

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Facultad de Psicología

Pregrado en Psicología

Prueba de Actitudes Frente Al Cambio Organizacional AFCO.

Consideraciones psicológicas y sistémicas

Trabajo de Grado

Autores: Juan Sebastian Colorado Lozano, Alejandra González Páez, Lina María Sánchez Ariza

Director de Tesis: Milton Eduardo Bermúdez Jaimes PhD

Bogotá, 2022

Índice	
Resumen	4
Planteamiento del Problema	4
Justificación y Pertinencias	6
Antecedentes	8
Actitudes	13
Cambio Organizacional	14
Perspectivas Frente Al Cambio Organizacional	16
<i>Perspectiva Psicológica del Cambio Organizacional</i>	16
<i>Aproximación Sistémica al Cambio Organizacional</i>	20
Teoría Actor Red (TA-R)	24
Cultura Organizacional	26
<i>Definiciones Operacionales: Factores del Cambio Organizacional</i>	35
Adaptabilidad	36
Resistencia	37
Aprendizaje	39
Comunicación	40
Aceptación	42
Apertura	45
Objetivos	46
<i>Objetivo general</i>	46
<i>Objetivos Específicos</i>	46
Método	47
<i>Procedimiento</i>	49
Análisis Descriptivo Participantes	50
Análisis Psicométricos	53
Percentiles	58
Histogramas, Curtosis y Simetría	58
Análisis descriptivo por tendencias de respuesta	61
Análisis de Correlación	62
Descripción del Instrumento	63
Discusión y Conclusiones	63

<i>Consideraciones Psicométricas del cambio organizacional</i>	64
<i>Perspectivas teóricas del cambio organizacional</i>	69
<i>Perspectiva Psicológica del Cambio Organizacional.</i>	70
<i>Perspectiva Sistémica del Cambio Organizacional.</i>	71
Ecología del cambio organizacional.	76
Conclusiones	77
Referencias	80
Anexos	89

Resumen

El presente trabajo de grado pretende mediante el uso de una prueba psicométrica, relacionar las distintas perspectivas del cambio organizacional con un análisis psicológico y sistémico. Así como dar cuenta de la importancia de los actantes dentro de las dinámicas contemporáneas de trabajo en consideración del cambio organizacional. Se realizan análisis de fiabilidad y de reducción factorial para determinar la validez del constructo. Así mismo se pretende entretelar los resultados psicométricos con la teoría expuesta para complejizar el entendimiento del cambio organizacional.

Palabras Clave: Cambio Organizacional, Actitudes, Modelos Sistémicos, Teoría Actor Red, Psicometría, Psicología Organizacional.

Planteamiento del Problema

Las dinámicas organizacionales de la sociedad humana están enfocadas a un ordenamiento social de la realidad, hablar de una organización laboral es hablar de las estructuras que se generan alrededor del trabajo y sus múltiples implicaciones, tanto en la generación de subjetividades como en la creación activa de sociedad.

Dicha organización del trabajo al encontrarse inmersa en el mundo contemporáneo, se ve afectada constantemente por las realidades del cambio. El cambio organizacional según Burnes (2004) es la adaptación total o parcial de un concepto, idea o comportamiento por los miembros de una organización. Con base en esta definición es posible decir que los cambios tienen su origen en múltiples ámbitos y contextos, tanto internos como externos, no obstante, el sujeto hace parte de dicho cambio sin importar de donde provenga. Dicha concepción conlleva una

multiplicidad de sistemas que se afectan unos a otros y por ende estudiar el cambio, es estudiar el proceso de adaptación de los sujetos, así como conocer cuáles son las actitudes frente los cambios en consideración de cuándo ocurren o pueden ocurrir.

De lo anterior se deriva la pregunta sobre cómo se perciben los cambios organizacionales desde las actitudes y cómo estas se encuentran involucradas con cuestiones que abarcan la motivación, la cultura, los sistemas y la gestión organizacional. A razón de esto se plantea la problemática en cuestión que pretende abordar el presente trabajo de grado.

Ahora bien, no cabe duda que el cambio hace parte de las dinámicas de un mundo en constante desarrollo, las organizaciones se encuentran inmersas en una economía altamente competitiva que se podría considerar según Capra (2003) como una “sociedad en red” (p.173) que es caracterizada por: Actividades económicas básicas globales; la innovación como fuente de productividad y competitividad, la generación de conocimiento y el procesamiento de información, y una estructura medida en torno a redes de flujos financieros. (Sotelo, Domínguez, 2015).

Dichas características afectan la industria, los mercados y las formas de producción, y a su vez generan una concepción del trabajador como un sujeto que se pueda ajustar adecuadamente al cambio, que tenga la preparación necesaria para enfrentarlo y que logre estar inmerso en dichas dinámicas de forma naturalizada. La gestión del cambio se puede considerar como una manera de articular la cultura de una organización con sus estrategias, generando adaptación a aquello que pueda ocurrir (Velasco, 2015). Sin embargo, es necesario conceptualizar un modelo integrativo donde se incluyan las actitudes de los sujetos (cómo se comportan, sienten y piensan) y las relaciones más sistémicas de posicionamiento ante el

cambio. Así desde las actitudes, es posible implementar estrategias con mayor contextualización dentro de las organizaciones en consideración de la cultura, esta es la problemática que se pretende abordar a lo largo de este trabajo de grado.

Justificación y Pertinencias

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar una prueba psicométrica basada en las actitudes hacia el cambio organizacional y así mismo intenta integrar las consideraciones psicológicas, culturales y sociales que tiene esta dinámica dentro de las organizaciones. Esta aproximación pretende llenar un vacío existente en la literatura y la investigación, donde se requiere una articulación clara entre la percepción del cambio organizacional como constructo y las dinámicas organizacionales, ampliando las visiones de las organizaciones sobre la gestión del cambio y dar lugar al sujeto como actor capaz de interactuar y cambiar las realidades sociales.

Los resultados de este trabajo de grado podrán ser articulados a distintos sectores y demografías, ya que se considera el cambio organizacional como un constructo permanente en las dinámicas del trabajo contemporáneo. La prueba psicométrica es una aproximación preliminar a la manera en la que los sujetos reaccionan hacia el cambio y por ende permite recolectar información de manera más incluyente en la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización.

El reto teórico se encuentra en la ya mencionada brecha entre el sujeto y la estrategia organizacional, y se parte de una fundamentación desde los constructos y las percepciones que de por sí no deben ser excluyentes de los aspectos más sistémicos de las dinámicas organizacionales. Una mirada desde el sujeto puede llegar a ser una entrada para entender la

organización y viceversa, articular estas dos visiones resulta fundamental para entender las dinámicas de cambio. De igual manera, se pretende conocer cuáles son los factores que caracterizan estas actitudes frente al cambio en los sujetos, así como cuáles son los principales posicionamientos afectivos, cognitivos y comportamentales que se tienen en cuenta al momento de que se presente un cambio en el contexto organizacional.

En consideración de la importancia de medir el cambio organizacional es posible seguir a Espinosa & Giménez (2006) quienes mencionan, “la innovación tecnológica, los cambios organizativos, la internacionalización de los mercados o la entrada de los nuevos competidores hacen que, las empresas estén en continuo cambio para permanecer en el mercado” (p.1). Teniendo en cuenta esto, es posible recordar que el cambio es la única constante que se tiene, es un proceso continuo al cual todas las empresas se tienen que enfrentar y de una manera u otra deben contar con el factor humano para ayudar a su implementación. Y de la misma manera, generar procesos de gestión enfocados a los logros que se comuniquen de forma clara y transversal en toda la organización. Cualquier cambio influye la organización en su totalidad, especialmente porque es un proceso emocional e intelectual que requiere tiempo, mediante transiciones pensadas en el desarrollo continuo de las maneras de hacer, pensar y estructurar con un fuerte componente técnico que se tiene que comunicar a los empleados siempre pensando en los beneficios posibles, evitando ver el cambio como una amenaza.

Así mismo existe una necesidad de estudiar el relacionamiento que existe entre el cambio organizacional como constructo y los seis factores identificados (Adaptabilidad, Resistencia, Aceptación, Apertura, Comunicación y Aprendizaje) buscando una comprensión encaminada a generar una imagen más global de los fenómenos de cambio organizacional.

Antecedentes

En primer lugar, es necesario realizar una revisión bibliográfica sobre la literatura disponible en cuanto a las pruebas que se han generado sobre las actitudes frente al cambio organizacional. Las pruebas de actitudes sobre el cambio organizacional en Colombia y más específicamente Bogotá, son escasas. Preliminarmente se realizó una revisión bibliográfica utilizando los siguientes criterios: Que la prueba fuera orientada a una población en Bogotá, Colombia y que tuviera en cuenta factores relacionados con las actitudes frente al cambio organizacional. En dicha revisión sólo se encontró una prueba que cumplía con estos criterios: García, Rojas, Diaz (2011) proponen la aplicación de una escala de actitudes hacia el cambio de Ros, Torres da Paz y Rabelo (2004) que cuenta con 50 reactivos distribuidos entre actitud al cinismo ante el cambio, temor ante el cambio y aceptación ante el cambio. Dicho instrumento cuenta con un Alfa de Cronbach de 0.90.

Así mismos se encontraron diversos instrumentos que miden las actitudes frente al cambio organizacional más no cuentan con una validación dentro del contexto colombiano:

Por un lado, se encuentra el Cuestionario de las Actitudes frente al Cambio (ACQ) desarrollada por Vakola et al. (2003). Esta escala consiste en 29 reactivos (14 positivos y 15 negativos) los cuales preguntan a los participantes evaluar hasta qué punto ellos están de acuerdo con cada uno de los reactivos sobre una escala de cinco puntos donde (1) está totalmente desacuerdo y (5) totalmente de acuerdo. “Un ejemplo de un reactivo positivo en esta escala puede ser: *Espero con ansias los cambios en mi entorno de trabajo* y un ejemplo de un reactivo negativo podría ser: *Cuando se inicia un nuevo programa de cambio organizacional, muestro enfáticamente mi desacuerdo*” (Vakola & Nikolaou , 2005, p.165). Con esta herramienta fue

posible conocer las actitudes de los participantes frente al cambio organizacional utilizando la escala tipo Likert como instrumento de medida de las actitudes. Ahora, en cuanto al alfa de la escala de las actitudes frente al cambio, este mostró obtener un valor de 0,92.

Por otro lado, se encuentra el instrumento elaborado por Ros, Torres da Paz y Rabelo (2004) para medir las actitudes frente al cambio organizacional. Esta prueba fue construida basándose en entrevistas a 15 profesionales de organizaciones públicas y privadas cuyo objetivo era determinar qué pensaban las personas sobre el cambio en las organizaciones. Las preguntas a realizar en estas entrevistas fueron las siguientes: “Cuando hay un proceso de cambio organizacional, ¿qué piensa, hace o siente la gente al respecto?” y “Describe lo que las personas piensan, sienten o hacen cuando se enfrentan a un programa de cambio en la organización.” (p.13)

Las respuestas de los participantes permitieron la construcción de tres categorías a observar en el instrumento: aceptación, miedo y cinismo. Con la operacionalización de estas actitudes se construyeron 50 reactivos para el instrumento. Los reactivos fueron usados en una escala tipo Likert de 5 puntos donde 0 es totalmente en desacuerdo y 4 es totalmente de acuerdo. El instrumento fue aplicado en un estudio piloto a 30 empleados con tres niveles educativos. Una vez el instrumento fue validado, se aplicó a 409 participantes en dos organizaciones (una pública y la otra privada) y ésta duró aproximadamente unos 25 minutos (Ros, Torres da Paz y Rabelo, 2004). Para la validación de esta escala se utilizó la medida de adecuación del muestreo Kaiser-Meyer-Olkin, el cual presentó un índice de 0,90.

Se encuentra también la Escala de Apertura Hacia el Cambio Organizacional (OTOCS), el cual es un instrumento psicométrico diseñado por Miller, Johnson y Grau (1994). Esta escala

evalúa las actitudes favorables de los encuestados hacia el cambio en la organización y la ausencia de resistencia o rechazo al cambio. Su objetivo es medir la voluntad de los sujetos para apoyar el cambio organizacional y el afecto positivo hacia el cambio (apertura hacia el cambio organizacional). Esta se trata de una medida de auto reporte compuesta por cinco reactivos (dos de ellos invertidos) que deben responderse en una escala ordinal de cinco puntos, que va desde 1 - “En muy poca medida” hasta 5 - “En mucha medida” . La escala consiste en solo cinco reactivos, los cuales fueron originalmente desarrollados para medir la apertura hacia una implementación específica del cambio organizacional. Los reactivos son los siguientes:

1. Me consideraría "abierto" a cambios en mi rol laboral.
2. En este momento, soy algo resistente a los cambios en mi trabajo. (I)
3. Espero con ansias la implementación de cambios en mi puesto de trabajo.
4. Soy bastante reacio a considerar cambiar la forma en que ahora hago mi trabajo. (I)
5. Desde mi perspectiva, la implementación de cambios en mi trabajo será para mejor.

(Sinval et. al., 2021, p.7)

La Escala de Apertura Hacia el Cambio Organizacional (OTOCS) demuestra ser un buen instrumento para medir actitudes frente a los cambios en los entornos organizacionales, específicamente la apertura frente a este fenómeno. A pesar de ser un instrumento de pocos reactivos (solo cinco) ha demostrado una buena validación aceptable en distintas investigaciones, además de esto facilita una conjunción con otras medidas e instrumentos. Esta prueba obtuvo un alfa de Cronbach del 0,80.

Con lo anterior es posible evidenciar distintas maneras y estrategias que se han utilizado para medir las actitudes de los sujetos frente al cambio organizacional. Estas pueden ser vistas desde múltiples enfoques o factores como: la resistencia, la aceptación, la apertura, el miedo o el cinismo entre otras más. Para el presente trabajo es pertinente entender diferentes escalas e instrumentos ya que aportan varias perspectivas para entender el fenómeno del cambio y, cómo el individuo, visto como sujeto trabajador, entiende y experimenta los cambios organizacionales.

La gran mayoría de los instrumentos miden las actitudes utilizando una escala tipo Likert, pues esta ha demostrado ser la más viable para comprender las actitudes del individuo frente a algún constructo o fenómeno. Esta escala ha sido una de las más utilizadas en los campos de las ciencias sociales y el mercadeo, ya que tienen como objetivo comprender y detectar actitudes, opiniones, percepción e intenciones sobre algún fenómeno. A diferencia de otro tipo de escalas de medición, las cuales solo indagan por respuestas afirmativas o negativas, la escala tipo Likert permite a los participantes calificar sus respuestas frente a una situación, donde se responde en base a su nivel de acuerdo o desacuerdo de manera lineal frente a un enunciado en relación con su experiencia.

A consideración de estas pruebas y de las escalas utilizadas es necesario abordar la teoría para comprender el cambio organizacional, así como una complejización del enfoque tanto psicológico como sistémico de las concepciones de cambio considerando finalmente la construcción de una prueba psicológica que pretenda abordar las percepciones de los sujetos de forma contextualizada.

El cambio organizacional es un fenómeno multivariado, cuyas complejidades tienen que tener en cuenta tanto al individuo como a los sistemas que lo interpelan. El propósito de este

trabajo es precisamente complejizar el cambio organizacional y al mismo tiempo construir una prueba psicológica que lo determine como un constructo medible y de valor estratégico para las organizaciones. En este orden de ideas se requiere de una conceptualización y contextualización del constructo, teniendo en cuenta: Su relación con las actitudes, su validez, las diferentes perspectivas desde donde se puede analizar, así como la necesidad de generar un puente en la brecha que existe entre las actitudes y la estrategia organizacional frente al cambio.

En primer lugar, para entender por qué se considera el cambio organizacional desde las actitudes, es necesario establecer preliminarmente un contexto en cuanto a la organización como dinámica propia del trabajo y elemento vital productor de subjetividad. Teniendo esto en cuenta la organización, en su definición según la APA (2022) es una “entidad estructurada que consiste en varios componentes que interactúan para realizar una o más funciones” (p.1), dicha definición presenta complejidades en cómo la percepción de la misma cambia constantemente dependiendo del foco de análisis.

Por ende, la organización humana del trabajo responde a una multiplicidad de factores, que la afectan constantemente de manera dinámica y tiene como vértice central al sujeto trabajador. Dichos sujetos son aquellos que realizan la actividad mental, física o emocional para realizar una labor de transformación de materiales físicos, información u otros recursos a servicios o bienes, esta actividad es lo que se considera formalmente como trabajo (APA, 2022). Sin embargo, desde una extensión más crítica; el trabajo también tiene consideraciones en la manera en cómo se configura la identidad de los sujetos, ya que este no puede limitar su definición a las dinámicas económicas. En palabras de Quijoux (2017) “no es sólo un medio de ganarse la vida y asegurar la subsistencia de la familia: la propia vida profesional, con sus ritmos

temporales y espaciales, las disciplinas y regularidades que impone, constituye el marco de la existencia individual” (p.15)

Es precisamente por la relación entre la organización del trabajo y la individualidad del sujeto trabajador, que el acoplamiento de estos dos conceptos es necesario para entender las realidades que se generan frente al cambio organizacional. En consideración de esto, preliminarmente se definirá el concepto de “actitud”.

Actitudes

Una actitud es una “predisposición a responder positiva o negativamente a ciertos objetos o situaciones” (Lancheros, et.al, 2007, p.163), es bajo esta consideración que los sujetos actúan de acuerdo con su percepción y pensamiento, para adaptar las respuestas a los cambios en dichos objetos o situaciones y posteriormente la actitud es aprendida y perdura en el tiempo.

Las actitudes se pueden entender desde las siguientes tres dimensiones; lo cognitivo, lo afectivo, y lo conductual (Ubillos, Mayordomo, Páez, 2004, p.6): Lo cognitivo es el conjunto de creencias, opiniones e información que el sujeto posee sobre el objeto de la actitud (Hollander, 1978). Lo afectivo se define como los sentimientos de agrado o desagrado hacia el objeto de la actitud (McGuire, 1985). Lo comportamental se refiere a las tendencias, disposiciones e intenciones conductuales ante el objeto de la actitud (Rosenberg, 1960).

Ahora bien la experiencia previa juega un papel fundamental en cómo se determina la importancia de ciertas actitudes en los sujetos (Boninger, Krosnick y Berent ,1995) y tiene en cuenta lo siguiente: El interés del individuo en el objeto de la actitud, la identificación social (una característica de la actitud que se ve mantenida por círculos sociales), la conexión de la

actitud con los valores propios, cuánto conoce el sujeto la actitud y la manera en que la actitud sea algo que se pueda recordar fácilmente en ciertas situaciones.

En la psicología como tal las actitudes han sido utilizadas como “una forma de entender lo individual y pueden ser reflexivas de características individuales de las personas.” (Aiken, 2002, p.4). Así mismo las actitudes también son representativas de la relación de las personas con el ambiente, y por ende cuestiones como la nacionalidad, la cultura y las variables demográficas pueden hacer que estas sean variantes.

Bajo esta consideración, el cambio organizacional es un constructo que puede ser medido mediante las actitudes de los sujetos, ya que representan una forma en la que se entienden las características individuales que están en la relación con el ambiente, y a su vez dichas características forman una noción de cómo las organizaciones son efectivamente agrupaciones de sujetos con actitudes. Sin embargo, estas actitudes no pueden ser vistas de forma clara si no se genera un concepto de cambio organizacional como constructo.

Cambio Organizacional

Entender el cambio organizacional abarca múltiples teorías y estructuras explicativas, es posible definir este constructo desde una fundamentación teórica organizacional y a su vez, se requiere de una definición de corte individual, esto bajo la lógica de que ambos enfoques no son excluyentes, sino complementarios y permiten generar una imagen más completa y a su vez compleja del cambio organizacional.

En el caso de los enfoques más organizacionales se identificaron múltiples definiciones y explicaciones desde varios autores, no obstante, se resalta la explicación abordada por Van de Ven & Pool (1995) en donde estos vislumbran este concepto de una manera más macro que

afecta a la organización como tal. Se basan en una tipología de cuatro escuelas de pensamiento: Ciclo de vida, teleológica, dialéctica y evolucionaria.

A continuación, se explica brevemente en qué consiste cada una de estas escuelas según Van de Ven y Poole (1995, p.25) en Gutiérrez et al. (2019):

“La teoría de Ciclo de vida: Asume la metáfora del crecimiento orgánico para identificar las etapas de desarrollo de entidad organizacional, desde el inicio hasta el control.” (Van de Ven y Poole,1995, en Gutiérrez et al. 2019, p.4)

“La teoría teleológica: Explica que la entidad existe un propósito y se adapta para dar alcance a un objetivo o estado final deseado, para el cual toma acciones de forma individual o en interacción con otros.” (Van de Ven y Poole,1995, en Gutiérrez et al. 2019, p.4)

“La teoría dialéctica: Asume que la entidad existe en un mundo pluralista de eventos, fuerzas y valores en conflicto que compiten entre sí por la dominación y el control.” (Van de Ven y Poole,1995, en Gutiérrez et al. 2019, p.4)

La teoría evolucionaria: “Asume que el cambio ocurre en las formas organizacionales y ocurre en múltiples entidades, a través de un ciclo continuo de variación, selección y retención, es decir, con un modo prescriptivo.” (Van de Ven y Poole,1995, en Gutiérrez et al. 2019, p.4)

Ahora bien, para poder entender más a profundidad sobre el cambio organizacional es importante traer a colación el marco conceptual propuesto por Meyer et al. (1990) citado en Gutiérrez (2019) en donde se diferencia el cambio organizacional según el nivel de análisis y según los modos de cambio; que son clasificados como continuos y discontinuos. Por un lado, se entiende el cambio continuo o de primer orden como aquel que ocurre dentro de un sistema estable y en periodos de equilibrio, a su vez se presenta el cambio discontinuo o de segundo

orden que genera una transformación de las propiedades fundamentales del sistema durante periodos de disrupción. (Meyer et al., 1990; Nadler & Tushman, 1995 en Gutiérrez et. al, 2019)

A lo largo del tiempo varios autores han planteado múltiples definiciones sobre el cambio organizacional, y como este puede ser visto desde diversas posturas y teorías de conocimiento, muchas de estas definiciones coinciden en varias características que permiten construir y entender el cambio organizacional como lo siguiente:

Un proceso dinámico de transformación y adaptación el cual se genera por la modificación y variación de diferentes factores y procesos dentro de una organización. Este surge como respuesta a una necesidad de transformación presentada en el entorno organizacional, con el fin de mejorar la rentabilidad y competitividad siempre impulsando la innovación. (Vesga, J. & García-Rubiano, M., 2020).

Perspectivas Frente Al Cambio Organizacional

Teniendo en cuenta las definiciones de cambio organizacional, es posible presentar dos modelos con perspectivas diferentes en cuanto al constructo y que a su vez se consideran como complementarias; la perspectiva psicológica y la perspectiva sistémica/contextual.

Perspectiva Psicológica del Cambio Organizacional

La perspectiva psicológica en general pretende explicar cómo el cambio organizacional puede ser tomado desde el individuo. Según la conceptualización de actitud se busca comprender el constructo bajo las consideraciones de la teoría existente en cuanto a los elementos cognitivos, afectivos y comportamentales que influyen sobre el sujeto al verse envuelto en las dinámicas de cambio organizacional.

La Psicología del Cambio Organizacional. Ahora bien, teniendo en cuenta que el cambio organizacional tiene un sustento en la psicometría en su calidad de constructo, vale la pena realizar una aproximación desde la psicología. Según Bennis (2000) y Connor (1993) el éxito de cualquier cambio organizacional, grande o pequeño requiere del compromiso de aquellos que son responsables de su implementación. En este caso el compromiso es un concepto necesario para el cambio organizacional ya que según Meyer y Allen (1997) este se divide en; compromiso afectivo (deseo de permanencia en la organización), compromiso de continuidad (el costo percibido de irse de la organización) y el compromiso normativo (el sentimiento de obligatoriedad de permanecer en la organización). Estos dos tipos de compromiso generan una visión de cómo ocurre el cambio dentro de las organizaciones, asimismo es posible encontrar otras características propias del individuo que hacen parte del cambio dentro de la organización.

Vakola, Armenakis y Oreg (2013) exponen que existen cuatro características importantes en la recepción del cambio, que los autores catalogan como “antecedentes” (p.97) de la reacción al cambio: Las disposiciones, las necesidades motivacionales, los estilos de afrontamiento y factores demográficos.

Disposiciones: Existen dos componentes importantes: El locus de control y la autoeficacia generalizada. El locus de control se refiere a “las explicaciones individuales que se le dan a los eventos que ocurren en la vida” (Vakola, Armenakis y Oreg, 2013, p.109). Según los autores este se divide en; locus interno (donde se percibe responsabilidad propia en lo ocurrido) y locus externo (donde la responsabilidad se percibe fuera del sujeto). Estos dos conceptos ayudan a entender cómo los sujetos se adaptan y se ajustan emocionalmente al cambio

organizacional, e inclusive pueden relacionarse negativamente con la angustia psicológica (Näswall, et al., 2005).

La autoeficacia generalizada se considera como “la creencia en las capacidades propias para organizar y ejecutar las acciones requeridas para manejar situaciones” (Bandura, 1977, p.2). En este caso existe una correlación con la forma en la que se acepta el cambio, es decir que el sujeto tiene las capacidades para abordar los cambios organizacionales lo cual reduce la resistencia y las emociones negativas hacia los mismos. (Wanberg y Banas, 2000). La autosuficiencia también se encuentra relacionada con la autoestima de los sujetos, lo cual a su vez tiene que ver con la forma en que estos evalúan los cambios organizacionales considerando sus emociones negativas o positivas, por ejemplo, Cunningham et al. (2002) considera que ciertos síntomas de depresión se vinculan con los niveles de preparación frente al cambio organizacional.

Necesidades Motivacionales: Pueden relacionarse con las necesidades de estimulación y realización identificadas por Maslow (1935), en especial cuando estas se vinculan con los logros y crecimientos que se implementan en los cambios organizacionales enfocados a la mejora continua (Coyle-Shapiro, Morrow, 2003). Esto se ha demostrado en los modelos donde se promueve el aprendizaje continuo, en este caso durante los periodos iniciales de adaptación se genera una baja en el rendimiento en contraste con un alza en el periodo de recuperación y una mayor tendencia a la re estabilización después de los cambios organizacionales.

Estilos de afrontamiento: Se refieren a la manera en la que los sujetos afrontan los cambios organizacionales, según Lazarus y Folkman (1984) se pueden considerar dos estilos centrales: El enfocado a los problemas y el enfocado a las emociones. En el caso del

afrontamiento enfocado a los problemas, el sujeto “intenta remover el origen del estrés abordando directamente el problema” y el afrontamiento enfocado a las emociones intenta “aliviar el malestar que se genera del estrés más que el problema como tal” (Michel, Oreg, 2003, p.113).

Es posible decir que estos dos estilos de afrontamiento no son necesariamente buenos o malos, según los resultados de un estudio realizado por Cunningham et al. (2002). El afrontamiento enfocado a los problemas se relaciona con la disposición para afrontar el cambio organizacional, así como mayor participación y contribución en los procesos de cambio. En cambio, según Bovey y Hede (2001) el estilo enfocado a las emociones puede tener en cuenta mecanismos de defensa que pueden aumentar la resistencia al cambio, por ejemplo, en el caso de que se presente negación, disociación y aislamiento ante el cambio.

Demografía: Se refiere a características del individuo como edad, género, ocupación, estado marital, número de hijos, estado de empleabilidad, experiencia con computadores, ingresos, tipo de trabajo, oportunidades de carrera, empoderamiento y religión. Sin embargo, en una revisión sistemática de literatura realizada por Vakola, Armenakis y Oreg (2013) no se encontraron variables demográficas que fueran correlativas en cuanto al cambio organizacional.

Ahora bien, esta conceptualización funciona de acuerdo con el cambio organizacional que tiene en cuenta a los sujetos y sus actitudes, en razón de esto hay que realizar una lectura más amplia y sistémica para entender la complejidad del constructo.

Aproximación Sistémica al Cambio Organizacional

La aproximación sistémica al cambio organizacional se genera como una modalidad explicativa de la complejidad del constructo, se desarrolla en primer lugar con una conceptualización histórica y social que sirve para aterrizar las dinámicas de cambio en el contexto contemporáneo. En segundo lugar, se formula un modelo explicativo del cambio mediante la Teoría Actor Red. En tercer lugar, se trae a colación la cultura como un aspecto importante del cambio organizacional en un contexto de redes. Y finalmente la teoría ecológica ayuda a concretar y complejizar el constructo desde aspectos más sistémicos.

Contexto Histórico y Social. En el siglo XXI las dinámicas del trabajo se han visto implicadas en modelos emergentes que cambian con rapidez la manera en la que fluye la economía global, las nuevas dinámicas de las industrias 4.0, las nuevas tecnologías, los procesos de gestión, la flexibilización del trabajo, la globalización, la crisis económica global etc. hacen que las dinámicas laborales se encuentren a la merced de un mundo siempre cambiante. Esto lleva a que las organizaciones tengan que realizar constantemente procesos de adaptación, sin embargo, dicha adaptación también incurre en el cambio de las capacidades y las actitudes de los actantes humanos que realizan el trabajo. Es una adaptación de líneas generacionales con diversas dinámicas de trabajo en consideración de la manera en la que se percibe el cambio el cual depende de una convergencia de dinámicas y preguntas que tienen que ser gestionadas desde la visión organizacional y tienen que ser aceptadas por los sujetos que se ven afectadas por ellas.

“El cambio es inevitable, si representa progreso depende de nosotros” (Gibbons, 2019, p.3), las nuevas dinámicas contemporáneas del cambio están enfocadas al desarrollo continuo de

las tecnologías y la transformación digital. Dentro de este espectro, es posible encontrarse con dos condiciones preponderantes en la manera en la que se gestionan estas implicaciones; en primer lugar desde una visión de recursos humanos donde el desafío principal es encontrar personas que sean técnicamente capaces y presenten cierto nivel de apertura hacia modalidades más flexibles de trabajo y en segundo lugar, lograr una adaptación del resto de los actantes de una organización para proporcionar las habilidades necesarias para los nuevos procesos tecnificados. (Gibbons, 2019)

Esta nueva realidad es sin duda una de los retos más importantes de la psicología organizacional en pro de la gestión del cambio contemporáneo, como explica Gibbons (2019), el cambio debe estar enfocado estratégicamente desde distintos ámbitos: Las mega tendencias y la transformación digital se genera en desde los *millennials* y la *generación z* cuyas nuevas perspectivas generan cambios sistemáticos en las estrategias de negocios. La nueva manera de rehacer los modelos existentes de cambio basados en criterios de humanización y una herramienta de utilización diaria para la gestión de los mismos. La utilización de recursos como el pensamiento crítico y el cambio desprejuiciado, pueden generar actitudes que estén de acuerdo con la manera en la que se gestiona el cambio dentro de la individualidad del trabajador. El objetivo debe ser generar un compromiso hacia el uso de tecnologías que no llegue a generar la saturación del uso de nuevos modelos basados en la tecnificación del trabajo.

Estas características son las que empiezan a generar en la organización contemporánea del trabajo una distinción dicotómica que se puede considerar como errónea debido a las nuevas dinámicas del trabajo: “Los problemas técnicos contra los problemas de las personas” (Gibbons, 2015, p.26). En el caso de los problemas técnicos se tiene en cuenta los presupuestos, la

planificación, la calidad, el riesgo, los procesos de cambio y los sistemas/requerimientos de uso entre otros. Los problemas de las personas se caracterizan por el compromiso, la cultura, la resistencia, la comunicación, la moral, la participación, actitud y comportamientos. Estos procesos se deben considerar como un conjunto ya que los problemas técnicos de por sí son gestionados y solucionados por personas.

Esta distinción es importante porque genera un punto de entrada de por qué el cambio organizacional debe ser un proceso abarcador considerando las nuevas dinámicas laborales y está de por sí, puede estar basada en un constructo que intente abarcar las actitudes de los actantes frente al cambio contemporáneo, que se convierten cada vez más en un factor importante en la gestión de talento humano.

Ahora bien, otro contexto importante es la noción de flexibilización de la organización del trabajo (Perelló, 2006; Guerra, 1995), “se considera como una necesidad de las empresas modernas de contar con fuerza de trabajo capaz de adaptarse fácilmente a las fluctuaciones de la demanda, e intervenir directa o indirectamente en la mejora de la calidad de la producción y de los productos finales” (Arancibia, 2011, p.43). La flexibilidad de la organización, lleva entonces al concepto de flexibilidad laboral que según Rial (s.f) puede ser abordada desde distintas modalidades: Numérica, los empleadores pueden modificar su plantilla de trabajadores de acuerdo a sus necesidades, que de ciertas maneras es regulada por el contrato de trabajo. Funcional, donde existe una distribución del trabajo donde se priorice la movilidad interna de las personas. Salarial, se genera un salario no sólo consistente de paga remunerada sino también de bonificaciones, complementos y primas por beneficios, muchas veces basadas en el desempeño. Temporal, se tiene en cuenta una flexibilidad en los tiempos de la jornada laboral en especial en

su reducción y la acomodación de los tiempos laborales de acuerdo con las necesidades de los actantes. Subcontratación y tercerización, las organizaciones externalizan el trabajo contratando servicios de otras empresas o contratando autónomos, tiene en cuenta la flexibilidad contractual, la temporada y los empleos informales.

Estos conceptos de flexibilidad tienen que ser contextualizados en Colombia (Gómez, 2014), donde se cuenta con empresas temporales, cooperativas de trabajo asociado, contratos por prestación de servicios y contratos fijos cuyo objetivo es fortalecer las empresas. Isaza (2003) explica que la Ley 50 de 1990 sostiene la creación de las empresas temporales, así como nuevas disposiciones en los contratos laborales ayuda a generar menos costos administrativos. Teniendo esto en cuenta, dichas modalidades también pueden significar una forma de precarización laboral (Gómez, 2014). Siguiendo a Suarez et.al (2005), estas modalidades de flexibilidad hacen que exista un crecimiento en las situaciones de ocupación - desocupación - subocupación, ya que en muchas condiciones puede determinar que el trabajador se encuentre en situaciones donde el trabajo sea irregular y por ende la incertidumbre relacionada a los niveles de ingresos aumente.

Esta contextualización es fundamental para entender cómo el trabajo se ve envuelto en las dinámicas neoliberales contemporáneas del cambio. Cada vez la incertidumbre es mayor y el trabajador se ve envuelto en complicados entramados que en muchas ocasiones no están bajo su control, estos dependen de múltiples sistemas complejos, sin embargo, se espera desde las organizaciones que los trabajadores tengan una capacidad de adaptación a estas nuevas dinámicas. Bajo esta contextualización se procederá a describir la Teoría Actor Red (TA-R) como un marco base para explicar el cambio organizacional.

Teoría Actor Red (TA-R). Si el trabajo es, por ende, una organización de subjetividades esto quiere decir que existe una red de factores que afectan cada una de ellas y debe incluir condiciones materiales y no materiales que moldean la manera en la que las organizaciones actúan sobre el mundo. Para entender a más profundidad que ocurre en la organización y cómo este entendimiento genera la pregunta sobre el cambio en las organizaciones, se utilizará la Teoría Actor Red (TA-R) como un marco conceptual para abordar los conceptos de cambio organizacional.

La Teoría Actor-Red (TA-R) es una “aproximación descriptiva a los tipos de ordenamiento social, su premisa principal se basa en que el mundo natural/social que es producto de la agencia de actores, o más precisamente actantes, que pueden ser humanos como no humanos” (Echeverría & González, 2009, p. 708). Los actantes en sí tienen la propiedad de ser cualquier cosa, solo tienen que ser el origen de una acción (Latour, 1996). Según esta teoría, los actantes tienen la posibilidad de actuar en el mundo en consecución con la estructura social, a esta posibilidad se le denomina agencia. Bajo esta concepción es posible determinar que los cambios e implementaciones logran actuar de manera activa en el mundo. Para entender más la teoría en sí, es posible definir los conceptos principales según Latour (2005); la red-actor se refiere a una red estrellada (de estrella) de mediadores que fluyen dentro y fuera de ella, y que existe en primer lugar por las conexiones y después por los actores. La red existe como un tejido que no tiene un orden estático. Siguiendo este orden de ideas es posible imaginar la red como nodos (actores humanos y no humanos) que se unen mediante cuerdas (interacciones) e interactúan en diferentes dimensiones generando efectos particulares entre ellas (Latour, 1996).

Latour (1996) explica que no existe realmente algo fuera de las conexiones, ni tampoco que estas se organizan jerárquicamente, en realidad el ambiente y los actores tanto humanos

como no humanos muestran ciertas características dependiendo de la intensidad y la distancia de la conexión, por ende si tomamos como un ejemplo; el mercado no se encuentra afuera de las organizaciones solo tiene una conexión determinada que la regula de cierta manera, todos los actores se median entre si dentro de esta determinación de sistema (Latour, 1996).

En resumen, se presenta, una atribución de características humanas, inhumanas y no humanas a ciertos actores: “Las propiedades que tienen estas entidades, las conexiones que establecen entre ellas, la circulación de los elementos y las formas en las que se envían, y la distribución de las conexiones” (Latour, 1996, p. 7), estas implicaciones teóricas complejizan las nociones clásicas de distribución jerárquica y toman en cuenta no solamente a las personas (como actor/actante humano), sino que toma en cuenta la materialidad del objeto (como actor/actante no humano).

Ahora bien, la Teoría Actor Red (TA-R) se presenta como una aproximación a la importancia de dos cuestiones: En primer lugar, ayuda a encontrar el porqué del cambio organizacional como un constructo que debería ser medido desde las actitudes de los actantes pertenecientes a una organización y en segundo lugar en qué nivel se deben implementar los cambios dependiendo del análisis de una cultura.

En primer lugar ya que se habla de sistemas interconectados es posible decir que el cambio como tal debe ser generado teniendo en cuenta las opiniones, percepciones o actitudes de los actantes humanos, la posibilidad de una apreciación de lo que ocurre y puede ocurrir dentro de la organización es necesaria para los procesos de cambio; Beer & Nohria (2000) en Romero, Matamoros, y Campo (2013), explican el poco éxito que han tenido las estrategias propuestas por la literatura de cambio planeado cuando no consideran a las personas. Las personas son un eje de estudio común, y por ende un prerrequisito condicional en la aplicación de acciones para

el cambio, no solo debe tener en cuenta la opinión de aquellos ejecutivos que tienen capacidad de decisión organizacional, sino que se debe adecuar a la individualidad de los actantes y sus percepciones acerca del cambio. En otras palabras, el objetivo es lograr un cambio en los actantes como requisito para impactar la organización.

La importancia de la Teoría Actor Red (TA-R) radica en cómo la descripción de las relaciones entre actantes logra generar cierta imagen estática en el tiempo del funcionamiento de una organización del trabajo. Bajo esta noción también se tienen en cuenta, actantes que funcionan dentro de un espectro simbólico, es decir, la consideración de la percepción y las opiniones como un aspecto fundamental de la organización. Mediante el uso de esta teoría es posible trazar una cultura organizacional que se vale de las relaciones y conexiones, y por ende permite entender la necesidad de los procesos de gestión del cambio que se adecuen a la cultura que presenta el sistema en sí. A raíz de esto es necesario generar un concepto de cultura.

Cultura Organizacional. La cultura según House, Wright y Aditya (1997) es “una serie de procesos comunes compartidos, formas de pensar, sentir, reaccionar, significados e identidades, ambientes socialmente contruidos y compartidos” (p.57). En la TA-R la cultura haría parte de la manera en la que se forman conexiones entre actantes, funcionaria en aspectos multifactoriales; desde la manera en la que se forman relaciones, hasta la forma en la que se organiza la materialidad. Es decir, todo aquello que se encuentre en una red organizacional se ve permeado y atravesado por una cultura.

Ahora bien, la cultura por sí sola es considerada como un elemento básico de toda agrupación humana en calidad de su existencia, la cultura organizacional tiene en cuenta la cultura que se genera entre actantes para fomentar prácticas propias, por ejemplo, la identidad

organizacional o los logros cooperativos (Serna, 2008). Para que esto ocurra los sistemas de gestión deben coincidir con las características de la cultura, sin embargo, siempre va existir una brecha entre la cultura generada por la interacción de actantes y la cultura que la organización intenta controlar adecuando el ambiente.

Es aquí donde se requiere que las dinámicas organizacionales tengan en cuenta una cultura posicionada frente a las condiciones que pueden afectar sus estructuras y la manera en la que se configura el trabajo, es decir la cultura organizacional debe estar posicionada frente al cambio organizacional y por ende es uno de los factores más importantes en la gestión y desempeño de las organizaciones (Cameron y Quinn, 2006; Serna, 2008).

Así, en calidad de una noción explicativa de la cultura organizacional se realizará una integración de múltiples modelos, que pretenden dar una descripción preliminar del funcionamiento de las organizaciones:

En primer lugar, es posible utilizar modelos basados en cómo la lectura cultural es más un concepto emergente en la manera en la que las organizaciones tienen presente “una razón de ser” (Pineda, 2018) la cual tiene en cuenta “elementos filosóficos, epistemológicos, teóricos, metodológicos y bioéticos que incluyen el origen, su evolución en función del contexto histórico de los procesos y métodos empleados para la ejecución de estrategias y la dimensión humana” (p. 229). Por ende, la lectura cultural debería ser un proceso que debe ser llevado a cabo con una inmersión de un profesional dentro de la organización, que utilice distintas herramientas para aproximarse a esta categoría.

Otra aproximación a la cultura es el modelo presentado Navarro y Augusto (2017) que parte desde la identificación de un diagnóstico de la organización basado en oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas. Este modelo permite un análisis generador de una imagen de

la organización actual y tiene en cuenta características de personal, estructura, productos/servicios, clientes, competencias, tecnologías, valores, procesos y procedimientos, así como normas y prácticas. Definir estos elementos preliminarmente permite posicionar a la organización dentro de una noción de cultura que tenga en cuenta tanto a la organización como a los actantes involucrados.

Es aquí donde es posible utilizar el modelo propuesto por Velasco (2015), para complementar un proceso de lectura cultural. Dentro de este modelo se tienen en cuenta las estrategias de la organización para gestionar su cultura y más allá de eso hace énfasis en la forma en que los valores, prácticas y comportamientos de los actantes eventualmente generan un modelo más inclusivo hacia el establecimiento de una “cultura ideal” (Velasco, 2015). Por ende, una cultura ideal bajo los conceptos de cambio, es aquella que puede adaptarse a los cambios que ocurren dentro y fuera de la organización.

Así mismo los actantes humanos que hacen parte de esta compleja red organizacional son aquellos que tienen una serie de actitudes que permiten dicha adaptación. Como se explicó anteriormente, debe existir una alineación entre cultura, necesidades, ambiente, estructura y planeación estratégica en una organización. Por ende, una de las necesidades preliminares para los procesos de cambio debe de ser los actantes, ya que su mera respuesta, compromiso, resistencia o percepción pueden afectar la facilidad o dificultad de implementar procesos, tener en cuenta estos factores son los que permiten el éxito de un cambio planificado o la adaptabilidad hacia un cambio no previsible.

Perspectiva Ecológica Del Cambio Organizacional. Siguiendo con este orden de ideas y teniendo en cuenta las múltiples miradas y perspectivas que se tiene sobre el cambio organizacional, se destaca particularmente la teoría ecológica propuesta por Urie Bronfenbrenner

para complejizar la visión sobre el cambio dentro de las organizaciones. Esta teoría consiste en un enfoque ambiental sobre el desarrollo del individuo a través de los diferentes ambientes en los que se desenvuelve, estos afectan e influyen en el cambio y desarrollo de este. De acuerdo con Torrico et. al (2002) “el postulado básico de Bronfenbrenner es que los ambientes naturales son la principal fuente de influencia sobre la conducta humana” (p.46). Este modelo ecológico se le denomina el “ambiente ecológico” el cual está compuesto por los siguientes sistemas:

Microsistema, Mesosistema, Exosistema y Macrosistema.

En primer lugar, en cuanto al *Microsistema*, este constituye el nivel más cercano al individuo o como el ambiente directo de este como pueden serlo la familia, los padres, el vecindario entre otros. Por otro lado, se presenta el *Mesosistema* el cual según Bronfenbrenner (1979) “comprende las interrelaciones de dos o más entornos en los que la persona en desarrollo participa activamente (familia, trabajo y vida social).” (Bronfenbrenner, 1979 citado en Torrico et, al., 2002, p.52). Esto dicho en otras palabras puede ser la vinculación entre varios microsistemas como por ejemplo cuando existe una interacción entre su hogar y su escuela.

Luego se encuentra el *Exosistema*, que se refiere al contexto indirecto, es decir aquellas fuerzas que influyen a lo que sucede dentro de los microsistemas. Se habla de los entornos que no incluyen a la persona como participante activo, pero donde se producen hechos que pueden afectar directamente a la persona en desarrollo (grupos de amigos de la pareja, lugar de trabajo de los padres, etc.). Finalmente se encuentra el *Macrosistema*, en el cual se resalta la importancia de considerar la cultura y los momentos histórico-sociales en los que se desarrolla el individuo. Como se citó en Bravo-Andrade et. al. (2018) de acuerdo con Bronfenbrenner (1987) “el macrosistema se refiere a las correspondencias de los sistemas de menor orden (micro, meso y

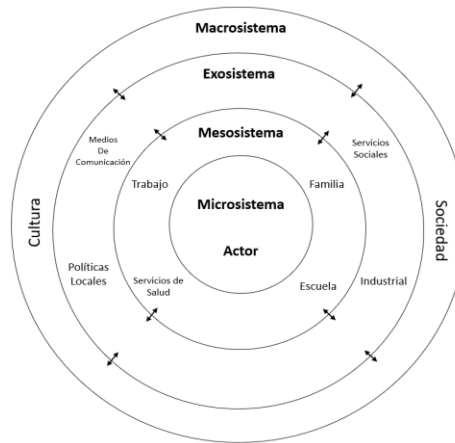
exo) que existen o podrían existir, al nivel de la subcultura o cultura en su totalidad, junto a cualquier sistema de creencias o ideología que sustente estas correspondencias”

(Bronfenbrenner, 1987, citado en Bravo-Andrade et. al., 2018. p.101)

Una vez comprendida esta perspectiva se vuelve más fácil entender aquellos factores que inciden sobre la persona como individuo, en este contexto como actor dentro de las organizaciones. Entender al individuo en toda su complejidad nos permite comprender más a fondo como el cambio influye sobre este. Teniendo en cuenta lo anterior y revisando el análisis multinivel del cambio propuesto por Vesga & García-Rubiano (2020) en donde a través de una revisión de literatura se entiende que el cambio organizacional está regulado por distintos enfoques. Aquí, se hace énfasis en la fragmentación de la teoría del cambio, relacionándolo con los distintos niveles a tener en cuenta en el cambio organizacional. En primer lugar, se presenta un *micronivel*, donde se incorporan todos aquellos atributos y características de los actores. Luego un *mesonivel*, que incorpora todas las cualidades y conductas compartidas en los grupos. Finalmente, un *macronivel* que compone todos los procesos, comportamientos y resultados en la organización (Vesga & García-Rubiano, 2020). Este análisis multinivel complementa las ideas planteadas en la teoría ecológica para el presente trabajo, ya que permite una perspectiva del cambio organizacional mucho más compleja entendiendo que este no solo afecta a una parte de la organización sino a todos sus componentes.

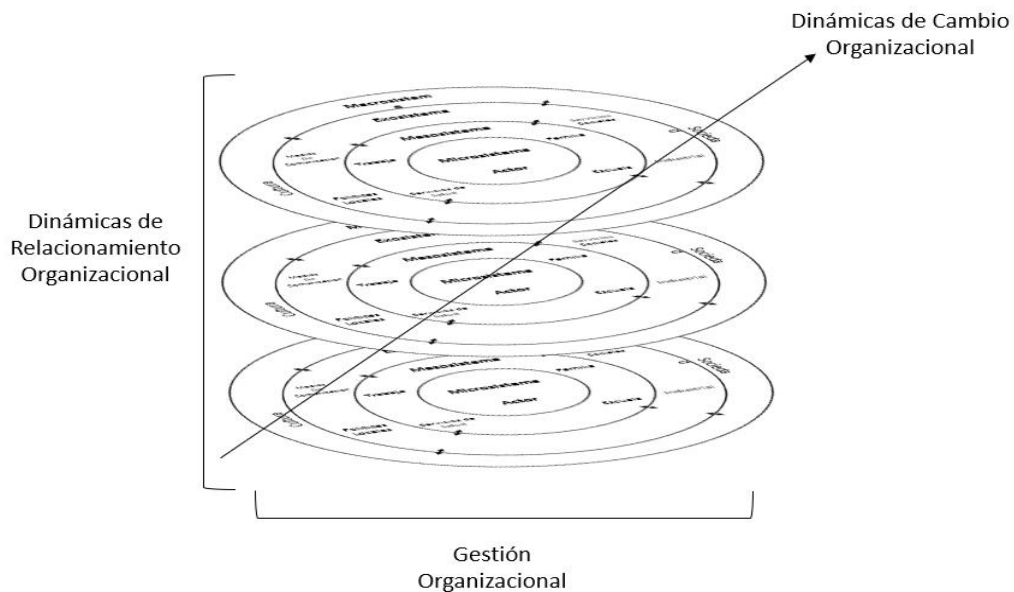
Así pues, el modelo ecológico ayuda a sustentar las interacciones propuestas por la TA-R, dentro de estos dos modelos es posible realizar un análisis contextualizado del cambio, donde se tenga en cuenta tanto a los actores como a el ambiente entretejidos por redes de relacionamiento. El modelo ecológico permite posicionar a las personas dentro de un enfoque

ambiental donde se tienen en cuenta sus comportamientos y la TA-R permite enmarcar dichos comportamientos en la acción e interacción y por ende permite dar legitimidad a los sujetos como actantes que tienen la posibilidad de actuar constantemente en su contexto, y más importante adaptarse a las dinámicas de cambio propias del trabajo contemporáneo.



Gráfica 1: Modelo Ecológico de actores basado en Urie Brofenbner (Elaboración propia)

Teniendo en cuenta la Gráfica 1, los sistemas del modelo ecológico permiten generar, un modelo donde se aprecia el posicionamiento del individuo en relación con los demás sistemas. Por ende, es posible evidenciar la capacidad del actor de generar cambios en sus entornos, sin embargo, la contextualización de esta perspectiva desanexa los relacionamientos que se generan dentro de múltiples sistemas, es decir que dentro de los meso sistemas existen múltiples microsistemas que se afectan entre sí. A modo de ejemplo el actor puede tener relaciones con el mesosistema de trabajo, que a su vez incluye un microsistema que se puede considerar como sus compañeros de trabajo y estos afectan la ecología en general de todos los sistemas. Teniendo esto en cuenta una descripción más apropiada de cómo funcionan las contextos organizacionales se encuentra a continuación.

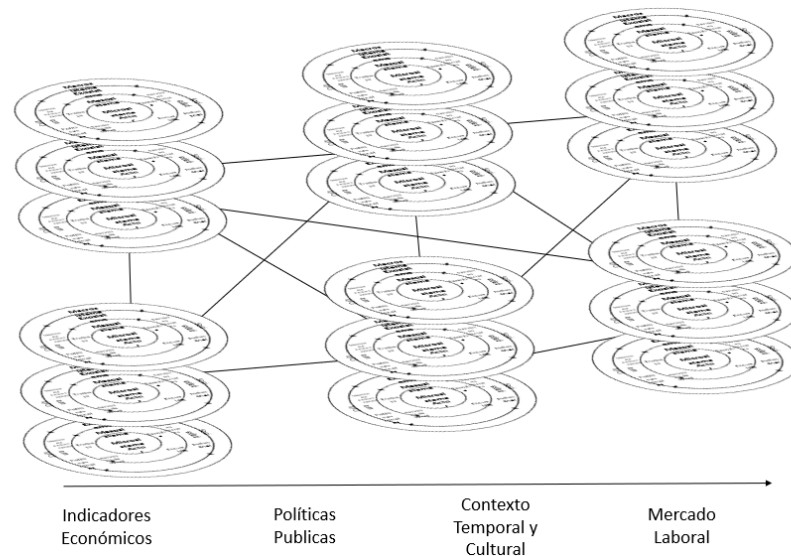


Gráfica 2: Modelo ecológico en contextos organizacionales.

Siguiendo la Gráfica 2 es posible apreciar que el modelo de la Gráfica 1 se encuentra dentro de los contextos organizacionales, se debe tener en cuenta que bajo una agrupación de actantes la organización social del trabajo cobra sentido, y la complejidad de estas dinámicas se expresa en como la ecología de múltiples actantes se juntan dentro del espacio laboral. Bajo esta consideración las organizaciones implementan sistemas de gestión que pretenden cierto nivel de control sobre las dinámicas de estos actantes; en primer lugar, se debe tener en cuenta el relacionamiento como un factor primordial para la apreciación de las culturas organizacionales que a su vez presentan una respuesta ante el cambio ya sea externo o interno. En segundo lugar, se considera el cambio como transversal a toda la organización sin importar cual sea la configuración de su estructura.

Esta gráfica ayuda a entender que los niveles en los que el cambio afecta la organización generalmente lo hacen sobre ella como entidad, pero esto no significa que en estos distintos niveles los actores como tal no tengan percepciones y actitudes que de muchas maneras facilitan o dificultan el cambio y por ende cuestiones como la cultura, las dinámicas de relacionamiento y la gestión organización juegan un papel claro en dichas actitudes y percepciones.

Ahora bien, para entender el macrosistema de las dinámicas organizacionales dentro de la sociedad se presenta la gráfica 3.



Gráfica 3: Modelo ecológico en contextos sociales.

En la Gráfica 3, el interrelacionamiento de organizaciones en dinámicas sociales más macro, es decir en cómo se configura la sociedad contemporánea como tal, la Gráfica 3 busca generar una complejización del concepto de organización caracterizándola como una entidad que actúa en relación con otras entidades teniendo en cuenta el ambiente regulatorio legal, económico y laboral propio de las nuevas dinámicas laborales.

En primer lugar, se debe tener en cuenta como todas las organizaciones se encuentran reguladas por los distintos gobiernos en la forma en la que se constituye el trabajo, esto hace que las dinámicas de cambio surjan de leyes que deban ser acatadas por obligatoriedad y de por sí afecten el contexto laboral. En segundo lugar, lo económico cobra sentido en los conceptos de los mercados globales y locales; cómo las dinámicas de creación de riqueza, producción, distribución y consumo de bienes y servicios, genera cambios en la manera en que se gestiona el trabajo. En tercer lugar, todas las organizaciones responder a las demandas y necesidades de un mercado laboral siempre cambiante, en este sentido se puede tener en cuenta: los amplios procesos de tecnificación, la necesidad de que los trabajadores sean más autónomos a la hora de trabajar, las modalidades de trabajo flexible, los intereses de las nuevas generaciones, las nuevas modalidades de producción de la industria 4.0, entre otros fenómenos.

Una de las contextualizaciones más importantes se fundamenta en la temporalidad y en las culturas contemporáneas. En cuanto a la temporalidad se habla del producto de las nuevas concepciones del trabajo, un énfasis en la humanización, el cuidado del medio ambiente, la digitalización, la automatización robótica, la inteligencia artificial, el Big Data, Machine Learning, entre muchas otras dinámicas propias del siglo, que generan cambios cada vez más rápidos y paulatinos en el ambiente al cual se deben adaptar las organizaciones. El ejemplo más claro de esto se presenta durante la pandemia del COVID-19, los cambios relacionados con la condición ambiental de este periodo generaron cambios sistemáticos dentro de la manera que se ven los trabajos fuera de su modalidad presencial, el trabajo remoto y flexible se ve como una necesidad más que una posibilidad y se convierte en un nuevo planteamiento de las empresas que genera cambios estructurales en las modalidades de trabajo.

Este apartado teórico cobra sentido al momento de realizar una contextualización sobre el cambio teniendo en cuenta su complejidad, así como las posibles aproximaciones que se deben realizar para entenderlo en diversos niveles. Vale la pena recalcar que la teoría no da abasto para explicar este constructo, sin embargo, existe una necesidad dentro del contexto colombiano y más que todo dentro de las dinámicas laborales, en cómo se gestiona el cambio. Así como una necesidad de tener en cuenta las actitudes de los colaboradores dentro de diferentes sistemas. Esta necesidad debe ser analizada desde múltiples consideraciones para poder abarcar su complejidad y, por ende, la recolección teórica lleva directamente a una construcción de la definición de cultura organizacional de acuerdo con sus características y factores.

Bajo estas consideraciones el cambio organizacional se concibe como: Un proceso dinámico transformacional en respuesta a ciertas necesidades, que generan modificaciones en múltiples niveles de la organización desde el sujeto trabajador hasta las estructuras, procesos y resultados, donde dichos cambios son percibidos por el sujeto trabajador con diversas actitudes basadas en comportamientos, afectos y pensamientos.

Definiciones Operacionales: Factores del Cambio Organizacional

Al considerar la teoría el cambio organizacional, para términos de este trabajo, es un constructo, es decir; un concepto que sobrepasa la observación empírica y muchas veces expresan supuestos teóricos, que no tienen una existencia concreta similar a las entidades físicas que se prestan en la observación científica.

Mediante una revisión bibliográfica preliminar (Anexo 1) los autores lograron plantear definiciones operacionales y conceptuales de los factores y dimensiones que se considera que

hacen parte del cambio organizacional: Adaptabilidad, Resistencia, Aceptación, Apertura, Comunicación y Aprendizaje.

Adaptabilidad. Romero, Matamoros y Campo (2013) expresan que los cambios adaptativos consideran velocidad, flexibilidad, enfoque en los clientes, innovación e independencia, este autor también explica que existen dos posiciones tradicionales: el viejo institucionalismo que confirma la adaptación de las organizaciones, y el nuevo institucionalismo que se enfoca en la inercia, persistencia y conformidad presentes en el ambiente en el que conviven las organizaciones. Es posible hacer una relación con el aprendizaje, ya que este es una fuente de cambio en las organizaciones. Por otro lado, teniendo en cuenta que los factores exógenos como son los clientes, la tecnología, la política, el institucionalismo y la cultura, hacen que las organizaciones se adapten para sobrevivir.

Orengo, (2002), Alvarado (2006) y Alarcón (2011), consideran que, para tener organizaciones adaptables, es necesario crear estructuras heterárquicas, con modelos flexibles y planos e incluso los denominados modelos biológicos, el cambio organizacional como una necesidad impuesta por las circunstancias competitivas se puede entender que la capacidad de transformación y adaptación puede ser un impulsor para la generación de valor, en consideración del término *morphing*, que expresa cambios generales y continuos en productos, servicios y recursos, entre otros.

Charbonnier-Vorin y Roussel (2012) presentan una escala multidimensional para el desempeño adaptativo, que mide el constructo en 5 dimensiones basadas en el modelo de Pulakos et al. (2000) que está compuesta por 19 reactivos. La escala presenta una Alfa de Cronbach que oscila entre .70 y .88.

La adaptabilidad se considera como: La capacidad de efectuar un proceso proactivo y reactivo frente a situaciones y cambios tanto internos como externos del entorno laboral, haciendo uso de acciones apropiadas, flexibles y oportunas enfocadas a dar soluciones. Las dimensiones se definen como:

Comportamental: Actuar de forma eficiente, eficaz y efectiva frente a situaciones que cambian dentro de su entorno laboral.

Afectivo: Demuestra un estado emocional tranquilo que le permita enfrentar situaciones de cambio dentro de su entorno laboral.

Cognitivo: Comprende la necesidad de tener un pensamiento proactivo y reactivo frente a los cambios y sus posibles soluciones.

Resistencia. Scott & Jaffe (1999), presentan las fases de la transición del cambio y son: negación, resistencia, exploración y compromiso. La fase de la resistencia ocurre a nivel individual y organizacional. Además, se debe tener en cuenta que la adopción de tecnología y nuevos métodos de trabajo genera una resistencia a los cambios de pequeñas y medianas empresas, y es por esto que Mengíbar (2007) propone: un modelo de Tres Pasos que identifica etapas para gestionar el cambio: el descongelamiento de las prácticas antiguas, el desplazamiento y cambio de la organización hacia la nueva dirección y el recongelamiento de lo más efectivos en la organización. Al explicar específicamente el descongelamiento podemos decir que este ocurre cuando las personas enfrentan la resistencia al cambio y la superan.

La existencia del cambio lleva unas estructuras y sistemas que le dan estabilidad a la organización generando inercia, entendida como la resistencia al cambio. Para Tushman y

O'Reilly (1996) se generan dos tipos de inercia: la estructural y la cultural. La cultural representa la institucionalización de patrones de comportamiento, y la estructural se considera como la resistencia al cambio. Asimismo, la decisión final del empleado de resistirse o aceptar el cambio se basa en las reflexiones y emociones en consecuencia.

Para la medición de este factor se toma en cuenta La Escala de Resistencia al Cambio la propuesta por Di Fabio y Gori (2016) fue diseñada para evaluar las tendencias de los sujetos "a resistir o evitar hacer cambios, a devaluar el cambio en general y a encontrar el cambio aversivo en diversos contextos y tipos de cambio"(p.6). La Escala de Resistencia al Cambio (RCS) es una medida que consta de 21 reactivos a los que se responde en una escala tipo Likert de 5 puntos que van desde 1 o absolutamente en desacuerdo hasta 5 o absolutamente de acuerdo (p. ej., "Cambiar de planes me parece una verdadera molestia", "Me gusta hacer las mismas cosas de siempre en lugar de probar cosas nuevas y diferentes") (p.5). La medida identifica tres factores: búsqueda de rutinas, reacción emocional al cambio impuesto y rigidez cognitiva. Las alfas de Cronbach en el estudio fueron .70 para la búsqueda de rutinas, .67 para la reacción emocional al cambio impuesto y .66 para la rigidez cognitiva.

Las definiciones del factor resistencia son las siguientes:

Comportamental: Evita hacer frente a situaciones que se presentan como cambios en el entorno laboral.

Afectivo: Muestra hostilidad y rechazo en respuesta al cambio generado en la organización.

Cognitivo: Tiene actitudes negativas frente a los procesos de cambio laboral.

La resistencia al cambio se considera como: El rechazo u oposición defensiva a los cambios en el entorno laboral que son percibidos como amenazantes para el individuo y este presenta conductas que pretenden impedirlos y desacreditarlos.

Aprendizaje. Charbonnier y El Akremi (2011), conciben el cambio organizacional como la capacidad de adaptación y proponen tres capacidades: creatividad y aprendizaje continuo, manejar situaciones estresantes y urgentes e impredecibles, y adaptarse a los contextos sociales y culturales, donde la comunicación y aprendizaje generan propuestas de transformación. El aprendizaje se considera como: El proceso de adquisición, construcción, transferencia, amplificación y desarrollo del conocimiento, conductas, habilidades y valores dentro de la organización.

Según Rodríguez (2004) “el aprendizaje puede ser un cambio en la forma de comportarse ante una misma situación” (p.3). Se puede considerar como la adquisición de nuevos conocimientos a partir de experiencias, lo que podría facilitar la adaptación de los cambios del momento, esta adquisición puede ser aprendida y modificada en cualquier momento de la vida, la cantidad de veces que sea necesaria diferente para cada persona.

Una prueba que mide este factor es el Cuestionario de las Dimensiones de una organización orientada al aprendizaje DLOQ propuesto por Watkins y Dirani (2003) el cual permite evaluar la percepción con 43 reactivos de los miembros de la organización en 7 dimensiones en la cultura de aprendizaje (aprendizaje continuo, dialogo y consultas, aprendizaje en equipo, sistemas inventados para capturar y compartir el aprendizaje, empoderar a las personas hacia una visión colectiva, sistemas para conectar la organización a su ambiente y liderazgo estratégico para el aprendizaje). El alfa de Cronbach de la prueba es de .97.

Las dimensiones de aprendizaje se definen como:

Comportamental: Acciones encaminadas a apropiarse de las situaciones que permiten generar planes de gestión de procesos de cambio.

Afectivo: Mantiene motivación de adquirir nuevos conocimientos, habilidades, conductas y valores con el fin de mejorar sus acciones en la organización.

Cognitivo: Mantiene un pensamiento abierto en la comprensión del porqué de los procesos de cambio y sus posibles consecuencias.

Comunicación. Kotter (2000) enuncia los errores que no se deben cometer al liderar un cambio y son: no dar un sentido de urgencia al cambio, y no comunicar. Es importante recordar que el lenguaje tiene la capacidad para construir realidades sociales, y son construcciones limitadas por los discursos previos, estos construyen la realidad social usando el lenguaje como medio simbólico de interpretación, al considerar el discurso entre niveles interrelacionados: el visible de la acción comunicativa y el intangible de las estructuras profundas.

Dutton et.al. (2001) afirman la importancia de la eficiencia en la comunicación para el éxito en el cambio; la transmisión, recepción y percepción adecuadas del mensaje son de importancia para llevar a buen término este proceso, por esto, cualquier dificultad en la comunicación llevará a la formación de roces entre los que imponen barreras al cambio. Además, los componentes concentrados en el conocimiento interno son: Crear y comunicar una visión que defienda los valores de aprendizaje, alinear arquitectura y estrategia, crear una cultura que apoye fuertemente la estrategia, establecer y vincular metas de los actores, implementar mecanismos de comunicación entre agentes y eliminar barreras a la innovación.

Por otra parte, los elementos para que el acto comunicativo fomente un cambio organizacional son: Apoyar desde la gerencia entregando tanta información como sea posible, mantener comunicaciones durante todo el proceso de cambio y utilizar medios de comunicación interactivos. Se aumenta la eficacia del acto comunicativo conectando las propuestas con otras ideas organizacionales y ajustando postulados con los objetivos y planes de negocios, además el canal de comunicación cara a cara y la formalidad afectan positivamente la efectividad del acto comunicativo.

Una prueba que mide este factor es la Escala Multidimensional de Asertividad elaborado por Díaz (2004) consta de tres dimensiones, asertividad indirecta, no asertividad y asertividad, cada uno contiene 15 reactivos con 45 afirmaciones; tipo Likert con 5 tipos de respuestas las cuales son: 1) Completamente en desacuerdo, 2) en desacuerdo, 3) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) completamente de acuerdo determinada en edades de 15 años a 60 años mediante la T lineales, con una desviación estándar de 8.45, el índice de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin de .85, con determinante de .000012; el test de esfericidad de Bartlett alcanza un valor de $p < .01$. Se determinó la confiabilidad mediante el método de consistencia interna del coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando un índice de .83 para el asertividad indirecto, de .77 para no asertividad y .68 para asertividad. En cuanto a la consistencia interna de la prueba total fue de .91

La comunicación se considera como: La recepción y transmisión consciente y asertiva de información entre distintos actores que generan interacciones orientadas a facilitar y agilizar el flujo de los mensajes que se refieren a situaciones de cambio a la organización. Las dimensiones se definen como:

Comportamental: Transmite y escucha de manera eficiente la información por medio de distintas técnicas comunicativas con el fin de garantizar la gestión del cambio en la organización.

Afectivo: Logra mantener un equilibrio emocional dependiendo de las situaciones y las reacciones comunicadas frente al cambio por distintos miembros de la organización

Cognitivo: Capacidad de transmitir y recibir información para comprender los procesos de cambio.

Aceptación. Es un factor que depende de la percepción del cambio, del impacto en el individuo, el grupo, el entorno, las creencias y el control. Estudios han concluido que la aceptación del empleado frente al cambio no es tan común, sin embargo, algunos factores organizacionales pueden jugar un papel muy importante en cuanto a cómo puede ser visto el cambio por parte de los empleados. Es importante tener en consideración que la aceptación del individuo frente al cambio no solo puede ser mediada a través de estrategias y factores de la organización, sino que esta va más allá y toma en cuenta procesos internos de enfrentamiento a cambios organizacionales que impactan en su diario vivir y no solo dentro de la organización.

Judson (1991) utiliza el término *implementar el cambio* que abarca ganar la aceptación de nuevos comportamientos y cambiar el statu quo a un estado deseado, después de aceptar el cambio, el sostenimiento este puede ser la tarea más desafiante, recordando que la aceptación depende de la percepción del receptor del cambio y del impacto en el individuo, grupo, entorno, creencias o control.

Ahora, por otro lado, es pertinente recurrir al modelo de tres pasos de la implementación de cambio propuesta por Lewin (1951): descongelamiento, cambio y recongelamiento. A posteriori, múltiples autores han propuesto una complejización de las temáticas que se desglosan

en cada uno de estos pasos. En cuanto al descongelamiento se habla desde un sentido de reconocimiento de la necesidad del cambio al momento de desarrollar una meta y dirección compartida. Otros autores lograron complejizar las ideas de Lewin (1951) teniendo en cuenta varios aspectos adicionales, entre estos se encuentra el establecimiento de un sentido de urgencia de cambio, analizar la necesidad del cambio, crear una visión compartida y desarrollar no solo una dirección compartida sino también una visión que permita comprender el porqué es necesario el cambio en el momento. Es por esto, que se busca un cambio en los comportamientos del individuo frente al evento cambiante.

Por otro lado, se encuentra la segunda etapa: el cambio, aquí se resalta la importancia de tomar los pasos necesarios para dar cuenta de todas las fuerzas tanto positivas como negativas, mientras se desarrollan nuevas actitudes, comportamientos y valores frente al cambio a implementar. En esta etapa no solo se resalta la comunicación como herramienta clave para la implementación de un cambio sino del empoderamiento de los empleados a tomar acción frente al evento cambiante. Esto anterior, no solo permite que se facilite la implementación del cambio en la organización, sino que también posibilita comprender las percepciones y opiniones del empleado frente al cambio lo cual puede convertirse en una ventaja a largo plazo del cambio implementado o pequeñas ganancias a corto plazo. Finalmente, se encuentra la última etapa propuesta por Lewin (1951): el recongelamiento. En esta etapa se cristaliza la adaptación a los nuevos eventos reforzando nuevos comportamientos y teniendo una comunicación clara de los beneficios del cambio implementado. Aquí se consolidan las ganancias y se produce buena comunicación, inclusión de las personas y reforzamiento del cambio con consistencia a largo plazo. (Dunican, 2015)

La Escala de Aceptación del Cambio (ACS) es una medida de autoinforme que evalúa la tendencia de los clientes a aceptar o moverse hacia el cambio. Las dimensiones de la medida son Reacción Positiva al Cambio, Búsqueda de Cambio, Flexibilidad Cognitiva, Predisposición al Cambio y Apoyo al Cambio. La ACS utiliza una escala tipo Likert de 5 puntos (1 = nada, 2 = un poco, 3 = algo, 4 = mucho, 5 = mucho) que consta de 20 reactivos (p. ej., “Cuando me enfrento a un cambio, puedo ver las cosas desde múltiples perspectivas”, “Normalmente busco diferentes formas de hacer las mismas cosas en mi rutina diaria”, “Soy capaz de dar nuevos significados a las cosas que he estado haciendo durante mucho tiempo”, “Es fácil para mí cambiar de opinión cuando me doy cuenta de que estoy equivocado”). Esta escala se puede utilizar en el campo laboral y organizacional y en todas las situaciones donde es necesario promover el cambio (por ejemplo, recursos humanos, asesoramiento, empoderamiento) para ayudar a las personas a comprenderse mejor y encontrar su propia forma de gestionar su vida, oportunidades de trabajo. El alfa de Cronbach en el estudio fue de 0,70. (Di Fabio, Gori, 2016)

La aceptación se considera como: Una posición favorable frente a los cambios que generan procesos de transición, donde se reconocen tal y como ocurren, sin intentar contrariarlos. Las dimensiones se definen como:

Comportamental: Actúa de manera oportuna liderando el cambio laboral.

Afectivo: Comodidad y tolerancia frente al cambio en el entorno laboral.

Cognitivo: Reconoce la importancia y la necesidad de la ocurrencia de cambios en el mejoramiento de la organización.

Apertura: Sinval (2021) define la apertura como un apoyo para los cambios y sus consecuencias, hay que tener en cuenta que la apertura es importante en varios niveles de la jerarquía organizacional, y puede acentuar o moderar las actitudes de los empleados hacia su trabajo y su organización, conduciendo a una mayor receptividad. La apertura hacia el cambio organizacional puede ser decisiva para la implementación exitosa de nuevas políticas, procesos y estructuras en el lugar de trabajo.

Wooten y White (1999), exponen que las personas tenían mayor apertura al cambio cuando percibían las acciones que hacían las empresas como justas. Además, Gómez (2001) señala que las personas tienen un aporte directo en la gestión del cambio y producen comportamientos encaminados a aumentar el compromiso organizacional y esto les facilita tener mayor apertura al cambio.

Una prueba que mide este factor es la prueba de los Cinco Grandes factores de la personalidad, que mide la Apertura a la experiencia, Responsabilidad (tesón), Extraversión, Cordialidad/Amabilidad y Estabilidad emocional. (Goldberg, 1990). El primer rasgo en este modelo es la apertura a la experiencia, llamado Factor O, este rasgo está relacionado con la capacidad de buscar nuevas experiencias y visualizar un futuro de forma creativa. Son perfiles imaginativos, que aprecian la cultura y las relaciones de equipo con los demás, persiguen el cambio continuo ya que están seguras de que si se aferran a ideas fijas significa aferrarse al inmovilismo y a la quietud. En la aplicación de la escala realizada por Salgado, Vargas, Schultzler y Herrera (2016), en una población de 323 estudiante universitarios esta presento una Alfa de Cronbach de .90.

La apertura se considera como: El nivel de preparación psicológica y conductual para tomar acción frente a la implementación de cambios que tiende tanto hacia la resistencia como a la aceptación. Las dimensiones se definen como:

Comportamental: Preparación activa para las posibles ocurrencias de cambios.

Afectivo: Comprende la necesidad de estar preparado a los cambios.

Cognitivo: Disposición y preparación en el caso de que ocurra un cambio.

A favor de poder desarrollar estos factores y su relación con el cambio organizacional, así como el objetivo de crear una prueba psicológica que mida este constructo, se procederá a explicar cuál es la metodología y el procedimiento a seguir en cumplimiento de este objetivo.

Objetivos

Objetivo general

- Construir una escala psicométrica que permita evaluar algunas de las dimensiones de las actitudes hacia el cambio organizacional con el fin de comprender el comportamiento de una muestra de empleados de Bogotá respecto a dicho constructo.

Objetivos Específicos

- Determinar la validez del constructo mediante un análisis factorial exploratorio para identificar los factores que pueden influir en las actitudes frente al cambio organizacional.
- Calcular la fiabilidad de la Escala de Actitudes Frente al Cambio Organizacional (AFCO) mediante un alfa de Cronbach.
- Medir las correlaciones entre factores de la Escala de Actitudes Frente al Cambio Organizacional (AFCO).

Método

En primer lugar se realizó una revisión bibliográfica de 47 artículos (Anexo 1), realizando la búsqueda con los siguientes criterios y palabras clave: Cambio organizacional, actitudes, adaptabilidad, resistencia, aceptación, apertura, comunicación, aprendizaje, Teoría Actor Red, modalidades de cambio, relaciones organizacionales, procesos de cambio, escalas de actitudes, emociones ante el cambio, comportamientos ante el cambio y pensamientos ante el cambio, y se realizó la sistematización de dichos artículos en una base de datos.

De dicha revisión bibliográfica se construyeron seis factores que se consideran relevantes para el cambio organizacional, realizando una definición conceptual general de cada uno, así como una definición teniendo en cuenta la dimensión afectiva, comportamental y cognitiva de cada factor. Una vez realizada esta definición conceptual se procedió a construir un listado de 113 reactivos preliminares, teniendo en cuenta cada factor y dimensión. (Anexo 2)

Con dichos 113 reactivos se realizó una validación por jueces (Anexo 3), donde se escogieron 45 reactivos de acuerdo con criterios de pertinencia, relevancia y forma, estos se midieron con una escala del 1 al 5:

La *pertinencia* se considera como la relación del reactivo con lo que la prueba pretende medir. Considerando que el reactivo es pertinente si está de acuerdo con el factor y la dimensión que se le otorga.

La *relevancia* hace referencia a la importancia del reactivo como unidad para medir acertadamente el rasgo a evaluar, es decir, qué tan representativo es el reactivo del factor y la dimensión que está evaluando, por tanto, se espera que en este criterio se juzgue si el reactivo evalúa un aspecto central del factor y la dimensión a la que pertenece, o si por el contrario evalúa aspectos superficiales o incidentales del mismo.

La *forma* hace referencia a la ortografía y redacción del reactivo y a la correspondencia del vocabulario utilizado con la población a la que va dirigida la prueba.

La validación por jueces expertos fue realizada por:

Juez 1: Profesor Cátedra Departamento de Psicología: Experto en psicología organizacional y social.

Juez 2: Directora de Desarrollo Humano en Intramar: experta en Psicología Organizacional

Juez 3: Experiencia de más de 20 años en compañía de líderes, plantas de producción, área comercial y administrativas, tales como Alpina, Coca Cola y Fina S.A, gestionando en el área de psicología organizacional en el diseño e implementación de estrategias de gestión humana, selección, desarrollo organizacional, capacitación, clima y cultura, salud ocupacional, bienestar.

Teniendo en cuentas las validaciones por jueces fue posible encontrar lo siguiente: En el caso de la pertinencia se logró un porcentaje de aceptación de los reactivos de 92,59% y en el caso relevancia se logró un porcentaje de aceptación de los reactivos de 91,11% en cuanto a los 45 reactivos finales. En cuanto a la forma esta se tuvo en cuenta para la adecuada redacción de los reactivos finales. Vale la pena aclarar que el factor de *Adaptabilidad* no fue considerado dentro los análisis ya que, la validación por jueces arrojó un resultado menor al 80% mínimo de aceptación para que los reactivos de este factor se considerarán dentro de la versión final de la prueba y por esta razón el factor de Adaptabilidad fue descartado para el presente análisis.

Una vez seleccionados los reactivos se procede a la elección de la escala a utilizar. Como se explica en el apartado teórico, la medición de las actitudes presenta mayor validez desde la escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, es

por esto que el presente trabajo hizo uso de esta escala para la medición de las actitudes frente al cambio organizacional.

La versión final de la prueba cuenta con: Una descripción del constructo, la información del director de trabajo de grado y de los estudiantes, aclaración de conflicto de intereses, anonimidad de las respuestas, voluntad de participación y política de Habeas Data de acuerdo con la ley 1581 de 2012 y artículos 2 y 3 de la Ley 1090 de 2006. (Anexo 4)

En cuanto a los factores demográficos se tomó en cuenta: Edad, Género, Nivel de escolaridad, sector productivo de la empresa (primario, secundario y terciario), cargo y antigüedad en la empresa. Una vez identificados dichos factores se logró aplicar la prueba a 203 participantes cuya población era limitada a trabajadores de distintos sectores en Bogotá.

La obtención de la población se realizó por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia donde se seleccionan las personas que sean accesibles y que acepten ser incluidas en el estudio (Otzen & Manterola, 2017). Desde dicho muestreo por conveniencia se realiza también un muestreo por bola de nieve el cual se define como “una técnica para encontrar al objeto de investigación. En la misma, un sujeto le da al investigador el nombre de otro, que a su vez proporciona el nombre de un tercero, y así sucesivamente” (Atkinson & Flint, 2001, p.1 citado en Baltar & Gorjup, 2012, p.131).

La matriz de respuestas original se encuentra en el anexo (5). La matriz con la solución factorial se encuentra en el Anexo (6) y fue realizada mediante el modelo TIDY.

Procedimiento

La aplicación de la prueba se realizó a un muestra de 203 personas de la ciudad de Bogotá, acto seguido se aplico el TIDY para limpiar la base de datos para su análisis. Los paquetes estadísticos utilizados fueron SPSS versión 26 y Jamovi. Se realizó un análisis

descriptivo, un análisis por reducción factorial (Esfericidad, Prueba Kaiser-Meyer-Olkin, Rotación, Comunalidades, Cargas Factoriales, Varianza Total Explicada), un análisis por percentiles, análisis por histogramas, curtosis y simetría, análisis descriptivo por factores demográficos en relación con los nuevos factores encontrados en la solución factorial, un análisis descriptivo por tendencias de respuesta considerando los nuevos factores y un análisis de correlación.

Análisis Descriptivo Participantes. En un primer lugar, se identificó que dentro del procesamiento de datos no existieron datos perdidos para el análisis. Ahora, al realizar un análisis descriptivo de los factores demográficos se encontró la siguiente información:

Tablas 1: Frecuencias de Edad

Niveles	Conteo	% del total	% Acumulativo
18-30	77	37.9 %	37.9 %
31-41	40	19.7 %	57.6 %
42-67	86	42.4 %	100.0 %

En la Tabla 1 se describe el primer factor demográfico *Edad*; donde 77 de los 203 participantes, es decir el 37.9% se encuentran dentro del rango entre 18-30 años de edad. Por otro lado, el 19.7% de la población total, es decir 40 personas pertenecen al rango de edad de entre los 31-41 años. Finalmente, el mayor porcentaje de la población total pertenece a las personas que se encuentran dentro del rango de edad entre los 42-57 años de edad, es decir 86 personas, un 42.4%.

Tabla 2: Género

Niveles	Conteo	% del total	% Acumulativo
Masculino	81	39.9 %	39.9 %
Femenino	122	60.1 %	100.0 %

En la Tabla 2 se describe el segundo factor demográfico *Género*; donde 81 personas se identifican con el género Masculino que corresponden al 39.9% de la población y 122 personas se identifican con el género Femenino es decir un 60.1% de la población total.

Tabla 3: Niveles de escolaridad

Niveles	Conteo	% del Total	%Acumulativo
Universitario	92	45.3 %	45.3 %
Posgrado	64	31.5 %	76.8 %
Tecnólogo	18	8.9 %	85.7 %
Técnico	15	7.4 %	92.6 %
Bachillerato	14	6.9 %	100 %

En la Tabla 3 se muestra el tercer factor demográfico *Nivel de Escolaridad* en donde de los 203 participantes, 92 cuentan con un nivel de escolaridad universitario, es decir el 45.5%, 64 cuentan con un posgrado, es decir el 31.5%, 18 de los participantes cuentan con un tecnólogo, es decir el 8.9% de la población total. Finalmente, 15 de los participantes cuentan con un nivel de escolaridad técnico, es decir el 7.4% y 14 participantes cuentan con un nivel de Bachillerato es decir el 6.9% de la población total.

Tabla 4: Sector de la empresa

Niveles	Conteo	% del Total	% Acumulativo
Terciario	149	73.4 %	73.4 %
Secundario	18	8.9 %	82.3 %
Primario	18	8.9 %	91.1 %
Cuaternario	18	8.9 %	100.0 %

En la Tabla 4 se describe el cuarto factor demográfico *Sector de la Empresa*, donde de los 203 participantes el mayor porcentaje pertenece al sector terciario con un total de 149 participantes, es decir el 73.4% del total. Así mismo se encuentra la misma cantidad de participantes en los sectores restantes, con un total de 18 participantes en cada sector lo cual corresponde al 8.9% en cada uno de los sectores económicos (Primario, Secundario y Cuaternario).

Tabla 5: Nivel de Cargo

Niveles	Conteo	% del Total	% Acumulativo
Estratégico	114	56.2 %	56.2 %
Operativo	89	43.8 %	100.0 %

En la Tabla 5 se describe el quinto factor demográfico, *Nivel de Cargo* que muestra dos niveles, operativo y estratégico. Por un lado, 114 de los participantes tienen un nivel de cargo estratégico, es decir el 56.2% de la población total. Por el otro lado, los 89 participantes restantes

cuentan con un nivel de cargo operativo, es decir un 43.8 % del total

Tabla 6: Antigüedad en la empresa

Niveles	Conteo	% del Total	% Acumulativo
Menos de 1 año	63	31.0 %	31.0 %
Entre 1 y 5 años	68	33.5 %	64.5%
Entre 5 y 10 años	26	12.8 %	77.3 %
Más de 10 años	46	22.7 %	66.5 %

En la Tabla 6 se describe el sexto y último factor demográfico *Antigüedad en la empresa* se muestra que 68 de los participantes han permanecido entre el rango de 1 y 5 años, es decir un porcentaje del 33.5%. Ahora, 63 participantes han permanecido menos de un año en la organización en donde están, es decir un 31% de la población total. Por otro lado, 46 de los participantes han durado más de 10 años en las organizaciones actuales, lo que demuestra un 22.7% y finalmente el 12,8% de la población total ha permanecido entre 5 y 10 años en la organización, es decir 26 de los participantes.

Análisis Psicométricos. Teniendo en cuenta estas aproximaciones preliminares de los factores demográficos de la población de los trabajadores de Bogotá, se realizó un análisis factorial exploratorio con las siguientes características: Estadísticas de fiabilidad en Alfa de Cronbach, prueba Kaiser-Meyer-Olkin, prueba de esfericidad de Bartlett, análisis de comunalidades, prueba Chi cuadrado, matriz de patrón^a.

En primer lugar, se realizó un análisis de Alfa de Cronbach, este valor previo a la solución factorial, por 5 factores arrojó un resultado de $\alpha = .917$ para un $N=45$. Posterior a la solución factorial se tuvo un resultado de $\alpha = .891$ para un $N=36$ en distribución de 4 factores, es posible concluir que la fiabilidad de la prueba tiene una alta consistencia interna debido a que es

superior a .80 para la Escala de Actitudes Frente al Cambio Organizacional con una escala tipo Likert de 5 puntos. Posteriormente se realiza una prueba de idoneidad de los datos para la detección de estructuras con la Prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y una prueba de esfericidad de Bartlett.

En cuanto a la prueba KMO de adecuación del muestreo se presenta una medida de .877 y en el caso del índice de esfericidad de Bartlett fue de $\chi^2=5661.070$ (gl=990 y P= .000), ya que la medida de KMO es mayor a .50 y el índice de esfericidad Barlett presenta una esfericidad oblicua, se considera que los datos son viables para un análisis factorial.

Con esto, se realizó el análisis factorial en conjunto de un análisis de componentes principales mediante una prueba de carga factorial, comunalidades, la varianza total explicada y el enunciado del Reactivo, con una rotación Promax debido a los análisis de la prueba de Bartlett y KMO, encontradas en la siguiente tabla:

Tabla 7. Estructura Factorial de la prueba de Actitudes Frente al Cambio Organizacional

Factor y Nombre	Carga Factorial	Comunalidad	Varianza explicada en porcentaje acumulado	Enunciado del Reactivo
F1 Habilidades	.851	.728	28.351%	30. Pienso que la comunicación es la mejor manera de empezar un proceso de cambio
	.634	.552		19. Pienso que la efectividad de un cambio depende de la actitud de las personas

	.766	.583		20. Entiendo que la implementación de un cambio debe estar ligada a la preparación en el trabajo
	.727	.597		29. Comprendo que sin una transmisión apropiada de la información el cambio es más difícil de implementar.
	.653	.619		34. Se me facilita mi gestión si las estrategias comunicativas para el cambio son eficientes
	.753	.657		35. Me comunico efectivamente para ayudar a facilitar procesos en el ambiente laboral
	.551	.415		39. Creo que es necesario conocer todos los aspectos de la organización para mejorar mi trabajo
	.798	.678		40. Me siento motivado de poder adquirir distintas habilidades que se incorporan con los cambios organizacionales
	.658	.637		44. Mejoro continuamente mis habilidades en la organización cada vez que aprendo cosas nuevas
	.738	.721		45. Hago de mejor manera mis acciones para que contribuyan al cambio en la organización
<hr/>				
F2				
Afrontamiento	.890	.807	38.164%	36. Actúo de manera más eficiente cuando la comunicación del cambio es clara
	.807	.645		31. Siento que la comunicación hace que todos se sientan más tranquilos en cuanto al cambio

.785	.639	21. Reconozco la importancia de estar preparado para lo que tenga que cambiar
.689	.624	22. Siento que el cambio hace parte del ejercicio laboral
.684	.540	26. Busco la manera de hacer que los procesos de cambio sean lo más rápido posible
.668	.621	42. Me hace sentir tranquilo la preparación recibida para el cambio
-.581	.407	41. Me preocupa aprender a destiempo los procesos de la organización (N)
.573	.421	45. Creo que es necesario cambiar cuando se necesite
.568	.557	32. Mantengo un equilibrio emocional frente al cambio organizacional gracias a la información que recibo.
.557	.566	16. Ajusto mi trabajo con facilidad cuando algo cambia en mis funciones
.690	.438	11. Acepto rápidamente lo que tenga que cambiar en la organización

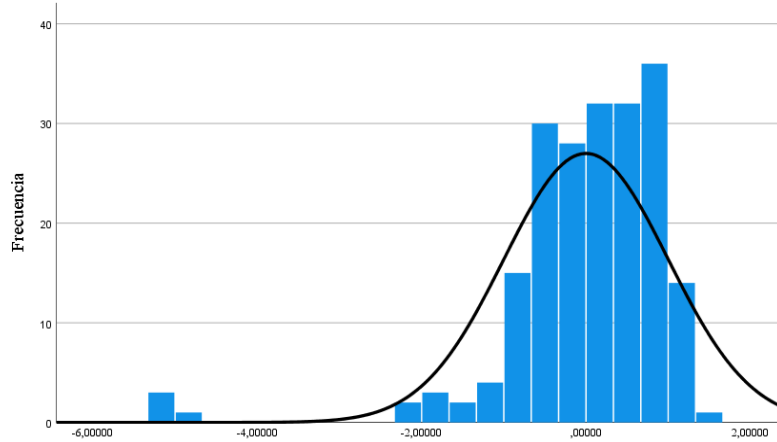
F3	.672	.580	45.615%	15. Me gusta cuando las cosas cambian porque siempre son para mejorar
Involucramiento	.690	.561		17. Participo liderando los procesos de gestión del cambio en la organización
	.596	.463		18. Cambio cada vez que tenga la oportunidad en mi empresa

	.649	.677		25. Implemento pequeñas acciones de cambio de manera cotidiana
	.606	.436		27. Preparo planes de contingencia en caso de que el cambio ocurra en el entorno laboral
F4 Resistencia	.687	.568	51.325%	1. Considero que los cambios dentro de las organizaciones generan demora en los procesos (N)
	.509	.305		2. Considero que los cambios dentro de las organizaciones generan bajo rendimiento en mis compañeros (N)
	.709	.538		3. Opino que los cambios pueden ser peligrosos pues desmejoran las cosas (N)
	.400	.224		4. Siento que muchas implementaciones en el trabajo no son realmente necesarias (N)
	.555	.469		5. Me estresa cuando se realizan nuevas implementaciones con las cuales no estoy familiarizado. (N)
	.396	.187		7. Mejoro algo que no funciona parcialmente antes que cambiarlo completamente (N)
	.528	.459		9. Aplazo actividades que tienen que ver con la implementación de nuevos cambios (N)
	.661	.500		13. Me siento abrumado cuando ocurre un cambio en el entorno laboral (N)

De acuerdo con la solución factorial propuesta en la Tabla 7 se crearon 4 nuevos factores en relación con las cargas factoriales, las comunalidades y el porcentaje de varianza explicados con respecto a la totalidad de la prueba, los factores identificados fueron; Habilidades, Afrontamiento, Involucramiento y Resistencia. Los criterios de exclusión en análisis de comunalidad se consideraron desde un puntaje menor a .300 y en cuanto a la carga factorial el puntaje debe ser mayor a .400. Adicionalmente a esto se evidencia que la distribución por 4 factores explica el 51.325% de la varianza de la prueba.

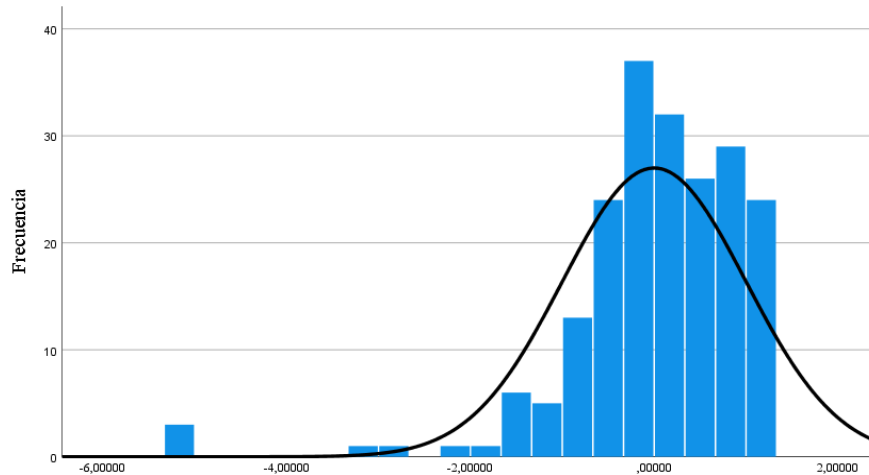
Percentiles. Ahora bien, después de reconstruir los factores, se realiza un análisis descriptivo de frecuencias por 99 puntos de corte de 203 datos después de realizar un análisis factorial (Anexo 7), se puede observar la distribución de los datos en consideración de los cuatro factores identificados (Habilidades, Afrontamiento, Involucramiento y Resistencia). Teniendo en cuenta esto, la distribución de las respuestas se puede considerar que tiene una tendencia a las respuestas a favor (acuerdo y totalmente de acuerdo) en relación con las actitudes frente al cambio organizacional después de la solución factorial.

Histogramas, Curtosis y Simetría. Acto seguido se realiza una distribución de los 4 factores por medio de histogramas con consideración de la simetría y la curtosis, así como una visualización de la curva de normalidad.



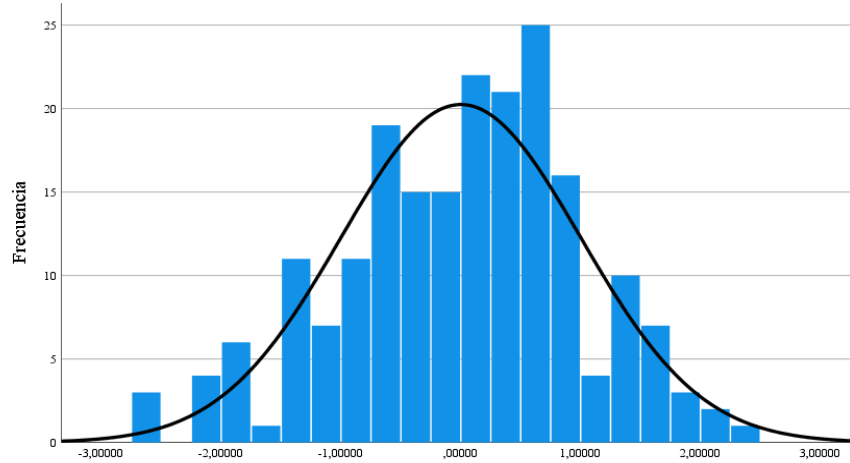
Gráfica 4: Analisis 1 a 1 de puntaje factor REGR

De acuerdo con la Gráfica 4, es posible observar que para el Factor 1 *Habilidades* los puntajes se encuentran ligeramente sesgados hacia la derecha y de acuerdo con los puntajes de la curtosis se evidencia una asimetría leptocúrtica.



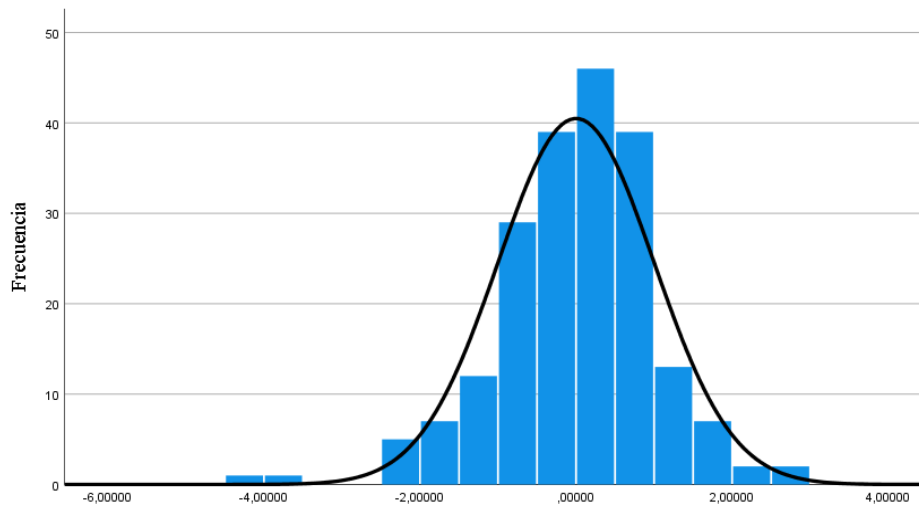
Gráfica 5: Analisis 2 a 1 de puntaje factor REGR

De acuerdo con la Gráfica 5, es posible observar que para el Factor 2 *Afrontamiento* los puntajes se encuentran ligeramente sesgados hacia la derecha y de acuerdo con los puntajes de la curtosis se evidencia una asimetría leptocúrtica.



Gráfica 6: Analisis 3 a 1 de puntaje factor REGR

De acuerdo con la Gráfica 6, es posible observar que para el Factor 3 *Involucramiento* los puntajes no tienen una distribución aparente ni a la izquierda ni a la derecha, sin embargo, tampoco puede ser considerado como una distribución igual a cero y por ende presentan una asimetría platicúrtica.



Gráfica 7: Analisis 4 a 1 de puntaje factor REGR

De acuerdo con la Gráfica 7, es posible observar que para el Factor 4 *Resistencia* los puntajes se encuentran ligeramente sesgados hacia la derecha, es decir cuentan con una orientación negativa y presentan una asimetría platicúrtica.

Análisis descriptivo por factores demográficos y nuevos factores. Realizando un análisis descriptivo de la distribución de las frecuencias de los nuevos factores no se encontraron diferencias significativas por factores demográficos de edad, género, nivel de escolaridad, sector de empresa, nivel de cargo o antigüedad en la empresa, (Anexo 8).

Análisis descriptivo por tendencias de respuesta. Al realizar un análisis descriptivo (Anexo 9) mediante el uso de la media de cada factor nuevo generado se encontraron los siguientes resultados:

El factor de *Habilidades* presenta un alto grado de favorabilidad con una media de respuesta de 4 (De acuerdo) es decir que la mayoría de personas están a favor de las *Habilidades* relacionadas con el cambio organizacional.

El factor de *Afrontamiento* presenta un alto grado de favorabilidad con una media de respuesta de 4 (De acuerdo) es decir que la mayoría de personas están a favor del *Afrontamiento* relacionado con el cambio organizacional.

El factor de *Involucramiento* presenta un alto grado de favorabilidad con una media de respuesta de 4 (De acuerdo) es decir que la mayoría de personas están a favor del *Involucramiento* relacionado con el cambio organizacional.

El factor de Resistencia presenta un grado medio de favorabilidad, con una media de 3 (ni en acuerdo ni en desacuerdo) es decir que la mayoría de las personas no están ni a favor ni en contra de la *Resistencia* relacionada al cambio organizacional.

Análisis de Correlación. Finalmente se realiza un análisis de correlación teniendo en cuenta la distribución de los nuevos factores. En primer lugar, se realiza una prueba de normalidad Shapiro-Wilk para determinar la distribución de los datos; la hipótesis nula corresponde a la que los datos no se distribuyen normalmente cuando el p-valor es menor a .05, en este caso todos los factores presentaron un p-valor menor a .05 ($p < .001$), por ende, no se distribuye normal y se utilizar un coeficiente de correlación de Spearman-Brown.

Los datos de la correlación entre los 4 factores identificados es la siguiente:

Tabla 8: Matriz de Correlación

		Habilidades	Afrontamiento	Involucramiento	Resistencia
Habilidades	Rho de Spearman	—			
	p-valor	—			
Afrontamiento	Rho de Spearman	0.460	—		
	p-valor	< .001	—		
Involucramiento	Rho de Spearman	0.320	0.470	—	
	p-valor	< .001	< .001	—	
Resistencia	Rho de Spearman	0.121	0.197	0.242	—
	p-valor	0.086	0.005	< .001	—

Teniendo en cuenta el análisis de correlación mediante el valor Rho de Spearman y el p-valor, los factores correlacionados son los siguientes: Habilidades y Afrontamiento ($r = .460$, $p < .001$), Habilidades e Involucramiento ($r = .320$, $p < .001$), Afrontamiento e Involucramiento ($r = .470$, $p < .001$), Afrontamiento y Resistencia ($r = .197$, $p < .001$) y Resistencia e Involucramiento

($r=.242$, $p<.001$).

En cambio, Habilidades y Resistencia ($r=.121$, $p<0.086$) no presenta una correlación estadísticamente significativa.

Habiendo expuesto los resultados se procederá al análisis, discusión y conclusiones de los datos obtenidos y de la tesis en general.

Descripción del Instrumento

La versión final de instrumento cuenta con 36 reactivos finales distribuidos en 4 factores (Habilidades, Afrontamiento, Involucramiento y Resistencia) y tres dimensiones; comportamental, cognitivo y afectivo, se mide con una tipo Likert de 5 puntos donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo, aplicada en una muestra en Bogotá, Colombia. La prueba cuenta con un puntaje de fiabilidad de Alfa de Cronbach de $\alpha= .891$, una medida KMO de $.877$, una medida de esfericidad de Barlett $\chi^2=5661.070$ ($gl=990$ y $P= .000$).

Discusión y Conclusiones

En consideración del objetivo principal del presente trabajo de grado, en cuanto a la comprensión de las actitudes de los trabajadores en Bogotá, teniendo en cuenta una aproximación sistémica como una explicación al cambio organizacional, se pretende discutir, plantear y entretener los resultados obtenidos a la luz del marco teórico presentado anteriormente.

En primer lugar, dentro de las pretensiones del trabajo grado, se debe analizar el contexto contemporáneo que da génesis a la razón de ser de la prueba, ya que se considera que la realidad del mundo laboral se encuentra en dinámicas constantes. El cambio organizacional debe ser analizado por métodos que puedan abordar su complejidad, es decir que tengan en cuenta dentro de una sistematización teórica; tanto la psicología del cambio organizacional (representada en el

análisis psicométrico) como las aproximaciones sistémicas, más ligadas a cortes sociológicos que lo componen.

Consideraciones Psicométricas del cambio organizacional

Mediante un análisis previo el trabajo de grado aborda la carencia de pruebas psicológicas en cuanto a la medición del constructo de cambio organizacional en Bogotá, esto a pesar de que existan instrumentos externos que no cuentan con la adaptación de un baremo a la población objetivo. De igual manera se encontraron pruebas de corte internacional que miden un solo factor del constructo que fueron considerados como insumos relevantes para la sustentación teórica y posterior construcción de la prueba.

Considerando a la organización del trabajo como un actor dentro de la sociedad, es necesario enmarcar la cualidad del mismo en la producción de la subjetividad, si se considera a este como un elemento dinámico, las personas o actores que se ven involucrados en ello tienen facultades meramente humanas, actitudes entendidas como respuestas de los sujetos tanto positivas como negativas frente a diversas situaciones, en este caso frente al constructo de cambio organizacional se tienen en cuenta las tres dimensiones; cognitivas, afectivas y comportamentales.

Preliminarmente se identificaron seis factores que mediante una revisión teórica presentaron una relación con el constructo a medir. Entre estos factores se encontraron Adaptabilidad, Resistencia, Apertura, Comunicación, Aprendizaje y Aceptación. En el análisis cualitativo de validación por jueces se descartó el factor de Adaptabilidad en consideración de la pertinencia y relevancia frente a la medición del cambio organizacional, es posible que la redacción de los reactivos finales no haya sustraído en su totalidad la relación teórica encontrada previamente.

Ahora bien, mediante un análisis factorial exploratorio, los factores planteados mediante la revisión teórica, se presentaron como una base fundamental para construir nuevos factores que se consideran como estadísticamente significativos, tanto desde la varianza explicada como desde las comunalidades. La revisión teórica se presenta como una búsqueda puntual de definiciones tanto operacionales como conceptuales de los factores iniciales, y es posible que esto haya limitado la complejidad del constructo como tal, secuenciando a variables subordinadas sin consideración del cambio organizacional como un constructo emergente y multivariado. Por esta razón la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett resultan siendo pertinentes para la determinación de un análisis factorial.

Teniendo esto en cuenta se construyeron cuatro nuevos factores en consideración de los seis primeros: Habilidades, Afrontamiento, Involucramiento y Resistencia. Estos factores se consideran como emergentes, ya que se plantearon por medio del análisis de patron^a el cual agrupa a los reactivos por su puntaje de rotación Promax al medir los distintos factores. Para comprender el porqué de estos factores, se procederá a realizar una definición general de cómo se entienden estos:

El factor *Habilidades* se entiende como las capacidades de los actantes para realizar una acción con el objetivo de contribuir de manera adecuada al cambio organizacional. El factor *Afrontamiento* se define como el conjunto de actitudes de los actantes para enfrentar o abordar una situación que involucre cambio organizacional. El factor *Involucramiento* se considera como el conjunto de actitudes que hace que los actantes participen activamente dentro de los procesos de cambio organizacional. Finalmente, en cuanto al factor *Resistencia* se entiende a este como el rechazo u oposición defensiva a los cambios en el entorno laboral que son percibidos como amenazantes para el actante y este presenta conductas que pretenden impedirlos y

desacreditarlos.

Estos factores fueron identificados mediante un análisis cualitativo de contenido de los reactivos que los componen, se tuvo en cuenta las palabras clave y se indagó por un nombre de factor que recopilara en su generalidad la medición proyectada por cada uno de los reactivos.

Una vez realizada la prueba KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett, la elaboración de una matriz de estructura factorial ayuda a considerar la carga factorial, las comunalidades y la varianza total explicada de los reactivos para los factores finales identificados. En cuanto a la carga factorial se considera como el aporte estadístico de cada uno de los reactivos hacia los cuatro nuevos factores identificados mediante la reducción factorial, todos estos se presentan como estadísticamente significativos exceptuando el reactivo 7 (“mejoro algo que no funciona parcialmente antes que cambiarlo completamente”), este reactivo pertenece a al factor Resistencia y debe ser descartado del análisis. Interpretando estos resultados una posible explicación se basa en la doble negación que presenta este, ya que se considera dentro del análisis como inverso y la forma del reactivo presenta una connotación negativa sesgando las respuestas.

La comunalidad por otro lado, tiene en cuenta como cada reactivo encaja con la solución planteada por cuatro factores, en este caso los dos reactivos que no se acoplan con el análisis son el reactivo 4 (“siento que muchas implementaciones en el trabajo no son realmente necesarias”) y el reactivo 7 (“mejoró algo que no funciona parcialmente antes que cambiarlo completamente”) correspondientes al factor Resistencia y deben ser descartados del análisis. En este caso la solución por comunalidades es indicativa de que ambos reactivos no fueron discriminantes para la medición del factor Resistencia.

Una vez definidos los factores y realizado el análisis de la matriz de estructura factorial,

se procedió con un análisis descriptivo por tendencia de respuesta: Los factores de Habilidades, Afrontamiento e Involucramiento, presentan un alto grado de deseabilidad social, es decir, es posible que los reactivos no discriminen de manera apropiada los factores a medir. Estos factores tienden a respuestas más estructuradas hacia actitudes que son generalizadamente deseables en el contexto social y por ende presentan sesgos en las respuestas. Y por el otro lado, en cuanto al factor Resistencia, este no tiende a una deseabilidad social a pesar de que los reactivos fueron diseñados para accionar una respuesta negativa en los participantes.

Entre las posibles explicaciones se encuentra que el diseño de los reactivos haya generado una respuesta de reflexión que lleva a la consideración de la resistencia al cambio como un factor que puede explicarse en función de las actitudes, como una forma de oposición ante el proceso de cambio no deseado o impuesto de forma externa. De igual manera el análisis de 99 puntos de corte, que muestra la distribución de las respuestas en cuanto a las Actitudes Frente al Cambio Organizacional (AFCO), presenta resultados que corroboran la deseabilidad social de prueba como positiva. Así mismo los histogramas de distribución de los datos presentan cierto grado de favorabilidad. Estos tres análisis permiten concluir que las personas tienden a estar a favor de las Actitudes Frente al Cambio Organizacional (AFCO).

El análisis de fiabilidad de Alfa de Cronbach (Consistencia Interna) permite entender la manera en que los reactivos de la prueba covarían. Es decir, dentro de los nuevos factores identificados las respuestas relacionadas con las Actitudes Frente al Cambio Organizacional (AFCO) presentan un nivel alto de consistencia, lo cual acredita a la forma en que los reactivos fueron construidos para medir el constructo. Desde este planteamiento teórico, el análisis de fiabilidad sustenta la aplicación de la prueba en el contexto identificado, es decir que es un elemento que resulta contingente dentro de Bogotá y se puede tener en cuenta distintas

características demográficas para aplicación y recolección de datos.

Ahora bien, un análisis de correlación resulta pertinente no solo para corroborar la fiabilidad, sino para ver como los reactivos después de la solución factorial se relacionan entre sí. Se encontró una correlación positiva entre los factores Habilidades y Afrontamiento, Habilidades e Involucramiento, Afrontamiento e Involucramiento, Afrontamiento y Resistencia, y Resistencia e Involucramiento. Dicho análisis permite entender que los puntajes de cada factor aumentan o disminuyen dependiendo de su correlación con los otros factores. En consideración de dichas correlaciones es posible que la solución factorial haya generado que los reactivos de los 6 factores originales converjan en distintos factores y por ende estos se encuentren correlacionados entre sí, ya que cada factor nuevo contiene reactivos de los 6 factores originales. Es posible extrapolar, que las actitudes relacionadas con Habilidades, Afrontamiento, Involucramiento y Resistencia se presenten como factores que según las tendencias de las respuestas puedan describir el cambio organizacional como constructo.

El análisis psicométrico se presenta como el punto de partida por el cual es posible realizar un análisis teórico fundamentado en las teorías psicológicas y sistémicas, que pretende complejizar el constructo en consideración de una perspectiva contextualizada más allá de la perspectiva psicológica fundamenta en las actitudes.

Es probable que el constructo de “cambio organizacional” al ser teóricamente complejo y multivariado hace que las aproximaciones por categorías puedan ser limitantes si se consideran solamente un número finito de factores. Es por esto que el constructo se puede abordar desde la medición de actitudes, pero debe ser complementado por análisis de corte cualitativo tal como lo son; las perspectivas de cambio, la perspectiva psicológica y la aproximación sistémica.

Perspectivas teóricas del cambio organizacional

Ahora bien, en relación con la contextualización teórica es necesario analizar las implicaciones de las perspectivas de cambio. Teniendo esto en cuenta el cambio organizacional, para motivos de este análisis, se considera como *evolucionario* (Van de Ven y Poole 1995, en Gutiérrez et al. 2019) es decir que ocurre en los diferentes sistemas de la organización, por esta razón los reactivos de la prueba se enfocaron a la organización en general, en consideración de las actitudes de los actantes. Bajo esta pretensión teórica las características demográficas incluyen a los actantes en distintos cargos, sectores, edades, niveles de escolaridad y antigüedad en la empresa, ya que se considera que el cambio organizacional evolucionario ocurre en múltiples entidades, es decir independientemente de las características de los actantes dentro de la organización. El cambio se experimenta en todos los niveles y por ende para conocer las actitudes de los actantes involucrados es necesario para implementar modelos de gestión.

Sin embargo, desde la teoría evolucionaria se critican los modelos de gestión de cambio los cuales afirman que el cambio organizacional es de tipo estratégico, es decir que solamente consideran a los directivos, coordinadores o alta gerencia. Tener en cuenta las actitudes de todos los niveles de la organización permite que la toma de decisiones se encuentre más contextualizada. En primer lugar, se entiende de mejor manera la organización como conjunto de actantes que se posicionan de cierta manera frente al cambio organizacional. En segundo lugar, permite identificar necesidades y oportunidades dentro de las organizaciones. En tercer lugar, ayuda a desestigmatizar la noción de que el cambio organizacional no es meramente negativo, sino que contempla características positivas, específicamente en cómo los individuos reaccionan ante el mismo.

La crítica se extiende más allá de la consideración de los modelos de cambio, la

dicotomía generalmente aceptada entre el actante y la estrategia organizacional. Esta brecha impone la ya mencionada discrepancia entre cómo generar estrategias para cambio organizacional, sin tener en cuenta las percepciones de los actantes que hacen parte de la organización y por ende el cambio vivenciado afecta la manera en la que se trabaja y se puede trabajar. Un ejemplo puntual de cómo esto cobra relevancia dentro de los tiempos contemporáneos, como lo fue la pandemia del COVID-19, las estrategias organizacionales implementadas actuaron de manera paulatina de acuerdo con la normatividad y legislaciones, y a pesar de esto eran carentes en cuanto a las necesidades y percepciones de los actantes involucrados. Entender esto desde las actitudes, permite implementar estrategias a favor del cuidado de las personas en relación con sus percepciones, comportamientos y afectos; es decir que soporta las implementaciones desde las áreas de talento humano, así como la identificación de necesidades de las organizaciones.

Perspectiva Psicológica del Cambio Organizacional.

Es bajo esta consideración del cambio organizacional desde la teoría del cambio evolucionario, que se presenta la perspectiva psicológica del cambio organizacional. Ya que se miden factores de actitudes, se puede considerar los cuatro antecedentes presentados por Vakola, Armenakis y Oreg (2013): disposiciones, necesidades motivacionales, estilos de afrontamiento y factores demográficos para relacionar estos con los resultados encontrados en la aplicación de la prueba Actitudes Frente al Cambio Organizacional (AFCO). En cuanto a las disposiciones, el locus de control funciona como una explicación interna de los eventos de cambio es decir que estos pueden ser medidos en términos de actitudes y los factores identificados, ya que estos representan las discriminaciones internas de cada actante y generan una proyección aproximada del locus de control en el contexto del cambio organizacional. De igual manera la autoeficacia

generalizada presentada por Bandura (1977) ayuda a entender la percepción de las capacidades propias, si se considera que las actitudes pueden ser representativas de las capacidades de los sujetos, la discriminación positiva relacionada con habilidades, afrontamiento e involucramiento son un margen de posibilidad explicativa de como los sujetos se presentan a sí mismos cuando se ven involucrados en dinámicas de cambio organizacional.

En cuanto a las necesidades motivacionales y estilos de afrontamiento, aspectos como la motivación (Maslow, 1935), disposición (Wanberg y Banas, 2000), afrontamiento enfocado a los problemas, afrontamiento enfocado a las emociones, y el autoestima (Vakola, Armenakis y Oreg, 2013), se pueden considerar como factores intrínsecos de los actantes y posiblemente generen información más correlacionada para la medición del constructo de cambio organizacional.

Finalmente es importante recalcar la necesidad de tener en cuenta las características demográficas de la población a pesar de que Vakola, Armenakis y Oreg (2013) establecieron que estas no se encontraron como variables correlativas en cuanto al cambio organizacional. Esto es corroborado por el análisis descriptivo de factores demográficos (edad, género, nivel de escolaridad, sector de empresa, nivel de cargo o antigüedad en la empresa) en comparación con las respuestas a los reactivos, donde no existen diferencias estadísticamente significativas. Es posible que, dentro de estas características, los factores ligados a la personalidad o competencias sean más influyentes en relación con las actitudes frente al cambio organizacional, tal y como se menciona dentro de las necesidades motivacionales y estilos de afrontamiento (Vakola, Armenakis y Oreg, 2013).

Perspectiva Sistémica del Cambio Organizacional.

Recalcar la importancia de medir las actitudes frente al cambio organizacional como una forma de contextualización, presentan una base fundamental para reducir la brecha entre los

actantes y la estrategia organizacional. Sin embargo, para alcanzar este objetivo es necesario proceder con una lectura sistémica del cambio organizacional en consideración de las actitudes.

La aproximación sistémica tiene en cuenta las siguientes perspectivas; una conceptualización histórica y social, el modelo explicativo de la Teoría Actor Red, la dimensión de la cultura y el modelo ecológico.

En primer lugar, una contextualización histórica y social se debe tener en cuenta para entender el cambio organizacional. En este caso Bogotá, siendo considerada una ciudad desarrollada en términos contemporáneos, influye en gran medida a como se presentan las nuevas dinámicas de cambio; en consideración de los mercados globalizados, las industrias 4.0, la tecnificación del trabajo y las crisis económicas, el sujeto trabajador en cualidad de actante tiene que incurrir en estas dinámicas y corrientes convergentes por medio de un proceso de cambio constante, que responda al cambio externo. Esto puede verse evidenciado en la favorabilidad de respuestas hacia las habilidades, el afrontamiento y el involucramiento.

Teniendo en cuenta la psicología del cambio organizacional y las características demográficas, las condiciones generacionales presentadas en la teoría influyen en la suposición de que las edades de los actantes hacen que se adapten de ciertas maneras al cambio. Sin embargo, mediante el análisis descriptivo, esta suposición fue descartada, ya que la distribución de las edades por rangos y las Actitudes Frente al Cambio Organizacional (AFCO) no presentaron datos estadísticamente significativos. En razón de esto, las actitudes frente al cambio organizacional como ya se ha mencionado dependen de las características intrínsecas de los individuos y así mismo, es posible conjeturar que los cambios organizacionales afectan a todas las personas por igual excluyendo sus características demográficas. Un ejemplo de esto, es como la tecnificación del trabajo hace que la adaptabilidad de queda actante sea una habilidad

necesaria para poder mantenerse actualizado, en un mundo constantemente interpelado por las dinámicas tecnológicas y la creciente importancia de las habilidades blandas para el relacionamiento organizacional. No es en vano que los factores de habilidades, involucramiento y afrontamiento están compuestos por los factores previamente presentados y corresponden a actitudes tácitas que pertenecen intrínsecamente a los actantes en su forma de interactuar con mundo.

Asimismo, se concluye que las dinámicas de flexibilización contemporáneas también son contingentes en la forma en que los individuos responden ante el cambio organizacional, sin embargo, esta variable no fue tomada en cuenta dentro del diseño de la prueba y por ende no se pueden interpretar dentro del análisis de resultados.

Teoría Actor Red. La Teoría Actor Red (TA-R) como un marco conceptual permite un punto de entrada al cierre de la brecha entre las actitudes y los modelos sistémicos del cambio organizacional. Ya que se considera al actante como origen de una acción, esta es inducida por aquellas actitudes que se generan con respecto al cambio, es decir existe una dinámica de acción-reacción que cambian de forma activa la manera en la que se percibe el mundo, en este caso, organizacional. Siguiendo a Latour (1996), las realidades sociales se presentan en redes de acción/interacción, por ende, también es posible decir que las actitudes también tejen dichas redes. Las discriminaciones de acuerdo con el cambio organizacional dan a entender las condiciones sobre las cuales los sujetos tienden hacia ciertas respuestas de favorabilidad. Bajo esta pretensión es posible extrapolar que las redes de actantes generan conexiones que les permiten mitigar cómo los cambios los afectan negativa o positivamente.

Siguiendo con la idea anterior y considerando que las organizaciones son efectivamente sistemas de actantes, una aproximación psicométrica ayuda a generar una idea más amplia de las

actitudes al momento de que ocurra un cambio, dándoles un papel fundamental para entender el cambio organizacional con sus factores asociados. Es por esto que se le otorga un gran nivel de importancia al aspecto de la individualidad de cada uno de los actantes y sus propias percepciones frente al cambio organizacional, más que las características demográficas que como fue mencionado anteriormente, no fueron estadísticamente significativas al momento de medir las actitudes frente al cambio organizacional.

Considerando los resultados de la prueba, estos pueden ser utilizados como un método interpretativo de las dinámicas que incurren dentro de los sistemas organizacionales, si las actitudes tienden hacia una favorabilidad de los factores, los modelos de gestión organizacional pueden plantearse de manera más contextualizada. En la particularidad de la resistencia, este factor, pretende entender cómo el sistema organizacional se opone a los cambios y por ende ayuda a considerar, el cómo implementar las acciones de cambio de manera más paulatina y ajustada al sistema en sí.

Así mismo, es importante tener en cuenta que la TA-R no solamente considera a los actantes como individuos, sino que también a los objetos, por ende, la prueba de Actitudes Frente al Cambio Organizacional (AFCO) se considera como un actante consecuente dentro del sistema organizacional, ya que este puede ser el objeto de nuevas acciones e implementaciones con respecto a la cultura manejada por la organización. Por ende, entender la TA-R ayuda a generar una idea de cuál es el posicionamiento dinámico de los actantes, sin embargo, esta también surge como un nodo de interpretación que se ve ligado a las dinámicas culturales.

Cultura Organizacional. La cultura por definición debe estar ligada a las actitudes conjuntas de los actantes, y medirla como un factor exógeno resulta limitante. Si se considera medir la cultura de una organización en cuanto a sus dinámicas de cambio, se debe tomar en

cuenta las actitudes de las personas. Es en este apartado donde la prueba Actitudes Frente al Cambio Organizacional (AFCO) presenta limitaciones teóricas y metodológicas. De esta manera una práctica de triangulación mediante el uso de otras herramientas cualitativas como lo son; la lectura cultural, inmersión, observación participante y no participante, entrevistas a profundidad, etc. permitirá establecer un modelo mucho más complejo para entender el cambio organizacional a mayor profundidad, no solo teniendo en consideración los resultados y aspectos cuantitativos de la prueba Actitudes Frente al Cambio Organizacional (AFCO).

Por ende, la aplicación de la prueba puede ser una aproximación preliminar a la organización como sistema complejo, y la utilización de herramientas de lectura cultural pueden complementar la capacidad de implementación de nuevas estrategias, es decir funciona como una evaluación que da cabida a la intervención cultural. Si se consideran los factores de la prueba, las actitudes relacionadas con las Habilidades, el Afrontamiento, el Involucramiento y la Resistencia dan una imagen general de cómo en términos culturales dentro de la organización se concibe el cambio organizacional.

Dentro los factores de Habilidades, Afrontamiento e Involucramiento, hay una alta favorabilidad, esto plantea la consideración de fortalecer planes de desarrollo y capacitación en relación con: la comunicación, motivación, inteligencia emocional, preparación, aprendizaje organización, desarrollo continuo, liderazgo entre otras, lo cual refuerza una cultura enfocada al desarrollo continuo de los actantes y así mismo crear planes de retención de personal. Ahora bien la Resistencia se justifica en la noción de que los actantes sienten incertidumbre hacia los cambios, para encontrar una manera de gestionar este factor es necesario considerar una cultura de transparencia en cuanto a los procesos y las estrategias, esto se relaciona con la comunicación organizacional y es posible que reduzca los sentimientos de incertidumbre medidos por el factor.

Teniendo esto en consideración, es posible que las organizaciones que se apropien de esta noción de cultura de transparencia puedan presentar una influencia sobre las respuestas que miden le des favorabilidad en el factor Resistencia, al estar inmersos en una cultura organizacional que se encuentra consciente sobre sus propias dinámicas de cambio y adaptación, y las comunica efectivamente.

Ecología del cambio organizacional. Teniendo en cuenta la T-AR y las dinámicas culturales, el análisis de la perspectiva ecológica se genera a favor de acoplar todos los elementos previamente descritos. Medir las actitudes, es efectivamente describir el actor dentro de los microsistemas como punto de partida. Si las actitudes son favorables o desfavorables ante el cambio organizacional, en las relaciones sistémicas estas también afectan los niveles meso-exo-macro y por ende se relacionan con todas las esferas sociales desde la familia hasta la cultura. Así la prueba Actitudes Frente al Cambio Organizacional (AFCO) puede ser de nuevo, una aproximación preliminar a entender las interacciones sistémicas dentro de una organización.

Ahora bien, la forma en la que se miden las actitudes se vincula con los modelos de gestión para entender de mejor manera las dinámicas de cambio organizacional a un nivel micro. Mediante los análisis de TA-R se genera una visualización de las dinámicas relacionales, esto a favor de la complejización de un modelo de actitudes, que como se menciona previamente, debe ser complementado con este tipo de análisis.

La deseabilidad social de los factores pretende establecer un marco de referencia en comparación con las dinámicas de relacionamiento y las dinámicas de cambio que se generan desde los contextos organizacionales. Una multiplicidad de actantes dentro de una organización con tendencias definidas implica diferentes estrategias y prácticas culturales. Tal y como se

mencionó en el apartado de cultura, entender los factores significa entender en cierta medida a la organización, este segundo nivel de explicación sistémica precisamente enmarca las actitudes dentro de la organización, los procesos que pretenden gestionarla y a su vez el contexto histórico/temporal y las realidades sociales tanto gubernamentales como relacionales.

Finalmente, si se consideran factores ecológicos más macro, como los indicadores económicos, las políticas públicas, la temporalidad y las dinámicas de los mercados laborales el contexto contemporáneo en este caso de Bogotá, implica que la medición de las actitudes frente al cambio organizacional, deban tomar en cuenta estos aspectos para poder tomar relevancia. La actualización constante de la prueba y la consideración del constructo debe ser complementada e indagada con los fenómenos ocurrentes. A modo de ejemplo, y considerando que la aplicación fue realizada en un periodo “postpandemia”, es posible que las actitudes frente al cambio organizacional hayan sido más favorables que en un periodo prepandemia.

Los análisis realizados en consideración de las perspectivas teóricas de cambio organizacional, psicológicas y sistémicas son posibles vincularlas con la medición psicométrica del cambio organizacional y de esta manera profundizar y complejizar el entendimiento del constructo.

Conclusiones

Profundizar el entendimiento de las actitudes frente al cambio organizacional radica su necesidad en el contexto actual del trabajo, para entender la “sociedad en red” se debe empezar desde sus nodos más básicos, las personas. Posicionarse desde la complejidad de este constructo implica abordarlo desde teorías que pueden explicar dicha complejidad para su uso práctico en las estructuras organizacionales. Compaginar lo sistémico y lo actitudinal es necesario para que

las implementaciones y estrategias tengan resultados tácitos y medibles, y que estos pretendan tener en cuenta a los trabajadores en cualidad de actantes dentro de la organización.

Justificar la brecha entre el sujeto y la estrategia organizacional no es posible si en realidad se toma en cuenta que estos se interrelacionan. No se pueden generar estrategias sin los aportes de los actantes a los sistemas más macro, que se pueden ver representadas en sus actitudes y cómo los sujetos, a su vez, generan cultura organizacional por medio de las mismas.

La conjunción de los resultados de las aproximaciones psicométricas representadas por la prueba de Actitudes Frente al Cambio Organizacional (AFCO) y las aproximaciones sistémicas permiten una comprensión más compleja del constructo. La contextualización de este, debe tomar en cuenta que el cambio es una constante que debe ser abordada en todos los niveles organizacionales.

En cuanto al análisis psicométrico de la prueba Actitudes Frente al Cambio Organizacional (AFCO), el constructo de cambio organizacional se ajusta a una solución factorial y presenta un alto puntaje de fiabilidad, confirmando su consistencia interna, así como la posibilidad de aplicación a poblaciones más amplias, en consideración de los cuatro factores identificados (Habilidades, Afrontamiento, Involucramiento, Resistencia). De igual manera se identificó que la correlación entre los factores es estadísticamente significativa y funcionan en conjunción para medir las actitudes frente al cambio organizacional.

Esto justifica la noción de que la prueba puede ser aplicada y articulada a distintos sectores y demografías, como fue corroborado por el análisis descriptivo. La consideración de aplicar la prueba de Actitudes Frente al Cambio Organizacional (AFCO) como una forma de aproximación a la diversidad del constructo logra, fundamentalmente, expandir el campo de actuación en consideración del cambio organizacional.

Finalmente, para futuros estudios sobre este constructo se recomiendan los siguientes puntos:

En cuanto diseño de la prueba es necesario ajustar en las preguntas de información demográfica lo relacionado a los sectores económicos. Se debe utilizar los términos “primario, secundario, terciario y cuaternario” así como hacer una anotación en la pregunta para explicar qué organizaciones pertenecen a cada sector.

En consideración de la teoría es posible indagar más profundamente sobre las dinámicas contemporáneas en respecto a la flexibilidad. Traer a colación las nuevas modalidades de trabajo en las industrias 4.0 como el *freelancing* y el trabajo en nuevos sectores tecnológicos permitirá un mayor alcance en consideración de los mercados emergentes.

La prueba debe ser complementada tanto con otros métodos cuantitativos y de medición como por metodologías cualitativas para abordar la complejidad del constructo.

Referencias

- Aiken, L. (2002). Definitions, history, and behavior prediction. In *Attitudes and related psychosocial constructs: Theories, assessment, and research* (pp. 1-22). SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781452233659.n1>
- Alarcón, D. (2011). Guía para el comportamiento organizacional de un agente líder de cambio. *Negotium*. Recuperado 15/01/2013 de: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=78219156005>
- Alvarado, S. (2006). Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo. *Contaduría y Administración*, mayo-agosto. Recuperado 15/01/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39521901>
- Arancibia, F. (2011). Flexibilidad laboral: elementos teóricos-conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales (CI)*, (26),39-55.[fecha de Consulta 7 de Agosto de 2022]. ISSN: 0717-2257. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70822578003>
- Asociación Americana de Psicólogos. *Diccionario de Psicología de la APA*. Extraído de: <https://dictionary.apa.org/>
- Bandura, A. (1977), "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change," *Psychological Review*, 84, 191–215
- Baltar, F., & Gorjup, M. T. (2012). Muestreo mixto online: Una aplicación en poblaciones ocultas. *Intangible Capital*, 8(1),123-149.[fecha de Consulta 27 de Octubre de 2022]. ISSN: 2014-3214. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54924517006>
- Bennis, W. (2000), "Leadership of change," in M. Beer and N. Nohria (eds.), *Breaking the Code of Change* (Boston, MA: Harvard Business School Press), 113–121.

Boninger, D., Krosnick, J., & Berent, M. (1995). Origins of attitude importance: Self-interest, social identification and value relevance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 615-80.

Bovey, W. H. and A. Hede (2001), "Resistance to organisational change: The role of defence mechanisms," *Journal of Managerial Psychology*, 16, 534-548.

Bravo-Andrade, Héctor & Ruvalcaba Romero, Norma & Orozco Solis, Mercedes & González-Gaxiola, & Hernández-Paz, (2018). *Introducción al modelo ecológico del desarrollo humano*.

Bronfenbrenner, U. (1979) *The Ecology of Human Development. Experiments by nature and design*. Harvard University Press.

Burnes, B. (2004) *Managing Change: A strategic approach to organisational dynamics* (4th ed) Harlow: Prentice Hall.

Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.

Capra, Fritjof (2003). *Las conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo*. Barcelona: Editorial Anagrama.

Charbonnier, Voirin, A., & El Akremi, A. (2011). L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés. *Relations Industrielles*, 66(1), 122-149.

Cuestionario de comunicación organizacional. (2021). Obtenido de Instituto Departamental de Bellas Artes:

<https://bellasartes.edu.co/images/talentohumano/cuestionarioComunicacionOrganizacional.pdf>

Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: a new scale to measure

- individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280-293. <http://dx.doi.org/10.1002/cjas.232>
- Connor, D. R. (1993), *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail* (New York: Villard Books).
- Coyle-Shapiro, J. A. M. and P. C. Morrow (2003), "The role of individual differences in employee adoption of TQM orientation," *Journal of Vocational Behavior*, 62, 320–340.
- Cunningham, C. E., C. A. Woodward, H. S. Shannon, J. MacIntosh, B. Lendrum, D. Rosenbloom, et al. (2002), "Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377–392.
- Di Fabio A and Gori A (2016) Developing a New Instrument for Assessing Acceptance of Change. *Front. Psychol.* 7:802. doi: 10.3389/fpsyg.2016.00802
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4884749/pdf/fpsyg-07-00802.pdf>
- Díaz, M.. (2004). *Escala Multidimensional De Asertividad*. México: El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Dunican, B, "Acceptance of Change: Exploring the Relationship Among Psychometric Constructs and Employee Resistance" (2015). Dissertations. Paper 82.
- Dutton, J., Ashford, S., O'Neill, R. & Lawrence, K. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 716-736.
- Echeverría, J. & González, M. I. (2009). La teoría del actor-red y la tesis de la tecnociencia. *Arbor. Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 705720
- Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor

humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 18, 50-64.

García Rubiano, Mónica, & Rojas, María Fernanda, & Díaz, Sofía (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142. [fecha de Consulta 30 de Julio de 2022]. ISSN: 1794-9998. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67922583009>

Gibbons, P. (2015) *The science of successful organizational change*.

Gibbons, P. (2019) *Impact: 21st Century Change Management, Behavioral Science, Digital Transformation and the Future of Work*.

Goldberg. (1990). An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. Extraído de: https://projects.ori.org/lrg/PDFs_papers/Goldberg.Big-Five-FactorsStructure.JPSP.1990.pdf

Gómez, M. (2014). Sobre la flexibilidad laboral en Colombia y la precarización del empleo. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10(1), 103-116. Retrieved August 13, 2022, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982014000100008&lng=en&tlng=es.

Guerra, Pablo 1995 “¿Es necesariamente precaria la flexibilidad? Notas sobre las amplias, controvertidas y difusas interpretaciones del concepto de flexibilidad”. En: Agacino, Rafael y Echeverría, Magdalena (Editores). “Flexibilidad y Condiciones de Trabajo Precarias”. Programa de Economía del Trabajo (PET); Santiago, Chile. pp. 17 – 30.

Gutiérrez, V. & Aguilar, J. & Medina, E. (2019). Cambio organizacional, institucional y tecnológico: una aproximación desde la teoría actor-red y el trabajo institucional.

- Cuadernos de Administración. 32. <https://racimo.usal.edu.ar/4566/1/1232-4381-1-PB.pdf>
- Hollander, E. (1978). Principios y métodos de Psicología Social Buenos Aires: Amorrortu
- House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Earley & M. Erez (Eds.), New perspectives on international industrial/ organizational psychology (pp. 535–625). The New Lexington Press/Jossey-Bass Publishers.
- Isaza, J. G. (2003). Flexibilización laboral: un análisis de sus efectos sociales para el caso colombiano. *Equidad y Desarrollo*, 1, 9-39.
- Judson, A. (1991). Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Kohan, N. (S.F) Constructos Psicológicos y Variables. Extraído de:
<https://racimo.usal.edu.ar/4566/1/1232-4381-1-PB.pdf>
- Kotter, J. (2000). Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lancheros, L. Marconi, L. Manrique, M. Mendivelso, M. (2007). Conceptos basicos acerca de las pruebas de actitud. Universidad Nacional de Colombia (pp.163-167). Disponible en:
https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/application/files/7316/0463/3544/Vol_5._Conceptos_Bsicos_Acerca_De_Las_Pruebas_De_Actitud.pdf
- Latour, B. (1996). Trains of thought – Piaget, formalism and the fifth dimension. *Common Knowledge*, 6 (3): 170-191.
- Latour, B. (2005). Reassembling the social. Oxford: Oxford University Press. Retrieved from <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0635/2005296645-d.html>
- Lazarus, R. S. and S. Folkman (1984), Stress, Appraisal, and Coping (New York: Springer)

- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper
- LEY 1090 DE 2006. "Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones." Septiembre 6. D.O 46383
- Ley estatutaria 1581 de 2012. "Por la cual se dictan las disposiciones generales para la protección de datos personales" Octubre 18. D.O 48487
- Maslow, A. (1935), "Individual psychology and the social behavior of monkeys and apes," *International Journal of Individual Psychology*, 1, 47–59.
- Maxime Quijoux. ¿Sociólogo de la dominación? La cuestión del trabajo en la obra de Pierre Bourdieu.
- McGuire, W. J. (1985). Attitudes and attitude change. En G. Lindzey y E. Aronson (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (Vol. 2). Nueva York: Random House"
- Mengíbar, M., del Río, S. y Terol, J. (2007). La gestión del cambio. En Temes J.L. y Mengíbar M. (Eds.), *Gestión Hospitalaria* (pp. 501- 518), Madrid: Mc-Graw Hill Interamericana.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage publication
- Miller, V. Johnson, J. & Grau, J. (1994) Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change, *Journal of Applied Communication Research*, 22:1, 59-80
- Näswall, K., M. Sverke, and J. Hellgren (2005), "The moderating role of person- ality characteristics on the relationship between job insecurity and strain," *Work and Stress*, 19, 37–49.
- Orengo, V. Grau, R., & Peiró, J. (2002). La innovación tecnológica como proceso de cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Recuperado el

28/01/2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=231317661001>

Otzen, T. Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio.

Perelló, N. 2006 “Reformas laborales: Empleo vs. flexibilización. Nuevos paradigmas del Derecho del Trabajo”. En: Gaceta Laboral. Vol. 12, nº 3; Caracas, Venezuela. pp. 386 – 403.

Pineda, R. (2018) Cultura y Valores Organizacionales Emergentes en la Gerencia Transcompleja.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>

R. T., Michel, A., & Oreg, S. (2013). *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee’s Perspective*. Cambridge University Press.

Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo (ALAST)., 2017. fahalshs-01903696f

Rial (s.f). La flexibilidad laboral y sus concecuencias. Extraido de:

<http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/pensar-en-derecho/revistas/11/la-flexibilidad-laboral-y-sus-consecuencias.pdf>

Rodriguez, L. (2004). Aprendizajes-herramientas -y entornos. Recuperado de:

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35758763/3RODRIGUEZ-ILLERA-Jose-Luis-CAP-2-Aprendizajes-herramientas-y-entornos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1661749897&Signature=FJuguC~gkZdi3vhjwVM-x~grmeuSkx2QasyMw5B1LfFIBLRn7ir7-xh80KHA2CAMtzlPm6mdfrZymGcpy7jUZ>

Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. A. (2013) Sobre el cambio organizacional. Una revisión

- bibliográfica *Innovar*, 23(50). 35-52.
- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. A. (2013) Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica *Innovar*, 23(50). 35-52.
- Ros, M. Torres da Paz, M. & Rabelo, E. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1),9-30.
- Rosenberg, M. J. (1960). *Attitude organization and change. An analysis of consistency among attitude components*. New Haven, CT: Yale University Press
- Salgado, E., Vargas-Trujillo, E., Schmutzler, J., & Wills-Herrera, E. (2016). Uso del Inventario de los Cinco Grandes en una muestra colombiana. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 34(2), 365-382.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica* (10 ed.). 3R.
- Sinval J, Miller V, Marôco J (2021) Openness Toward Organizational Change Scale (OTOCS): Validity evidence from Brazil and Portugal. *PLoS ONE* 16(4): e0249986. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249986>
- Sinval, J. Miller, V. Marôco, V. (2021) Openness Toward Organizational Change Scale (OTOCS): Validity evidence from Brazil and Portugal. *PLoS ONE* 16(4): e0249986. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249986>
- Sotelo, R. Dominguez, M. *Educación y economía en el siglo xxi. Los grandes retos de nuestros tiempos*. Academia de la facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana. Extraído de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/01CA201501.pdf>
- Suárez, M. J.; Adriani, H. L.; Alvariz, A; Cotignola, M. (2005). En Principales características de

- la precarización laboral en el gran la plata. Período 2003-2004, Séptimo congreso nacional de estudios del trabajo. Recuperado de <http://www.aset.org.ar/congresos/7/09006.pdf>
- Torrice, E., Santin, C., Villas, M., Álvarez-Dardet, S. & López, J. (2002) El modelo ecológico de Bronfenbrenner como marco teórico de la psicooncología.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–29.
<https://doi.org/10.2307/41165852>
- Ubillos Landa, S., Páez Rovira, D., & Mayordomo López, S. (2004). Actitudes: definición y medición. Componentes de la actitud. Modelo de acción razonada y acción planificada. En I. Fernández Sedano, S. Ubillos Landa, E. M. Zubieta, & D. Páez Rovira (eds.), *Psicología social, cultura y educación* (pp. 301-326). Pearson Educación.
- UNA MAQUILADORA DE EXPORTACIÓN. Instituto tecnológico de Sonora. México"
- Universidad de Cadiz (2022). *Habilidades para el Aprendizaje: Adaptación al cambio o nuevas situaciones*. Recuperado de: [https://sap.uca.es/Scott, C. & Jaffe, D. \(1999\).](https://sap.uca.es/Scott, C. & Jaffe, D. (1999).) *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones*. México D.F., México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Vakola & Nikolaou (2005) Attitudes towards organizational change. What is the role of employees' stress and commitment?. 160-174. 27,2.
- Vakola, M., Armenakis, A., & Oreg, S. (2013). Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781139096690.008>
- Vakola, M., Tsaousis, I. and Nikolaou, I. (2003), "The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change", *Journal of Managerial*

Psychology, Vol. 19 No. 1, pp. 88-110

Van de Ven, A., & Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations.

Academy of Management Review, 20(3), 510-540.

<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080329>

Velasco, R. (2015) Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación. ITSON

Vesga, J. García Rubiano, M. (2020) Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. Editorial Universidad Católica de Colombia

Wanberg, Connie & Banas, Joseph. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in Reorganizing Workplace. The Journal of applied psychology. 85.

Watkins, K. E., & Dirani, K. M. (2003). A meta-analysis of the dimensions of a learning organization questionnaire: Looking across cultures, ranks, and industries. Advances in Developing Human Resources, 15(2), 148-162.

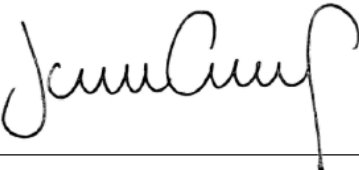
Wooten, K. & White, L. (1999), Linking OD's philosophy with justice theory: postmodern implications, Journal of Organizational Change management, 2, 7-20.

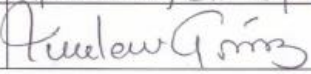
Anexos

- **Anexo 1:** Revisión Bibliografía
- **Anexo 2:** Listado de Reactivos Preliminares

- **Anexos 3:** Validación por Jueces

NOMBRE DEL JUEZ:	Nayibe Gómez Jiménez
INSTITUCIÓN:	Intramar Shipping S.A.S
ÁREA DE EXPERTICIA:	Psicología Organizacional
FIRMA Y CÉDULA:	<u>Nayibe Gómez J.</u> 53.095.974

NOMBRE DEL JUEZ:	Julián Medina Zárate
INSTITUCIÓN:	Pontificia Universidad Javeriana
ÁREA DE EXPERTICIA:	Psicología crítica, psicología social del trabajo y las organizaciones
FIRMA Y CÉDULA:	 C.C 1020768702

NOMBRE DEL JUEZ:	Jurlen Roño Gómez Triana
INSTITUCIÓN:	Experiencia más de 20 años en compañía líderes (plantas de producción, área comercial y Administrativas) tales como Alpina productos alimenticios, Coca Cola (Panama) y Fincas S.A.
ÁREA DE EXPERTICIA:	En el área organizacional en el diseño e implementación de estrategias de Gestión Humana: Selección, Desarrollo organizacional, capacitación; clima y cultura, salud ocupacional, bienestar.
FIRMA Y CÉDULA:	 60.313.839

- **Anexo 4:** Prueba Final por Google Forms.

- **Anexo 5:** Matriz de datos original

- **Anexo 6:** Matriz solución factorial
- **Anexo 7:** Tabla de análisis percentiles
- **Anexo 8:** Análisis Descriptivo Demográfico
- **Anexo 9:** Análisis Descriptivo por tendencia de respuesta
- **Anexo 10:** Ficha Técnica