, M., & Diaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 125-142. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67922583009>
- González R., A. (1970). *Cambio de actitudes dogmatismo y optimismo en empleados públicos*. Lima: UNMSM - Dirección de Programas de Ciencias Sociales, Programa Académico de Psicología.
- Gonzalez, L., & Correia, A. (2014). Validación de la escala de Resistencia al cambio para la población portuguesa: Resultados preliminares. *XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestao Cientifica* (págs. 1-14). Leiria: Instituto Politécnico de Leiria.
- Hampton, D. (1989). *Administración* (3ra ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.
- Huse, E., & Cumming, T. (1985). *Organization Development and change*. St. Paul: West.
- Iverson, R. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7, 122-149.
- Judson, A. (1991). *Changing Behavior in Organization: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge: MA: Basil Blackwell.
- Kanter, D., & Mirvis, P. (1989). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusionment*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kanter, R. (2009). What would Peter say. *Harvard Business Review*, 87, 65-70.
- Katz, D. (1984). *Estudios Básicos de Ciencias Sociales*. Barcelona: Hora S.A.
- Kezar, A. (2001). *Understanding and facilitating organizational change in the 21st Century: Recent research and conceptualizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional, Conceptos, problemas y prácticas* (1ra ed.). México: McGraw-Hill.
- Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Lau , C., & Woodman, R. (1995). Understanding organizational change: a schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 2(38), 537-554.
- Lefcovich, M. (2006). *Superando la resistencia al cambio*. Obtenido de [degerencia.com](http://www.degerencia.com): http://www.degerencia.com/articulo/superando_la_resistencia_al_cambio
- León, F. (2013). Las psicologías del área social-organizacional en el Perú: 2003-2012. *Revista de Psicología*, 31(2), 31(2), 177-226.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research. *Human Relations*, 1(143).

- Ley N° 30057. (03 de julio de 2013). *Ley del Servicio Civil*. Lima. Obtenido de <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/Ley%2030057.pdf>
- López, M., Restrepo, L., & López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1), 149-157.
- Lorenzo, J. (2000). *Barreras en los procesos de cambio en las organizaciones* (Segunda ed.). Oviedo: ACEDE.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-393.
- Maslow, A. (1962). *Toward a Psychology of Being*. Oxford: Van Nostrand.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- Melé, D. (1991). Desarrollo Humano y Teorías de la Organización. *IESE Business School - Universidad de Navarra*(224).
- Memon, F., Shafaq, S., & Ali, A. (2017). Employee resistance to organizational change: A case study of mobilink. *Grassroots*, 51(1), 128-142.
- Murray, H. (1938). *Exploration in Personality*. Oxford: Oxford University Press.
- Murray, H. (1955). Types of human needs. *Studies in motivation*, 63-70.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (Decimotercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. doi:10.1037/0021-9010.88.4.680
- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniaga, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., . . . Van Dam, K. (2008). Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935-944.
- Ortega, M. (2015). La resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza. Tacna: U.N. Jorge Basadre Grohmann.
- Ortega, P. (1986). La investigación en la formación de actitudes: Problemas metodológicos y conceptuales. *Anales de Pedagogía*, 187-201.
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalent: A multidimensional view of attitudes towards an organizational change. *Academy of Management Review*(25), 783-794. doi:10.5465/AMR.2000.3707722
- Rabelo, E., Ros, M., & Torres Da Paz, M. D. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 9-30.
- Rebeka, E., & Indradevi, R. (2015). A Study on Perception of Employees during Change in an Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 1-13. doi:10.5901/mjss.2015.v6n1p72
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a ed.). México: Person Prentice Hall.
- Rosenberg, M., & Holand, C. (1960). *Cognitive, affective, and behavioral components of attitude. Attitude, organization and change, an analysis of consistency among attitude components.* (N. Haven, Ed.)
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., & González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-134. Obtenido de [//doi.org/10.18800/psico.201801.004](https://doi.org/10.18800/psico.201801.004)
- Sánchez, J. (2001). *La administración pública como ciencia. Su objeto y estudio.* México: Plaza y Valdés.
- Sánchez, J., & Nguyen, O. (2009). Emotional Aperture and Strategic Change: The Accurate Recognition of Collective Emotions. *Organizational Science*, 20(1), 22-34.
- Saravia, E. (2015). Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos de Lima. *Journal of Business*, 7(1), 20-31.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.* España: Plaza & Janes.
- SERVIR. (Mayo de 2012). El Servicio Civil Peruano. *Antecedentes, Marco Normativo actual y desafíos de la reforma*, 90. Obtenido de <http://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20-%20EI%20servicio%20civil%20peruano.PDF>
- Sheppard, B., Hartwick, J., & Warshaw, P. (1988). The Theory of Reasoned Action: A Meta-Analysis of Past Research with Recommendations for Modifications and Future Research. *The Journal of Consumer Research*, 15(3), 325-343.
- Solano, S. (2011). La Motivación por el Servicio Público: Entendiendo las claves para tener un buen funcionario público. *Gestión Pública y Desarrollo*, 13-19.
- Strack, F., Martin, L., & Stepper, S. (1988). Inhibiting and Facilitating Conditions of the Human Smile: A Nonobtrusive Test of the Facial Feedback Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 768-777.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management.* Harper & Brothers.
- Taylor, F. (1916). *Administration Industrielle et Générale.*
- Thomas, W. (1966). *On social organization and social personality.* (M. Janowitz, Ed.) Chicago: The University of Chicago Press.
- Ubillos, S., Mayordomo, S., & Páez, D. (2004). *Psicología Social, Cultura y Educación.* Madrid: Pearson. Prentice Hall.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. What is the role of employees' stress and commitment? . *Employee Relations*, 160-174. doi:10.1108/01425450510572685

- Van de Ven, A., & Poole, S. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Vara-Horna, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Lima: USMP.
- Vázquez, A. (2007). *Conceptualizaciones del cambio como concepto y categoría*. Obtenido de PsicoPediaHoy: <http://psicopediahoy.com/conceptualizaciones-del-cambio/>
- Waissbluth, M. (2008). Gestión del cambio en el sector público. Recuperado el 06 de 06 de 2017,. *Documentos de trabajo - Universidad de Chile*, 1-30.
- Wittig, C. (2012). Employees' Reactions to Organizational Change. *OD PRACTITIONER*, 44(2), 23-28.
- Zajonc, R. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1-28.
- Zanna, M., & Rempel, J. (1988). Attitudes: A new look at an old concept. *The social psychology of knowledge*, 315-334.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional* (2 ed.). Quito: Ediciones Abya-Yala.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia.

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos:

Datos sociodemográficos.

Escala de Actitudes ante el Cambio.

Escala de Resistencia al Cambio.

Anexo 3: Matriz de tabulación.

Relación entre las Actitudes y la Resistencia al Cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES		
<p>Problema General ¿Existe relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional en servidores civiles de un ministerio?</p> <p>Problemas Específicos ¿Existe relación entre la búsqueda de rutina de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio? ¿Existe relación entre la reacción emocional de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio? ¿Existe relación entre el enfoque a corto plazo de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio? ¿Existe relación entre la rigidez cognitiva de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio?</p>	<p>Objetivo general Establecer la relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional en servidores civiles de un ministerio.</p> <p>Objetivos Específicos Determinar la relación entre la búsqueda de rutina de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio. Identificar la relación entre la reacción emocional de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio. Precisar la relación entre el enfoque a corto plazo de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio. Identificar la relación entre la rigidez cognitiva de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio.</p>	<p>Hipótesis general Existe relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional en los servidores civiles de un Ministerio.</p> <p>Hipótesis Específicas Existe relación entre la búsqueda de rutina de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio. Existe relación entre la reacción emocional de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio. Existe relación entre el enfoque a corto plazo de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio. Existe relación entre la rigidez cognitiva de la resistencia al cambio y las dimensiones aceptación, temor, cinismo de las actitudes hacia el cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio.</p>	V1: Actitudes hacia el Cambio Organizacional		
			Dimensiones	Indicadores	Ítems
			Aceptación	Dimensiones cognitivas y afectivas de los individuos, favorables a la implementación del cambio en las organizaciones.	4, 6, 10, 13, 15
			Cinismo	Visión pesimista, percepción de desconfianza que tienen los trabajadores sobre la implementación exitosa del cambio organizacional.	2, 8, 12, 14
			Temor	Concepciones internas de los sujetos, que se pueden expresar con dificultad intelectual de interpretar el cambio organizacional	1, 3, 5, 7, 9, 11
			V2: Resistencia al Cambio Organizacional		
			Dimensiones	Indicadores	Ítems
			Búsqueda de rutina	Predisposición y grado con el que los individuos prefieren las tareas, procedimientos y ambientes previsibles y conocidos.	1, 7, 13, 15, 17
			Reacción emocional	Malestar, ausencia de entusiasmo y ansiedad que el individuo experimenta al enfrentarse a los cambios.	2, 10, 12, 16
			Enfoque a corto plazo	Grado en el que los individuos se preocupan por los inconvenientes a corto plazo que el cambio genera, en lugar de centrarse en los posibles beneficios que podrían presentarse a futuro.	3, 5, 8, 14
Rigidez cognitiva	Está referido a la inflexibilidad en el pensamiento y la dificultad para aceptar nuevas ideas, perspectivas y métodos.	4, 6, 9, 11			

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimado colaborador, los siguientes cuestionarios tratan sobre la resistencia y las actitudes al cambio organizacional. Sus respuestas son anónimas y tienen como único propósito la investigación, solicitamos respuesta a cada ítem.

Área: _____

Tiempo en la Entidad: _____

Régimen Laboral: _____

Grado de Instrucción:

<i>Técnico</i>	<i>Superior</i>
----------------	-----------------

Sexo:

<i>F</i>	<i>M</i>
----------	----------

Edad: _____

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>

Cuestionario de Resistencia al Cambio

N°	ÍTEM	1	2	3	4	5
1.	Prefiero aburrirme que sorprenderme.					
2.	Cuando las cosas no funcionan según planeo, me estreso y no hago nada.					
3.	Cambiar los planes me parece una verdadera molestia.					
4.	Mis opiniones son muy consistentes en el tiempo.					
5.	Cuando alguien me presiona para cambiar algo, me resisto, aunque el cambio finalmente me pueda beneficiar.					
6.	A menudo cambio de opinión.					
7.	Prefiero un día rutinario a un día lleno de acontecimientos inesperados.					
8.	Con los cambios me siento incómodo(a), incluso con los que pueden mejorar mi vida.					
9.	Una vez que he llegado a una decisión, no cambio de opinión.					
10.	Si en la oficina cambian la forma de evaluarme, probablemente me sienta incómodo(a), incluso si pienso que me iría bien.					
11.	Yo no cambio mi percepción de las cosas con facilidad.					
12.	Cuando me dicen de un cambio de planes, me pongo nervioso(a) y me estreso.					
13.	Me gusta hacer las mismas cosas en lugar de probar cosas nuevas y diferentes.					
14.	A veces me veo evitando cambios que sé serán buenos para mí.					
15.	Cada vez que mi vida se convierte en una rutina, busco la manera de cambiarla.					
16.	Si me dicen que va a haber un cambio significativo con respecto a la forma en que se hacen las cosas en la oficina, probablemente me sentiría estresado.					
17.	En general, considero que los cambios son negativos.					

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>

Cuestionario de Actitudes ante el Cambio

N°	ÍTEM	1	2	3	4	5
1.	Las personas demoran en adaptarse a los cambios.					
2.	Las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, pero en la realidad no permite que se implementen.					
3.	En esta institución no se planifican los procesos de cambio, simplemente suceden.					
4.	Las personas aceptan el cambio cuando perciben que pueden beneficiarse con él.					
5.	En los procesos de cambio las personas temen perder su empleo.					
6.	Los cambios generan oportunidades para las personas que saben aprovecharlos.					
7.	La gente se siente temerosa por la incertidumbre que genera la nueva forma de trabajar.					
8.	Fingir que ha habido un cambio es una característica de las personas en esta institución.					
9.	La falta de información en los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores.					
10.	Las personas más comprometidas son las más favorables al cambio.					
11.	Las presiones por cambio en esta institución generan insatisfacción en las personas.					
12.	Los cambios en esta entidad generalmente se quedan en palabras, no se dan en la realidad.					
13.	Los cambios en esta organización son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores.					
14.	Aquí los intentos de cambio continúan siendo insatisfactorios.					
15.	Las personas se dan cuenta que la mayoría de sus compañeros apoyan los cambios en esta institución.					

Gracias por su colaboración.

MATRIZ DE TABULACIÓN

n	Sexo	Grado	Edad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	T-ACO	A	C	T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	T-ERC	BR	RE	EC	RC		
1	2	2	60	1	4	4	2	4	4	5	4	2	4	5	4	4	2	4	2	54	18	14	22	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	4	2	1	27	9	7	5	6	
2	2	2	55	1	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	46	18	14	22	2	2	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	42	12	8	11	11	
3	2	2	36	1	1	3	3	4	4	3	4	3	4	2	2	3	3	4	3	54	15	13	18	1	2	4	4	1	3	1	2	3	2	1	2	2	2	4	3	1	38	9	9	9	11	
4	2	2	33	1	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3	2	4	4	4	55	19	15	21	1	1	1	4	1	1	1	1	5	2	4	1	1	1	5	1	1	32	9	5	4	14		
5	1	2	42	1	4	5	4	4	4	5	4	5	2	5	2	5	2	5	2	61	15	20	26	1	1	2	4	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	5	2	1	31	9	7	6	9	
6	2	2	31	2	4	4	2	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	3	56	20	13	23	1	1	1	4	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	5	2	1	36	11	7	6	12		
7	1	2	57	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	55	18	14	23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	1	35	11	8	8	8		
8	2	2	37	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	2	54	19	11	24	1	2	3	4	2	2	3	2	3	2	3	2	2	4	2	2	43	13	11	9	10			
9	2	2	66	2	5	4	2	2	4	5	2	4	4	4	4	4	2	4	55	19	12	24	1	2	2	5	1	1	2	2	4	4	2	2	2	5	2	2	43	12	10	7	14			
10	2	1	53	1	4	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	4	49	19	11	19	1	1	1	4	2	1	1	2	4	4	3	2	2	4	2	1	37	9	8	7	13		
11	2	2	30	2	4	4	3	5	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	59	21	14	24	1	1	1	4	1	2	1	1	5	1	2	1	1	1	5	1	1	30	9	4	4	13	
12	2	2	51	1	4	4	3	4	5	5	4	4	3	5	4	2	4	3	57	21	13	23	1	1	1	2	3	1	2	4	4	2	2	3	4	2	4	2	2	40	13	8	10	9		
13	2	2	34	1	4	5	1	1	4	4	4	4	4	3	2	1	3	4	48	14	14	20	1	1	1	4	2	1	4	4	4	2	1	1	4	4	4	1	43	14	8	11	10			
14	2	1	38	2	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	67	24	16	27	2	5	1	4	4	4	3	1	4	4	1	4	1	1	4	4	1	46	14	12	7	13		
15	1	2	45	2	4	2	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	56	18	14	24	2	2	3	4	2	3	2	3	2	3	4	3	2	4	3	1	45	11	11	10	13			
16	1	2	30	1	3	3	3	3	4	5	3	2	2	3	3	4	3	3	47	17	12	18	1	1	1	4	2	1	1	1	3	3	4	1	1	4	2	1	32	8	7	5	12			
17	2	2	71	1	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	4	52	20	11	21	1	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	2	4	2	2	43	11	10	8	14		
18	2	2	32	1	5	5	4	5	4	5	4	5	2	4	4	5	4	2	63	21	19	23	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	3	1	1	5	2	1	41	11	8	7	15	
19	1	1	45	1	4	2	2	2	4	5	4	2	4	2	2	4	2	4	47	19	8	20	2	4	4	5	2	2	1	1	2	4	4	2	1	2	4	2	1	43	9	12	9	13		
20	2	2	40	2	5	5	2	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	5	67	24	17	26	1	1	1	5	1	1	1	2	1	1	5	1	2	1	4	4	1	33	9	7	5	12		
21	2	2	55	2	4	2	2	3	1	4	2	2	2	5	5	5	4	3	49	20	13	16	2	4	5	5	1	1	4	2	1	4	4	2	4	4	4	2	4	53	18	12	12	11		
22	1	2	35	1	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	3	4	3	3	55	20	13	22	2	2	1	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	4	2	1	40	12	8	10	10		
23	1	2	24	1	4	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	49	16	12	21	1	3	3	5	2	3	1	2	2	3	4	1	4	4	3	1	4	4	3	47	10	12	11	14
24	1	2	26	1	2	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	43	18	9	16	1	1	1	4	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	4	2	1	27	8	6	4	9		
25	2	2	27	1	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	51	19	12	20	1	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	1	41	11	10	9	11			
26	1	2	32	1	4	4	3	2	4	5	3	2	5	4	4	2	4	5	55	19	14	22	1	2	1	3	2	1	4	4	3	5	5	2	4	1	4	3	1	46	14	12	8	12		
27	1	1	50	1	4	4	3	4	4	4	4	3	1	4	3	3	3	3	51	15	13	23	1	2	4	3	4	3	2	3	2	4	2	2	4	4	4	2	48	11	12	15	10			
28	1	2	28	1	4	2	1	4	2	5	2	1	4	5	2	1	4	1	4	42	22	5	15	1	1	1	5	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	4	1	29	10	5	4	10		
29	1	2	30	1	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3	53	16	14	23	2	2	2	3	2	2	1	2	4	3	2	2	3	2	4	3	1	40	10	11	8	11		
30	2	2	28	1	4	3	2	4	5	4	2	4	5	1	3	5	1	5	53	24	9	20	1	2	3	4	1	2	1	3	2	3	4	1	1	1	5	2	1	37	9	8	8	12		
31	1	2	48	2	4	4	4	5	5	5	4	2	4	5	4	4	4	2	61	21	14	26	1	2	1	4	2	1	2	2	5	4	4	2	1	1	4	2	1	39	9	10	6	14		
32	1	1	58	2	4	4	4	4	2	4	2	2	4	2	4	2	4	2	46	16	14	16	1	1	3	4	1	1	1	2	4	2	4	1	2	4	2	1	38	9	6	6	13			
33	2	1	68	2	1	4	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4	5	4	52	19	16	17	4	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	4	4	5	2	51	14	13	14	10			
34	2	1	54	2	4	4	4	5	2	5	4	2	2	2	4	5	2	5	52	16	20	3	2	2	3	2	2	2	3	4	3	2	2	3	2	2	4	2	43	12	8	11				
35	2	2	46	1	5	5	5	1	5	4	5	5	1	5	5	5	3	1	60	12	18	30	1	1	1	4	3	4	1	1	4	4	2	1	2	4	1	1	39	8	7	6	16			
36	1	2	49	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	74	24	20	30	2	2	2	5	2	1	2	2	3	2	3	1	3	1	3	2	1	37	11	7	7	12		
37	2	1	51	1	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	2	4	58	19	16	23	1	1	1	3	1	3	1	1	4	3	1	1	2	2	2	2	31	8	7	5	11			
38	1	1	46	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	61	19	16	26	1	1	2	2	2	4	4	1	4	1	2	2	2	4	4	1	39	14	6	7	12			
39	1	2	48	2	2	1	1	1	4	5	4	1	4	5	1	1	5	1	4	40	20	4	16	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	22	9	4	4	5		
40	2	2	25	1	4	4	2	4	5	5	3	5	4	4	3	4	3	4	59	21	13	25	1	2	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	2	3	2	4	2	1	35	11	9	6	9	
41	2	2	33	1	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	55	20	13	22	1	2	2	4	4	4	1	2	4	4	4	1	2	4	2	2	4	2	42	10	8	10	14	
42	2	1	28	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	10	8	12	1	1	2	4	2	1	2	1	4	3	4	1	1	2	3	1	34	7	8	6	13			
43	2	1	63	2																																										

n	Sexo	Grad	Edad	Enk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	T-ACO	A	C	T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	T-ERC	BR	RE	ECP	RC	
100	1	1	21	1	3	4	3	5	3	5	3	4	5	3	2	3	4	3	55	21	13	21	2	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	3	2	3	57	15	13	15	14	
101	1	1	24	1	4	4	3	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	2	66	19	16	21	4	2	4	3	2	5	1	4	4	3	2	4	5	2	1	50	17	10	11	12				
102	1	1	44	1	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	5	4	66	22	17	27	3	2	4	4	2	4	2	1	5	3	4	1	1	5	1	45	12	9	8	16					
103	2	1	31	1	3	4	2	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	49	15	15	19	2	3	4	3	4	2	2	3	2	4	2	3	2	3	3	4	1	47	10	14	14	9		
104	2	2	26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	5	4	6	1	3	5	5	2	3	4	1	3	3	4	5	3	1	3	1	50	12	13	11	14			
105	2	2	54	1	4	2	4	4	5	4	2	4	5	2	2	4	2	4	52	22	8	22	2	1	2	4	2	2	1	1	4	2	4	2	1	2	4	3	2	39	10	8	7	14		
106	2	2	38	1	2	2	3	4	4	5	4	2	4	4	4	3	2	4	4	51	19	11	21	1	2	2	5	2	1	1	1	2	2	5	2	1	1	5	1	35	9	7	6	13		
107	2	1	27	1	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	2	4	4	4	3	59	22	15	22	2	3	2	4	2	2	2	1	4	3	4	3	2	2	5	3	2	46	13	12	7	14	
108	1	1	46	1	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	2	2	63	21	15	27	3	4	4	4	5	4	4	2	3	1	3	2	4	5	3	2	57	16	13	17	11			
109	1	1	45	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	58	19	16	23	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	42	12	8	8	14			
110	2	1	24	1	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	3	63	23	16	24	1	2	2	5	2	2	2	1	4	2	2	1	2	2	5	2	1	38	11	7	7	13		
111	2	2	45	1	4	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	55	20	12	23	2	2	4	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	4	1	1	35	11	7	8	9			
112	1	2	60	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	60	20	17	23	2	1	2	5	3	1	2	1	4	2	4	2	2	2	4	2	41	12	7	8	14		
113	2	1	46	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	3	2	2	4	48	15	12	21	1	2	2	2	2	1	4	2	4	2	2	2	3	4	4	1	40	12	10	9	9		
114	2	2	26	1	4	2	2	4	4	3	4	2	4	2	2	4	4	3	2	46	15	11	20	1	1	4	2	4	2	1	2	2	3	5	3	1	4	4	1	43	9	8	13	13		
115	2	2	48	1	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	2	2	64	22	15	27	1	1	3	4	4	1	1	5	4	4	4	2	2	4	2	2	4	2	44	9	11	10	14	
116	2	2	27	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	54	18	14	22	1	2	3	4	3	2	1	1	4	3	4	2	2	2	4	2	42	10	9	9	14		
117	1	2	64	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	56	19	14	23	2	2	3	5	2	2	4	2	4	2	5	3	2	2	4	3	2	49	14	10	9	16	
118	1	2	47	1	4	4	2	3	4	5	4	2	5	5	3	2	4	4	3	54	21	11	22	1	2	1	4	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	5	1	33	10	6	6	11	
119	2	2	55	1	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	54	18	14	22	2	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	42	12	8	11	11		
120	2	2	36	1	1	3	3	4	4	3	4	3	4	2	2	3	3	4	3	46	15	13	18	1	2	4	4	1	3	1	2	3	2	1	2	2	4	3	1	38	9	9	9	11		
121	2	2	33	1	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3	2	4	4	4	4	55	19	15	21	1	1	4	1	1	1	1	5	2	4	1	1	1	5	1	1	32	9	5	4	14		
122	1	2	42	1	4	5	4	4	4	5	5	5	2	5	5	2	5	2	61	15	20	26	1	1	2	4	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	5	2	1	31	9	7	6	9		
123	1	2	57	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	55	18	14	23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	1	35	11	8	8	8
124	2	2	37	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	54	19	11	24	1	2	3	4	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	4	2	43	13	11	9	10		
125	2	2	66	2	5	4	2	2	4	5	5	2	4	4	4	4	4	2	4	55	19	12	24	1	2	2	5	1	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	4	2	43	12	10	7	14	
126	2	1	53	1	4	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	2	4	4	49	19	11	19	1	1	4	2	1	1	2	4	2	4	3	2	2	4	2	1	37	9	8	7	13		
127	2	2	30	2	4	4	3	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	59	21	14	24	1	1	1	4	1	2	1	1	5	1	2	1	1	5	1	1	30	9	4	4	13			
128	2	2	51	1	4	4	3	4	5	5	4	4	3	5	4	4	2	4	3	57	21	13	23	1	1	1	2	3	1	2	4	4	2	2	3	4	2	4	2	40	13	8	10	9		
129	1	2	30	1	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	4	3	3	47	17	12	18	1	1	1	4	2	1	1	1	3	4	1	1	1	4	2	1	32	8	7	5	12			
130	2	2	71	1	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	4	52	20	11	21	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	42	11	10	8	14	
131	2	2	32	1	5	4	5	4	5	4	5	2	4	4	5	5	4	2	63	21	19	23	2	1	2	4	2	2	2	2	2	4	2	5	3	1	1	5	2	41	11	8	7	15		
132	2	2	40	2	5	5	2	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	5	67	24	17	26	1	1	1	5	1	1	1	2	1	1	5	1	1	2	1	4	4	1	33	9	7	5	12	
133	2	2	55	2	4	2	2	3	1	4	2	2	2	5	5	5	5	4	3	49	20	13	16	2	4	5	5	1	1	4	2	1	4	4	2	4	4	4	2	4	53	18	12	12	11	
134	1	2	35	1	4	4	3	4	5	5	4	3	3	4	3	3	4	3	55	20	13	22	2	2	1	3	3	3	3	2	1	2	3	3	4	2	1	40	12	8	10	10				
135	1	2	32	1	4	4	3	2	4	5	3	2	3	5	5	4	2	4	5	55	19	14	22	1	2	1	3	2	1	4	4	3	5	2	4	4	3	1	46	14	12	8	12			
136	1	1	50	1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	1	4	3	3	3	51	15	13	23	1	2	4	3	4	3	2	3	2	2	2	4	4	4	4	2	48	11	12	15	10			
137	1	2	28	1	4	2	1	4	2	5	2	1	4	5	2	1	4	1	4	42	23	5	15	1	1	1	5	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	4	1	29	10	5	4	10		
138	1	2	30	1	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3	53	16	14	23	2	2	2	2	2	1	2	4	3	2	3	2	2	4	3	1	40	10	11	8	11		
139	1	1	58	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	2	46	16	14	16	1	1	3	4	1	1	1	2	4	4	1	2	4	4	1	2	4	38	9	6	10	13	
140	2	1	68	2	1	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	5	4	4	52	19	16	17	4	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	4	4	5	2	51	14	13	14	10		
141	2	2	46	1	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	3	1	60	12	18	30	1	1	1	4	3	4	1	1	4	4	2	1	2	4	4	1	39	8	8	7	16			
142	1	2	49	2	5																																									