



UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**“LA RESISTENCIA AL CAMBIO:
UNA ALTERNATIVA PARA SU MEDICIÓN DENTRO DE
UNA ORGANIZACIÓN PRIVADA”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

L I C E N C I A D A E N P S I C O L O G Í A P

R E S E N T A :

L I Z T L I C H U A T L A L V E A R G A R C Í A

DIRECTORA DE TESIS: MTRA. MARTHA LAURA JIMÉNEZ MONROY

MÉXICO, D. F.

MAYO 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Un Poco con amor un poco con verdad
Con su cuerno de añil pescaba una canción,
Saberla compartir era su vocación,
Mi Unicornio Azul ayer se me perdió
Y puede parecer acaso una obsesión
Pero no tengo más que un Unicornio Azul
Y aunque tuviera dos yo sólo quiero aquel
Mi Unicornio Azul se me ha perdido ayer.....
Se Fue.....
Al pasar de los años ese Unicornio Azul
Perdido encontró su Paz.

DEDICATORIA

GRACIAS infinitivas a DIOS, porque en todo momento de mi vida ha estado conmigo, y siempre me ha mostrado el camino y sólo por él conservo las ganas de seguir y la sonrisa perpetua en mi rostro. Y cuándo la fe se ve mermada en mi ser, el Señor me dice que mire a mi alrededor y vea los grandes obsequios que me ha otorgado y que a través de ellos me grita que él está conmigo y que me ama; es entonces cuando miro y me doy cuenta que he sido bendecida con una familia maravillosa, con una madre ejemplar que me ama muy a su manera ruda de ser, unas hermosas hermanas, únicas cada una de ellas, un padre que aunque pudiera parecer distante ha estado siempre presente en mi vida y que además me dio otra familia conformada por seres divinos y que amo profundamente. Y cómo si eso no fuera suficiente, el amor infinito de mis Abuelos y también de unos tíos que se convirtieron en mis padres cuando más lo necesitaba. Y sólo para considerarme el ser más afortunado, el Señor me ha dado la grandeza de formar mi propia familia, formada por el hombre que me ha costado creces y alegrías y sobre todo el único que me ha inspirado ser lo más maravilloso del mundo que es ser Madre.

Y para agradecer con todos los nombres, GRACIAS a Dios, GRACIAS A:

A mi Mamaita preciosa por tus tantas regañadas y enseñanzas de vida y porque no al que un día se quedo y ya no se fue Arnulfo, a mi Papá por ser siempre tan tú mismo, a Ross por tu luz, a mis hermanos Citlalli, Miguel, Malinalli, Daniela, Metztli y Tonatihu, porque cada uno de ustedes construye mis alegrías y me enseñan que soy capaz de admirar y amarlos infinitamente, a mis Abuelis María y Aurelio por ser un ejemplo de amor y de vida, a mis tíos Raquel y Moisés porque sus esperanzas en mi persona me forjaron para tomar la decisión de seguir estudiando, gracias los amo; a mi amiga la incondicional que no importa nada más que nosotras, gracias Alejandra, gracias a mi Universidad Salesiana que me dio tanto, a mis maestros los más malos del mundo por que sin ellos no hubiera aprendido nada y por supuesto gracias a Octavio por no dejarme caer en la decidia del no hacer nada e impulsarme para seguir estudiando lo que en verdad me gusta y gracias sobre todo por formar una familia conmigo y gracias por mi Matías que es sin duda el mayor logro de mi vida, Te Amo hijo en cada instante de mi vida.

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. “RESISTENCIA AL CAMBIO”	1
1.1 Conceptualización de cambio.....	1
1.2 Cambio Organizacional (antecedentes y definición).....	2
1.3 Motivos de Cambio (Fuerzas y Causas).....	7
1.4 Dimensiones del Cambio Organizacional.....	11
1.4.1 Tipo de Cambio.....	11
1.4.2 Magnitud del Cambio.....	13
1.4.2.1 Nivel micro	13
1.4.2.2 Nivel mediano u organizacional.....	14
1.4.2.3 Nivel macro o social.....	14
1.4.3 Tiempo del Cambio.....	15
1.4.3.1 Corto y Mediano Plazo.....	15
1.4.3.2 Largo Plazo.....	18
1.5 Definición de la Resistencia al cambio.....	20
1.5.1 Percepción positiva del cambio.....	22
1.5.2 Percepción negativa del cambio.....	24
1.6 Variables individuales de la Resistencia al cambio.....	26
1.7 Variables organizacionales de la Resistencia al cambio.....	29
1.8 Modelo del Cambio planeado de Kurt Lewin	30
1.8.1 La teoría del campo.....	31
1.8.2 Modelo del Cambio Planeado.....	32
CAPÍTULO II. “EMPRESA INTERMODAL MÉXICO S.A. DE C.V.”	36
2.1 Antecedentes de IMEX.....	36
2.2 Filosofía IMEX (Visión, Misión y Valores).....	37
2.3 Estructura Organizacional.....	39
2.4 Servicios que ofrecen.....	40
2.5 Reestructura del Departamento de Recursos Humanos: Gestión de Recursos Humanos por Competencias.....	43

2.6 Tipo de personal	45
CAPÍTULO III. “ELABORACIÓN DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN”	48
3.1 Cronología de hechos relevantes en la Historia de la evaluación psicológica y la psicometría.....	48
3.2 Definición de medición.....	51
3.3 Definición de un Instrumento de medición.....	52
3.4 Definición de Actitud.....	52
3.5 Definición de Escala de Likert.....	53
3.6 Análisis de ítems.....	55
3.6.1 Índice de dificultad.....	55
3.6.2 Índice de discriminación.....	56
3.7 Confiabilidad: Tipos de Confiabilidad.....	56
3.8 Validez: Tipos de validez	58
3.9 Clasificación de instrumentos de medición.....	59
3.10 Normas de puntuación: Normalización, Estandarización, Baremación, Percentiles –Centiles.....	60
CAPITULO IV. METODOLOGÍA.....	63
CAPÍTULO V. ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO	66
5.1 Elaboración de Constructos.....	66
5.2 Elaboración de ítems.....	67
5.3 Aplicación del instrumento	80
5.4 Índices de Discriminación y Dificultad.....	86
5.5 Segunda aplicación del instrumento de medición.....	88
5.6 Confiabilidad y Validez.....	89
5.7 Tablas Normativas.....	91
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFÍAS	

RESUMEN

Esta investigación presenta una alternativa de medición para detectar si existe o no la Resistencia al cambio en los colaboradores de una organización que está atravesando por la implantación de un cambio mediano o grande.

Parte de una investigación teórica de los Conceptos de cambio y resistencia que permite identificar lo que significa la resistencia al cambio, definida como la "Capacidad de defensa de un ser humano, ante la amenaza de pérdida de su equilibrio, en cuanto a sus percepciones, necesidades, objetivos y personalidad." Posteriormente fueron seleccionados los constructos o síntomas que son observables para determinar su existencia, categorizándose los siguientes: el miedo a perder el empleo, la falta de motivación personal, la conformidad con lo que se tiene, el miedo a lo desconocido, la estabilidad económica y la influencia de otros. Planteando que a mayor presencia de estos, mayor será la resistencia al cambio que presentan.

La aplicación de este instrumento se lleva a cabo en una población de una organización privada, la cual posee como característica particular para esta investigación, la de ser una empresa fundada hace 70 años, donde sus métodos y procesos para realizar sus actividades es muy burocrática y donde se ha permeado una cultura de conformismo en general. Por lo que afrontar cambios en sus estructuras puede que ocasione fricciones en entre los colaboradores y los grupos directivos que están empujando el cambio. Se trabajó con 50 colaboradores, entre hombres y mujeres, tanto de nómina de confianza, confidencial y sindicalizados y que ejercen sus actividades en oficinas y en los centros de trabajo denominado "terminales".

El primer esbozo del instrumento, conto con 115 ítems. Estos fueron sometidos al método de validez llamado "jueceo"; con lo que se eligieron 78 ítems, los cuales fueron el primer piloto del instrumento, el cual fue aplicado a la muestra. La segunda depuración de ítems se realizó mediante el cálculo de los índices de dificultad y discriminación y así obtener un instrumento final que consta de 36 ítems

La confiabilidad calculada fue de 0.916, lo que indica que el instrumento es en gran medida confiable. Por otra parte, la validez tuvo un nivel promedio de 0.568 en un rango de 0.49 a 0.85 para cada reactivo. Estos resultados nos llevan a la conclusión que este instrumento cuenta con las principales características deseadas en confiabilidad y validez para ser utilizado como herramienta dentro de la psicología laboral. Cabe mencionar que al estar baremado este instrumento dentro de una organización mediana su aplicación en otras organizaciones podría arrojar resultados que pudieran servir de comparación para esta investigación.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día hablar de cambio resulta ser un tema muy común, se puede escuchar hablar del cambio climático, del cambio en los gobiernos y del cambio de administración o de tecnología dentro de las organizaciones.

Las organizaciones al igual que los seres vivos, son entes que nacen, se desarrollan y en algunas circunstancias llegan a desaparecer, que sería el símil a los seres vivos en morir. Lo importante es, que en este ciclo de vida las organizaciones no desaparezcan, sino que se mantengan vivas y constantes; para lograrlo es necesario que se mantengan en un continuo movimiento, es decir, en Cambio.

Sin embargo, al provocar una ola de cambios dentro de una Organización, los empleados con mucha frecuencia comienzan a notarse molestos, reacios a tomar nuevos caminos, a tomar nuevas formas de hacer y entender las cosas; esto suele llamarse “Resistencia al Cambio”; que como señala P. Stephen Robbins (2004) es el factor que impide que cualquier proyecto nuevo se pueda llevar a cabo y por ende brinde los resultados esperados

Para hablar de la existencia de esta resistencia, es preciso transformarla en algo cuantitativo que nos permita identificar este fenómeno de una manera más práctica y objetiva para convertirlo en un hecho más veraz y creíble a los ojos de los demás.

Ante dicha situación surge la necesidad de elaborar un instrumento que permita identificar si existe o no una resistencia al cambio ante la implementación de algún tipo de proyecto que amanece el status quo de los empleados. Para fines de esta investigación el proyecto que se tomará como referencia será la implementación de la Gestión de Recursos humanos por competencias.

A fin de alcanzar el objetivo de esta investigación se presentarán 5 capítulos, los cuáles brindan información tanto cualitativa como cuantitativa respecto a la resistencia al cambio y la elaboración de un instrumento de medición.

El primer capítulo abarca una revisión teórica acerca del concepto del Cambio, la definición propia de cambio organizacional y sus antecedentes, los motivos por las que éste se presenta en las organizaciones, que tipos de cambio existen, su

magnitud y el tiempo que se requiere para llevarlo a cabo. También se expone la definición de la “resistencia al cambio”, el cómo es percibida por los que la viven, sus causas y la teoría de Kurt Lewin que nos plantea la metodología para controlar y eliminar la misma.

En el capítulo dos, se podrá consultar la información propia de la empresa que fue escogida como población para llevar a cabo esta investigación. Se abarca desde los antecedentes de la empresa, el tipo de personal que maneja, los servicios que ofrece y el tipo de cambio que se está implementando.

En el capítulo tres, se podrá encontrar una visión general de los antecedentes de la psicometría y la evaluación psicológica, así como las definiciones de medir, de instrumento y su objetivo de estudio. Se podrá consultar el cómo se elabora un instrumento de medición basado en el modelo de las escalas de Likert; empezando por definir que es una actitud, una escala de Likert, qué es un análisis de ítems llevado a cabo con los índices de dificultad y discriminación, así como las definiciones de confiabilidad y validez, para terminar con la clasificación de los instrumentos y el uso de las tablas normativas.

En el capítulo 4 se encuentra la Metodología que muestra el cómo se realizará esta investigación, partiendo desde la revisión teórica, pasando por el objetivo, el planteamiento de la hipótesis, la población y terminar con el procedimiento en general.

En el capítulo 5 se presenta el cómo se elaboro paso a paso el instrumento que mide resistencia al cambio; desde la conceptualización de los constructos (síntomas de la resistencia al cambio), la elaboración de los ítems de acuerdo a cada constructo definido, la primera prueba de validez para su depuración a partir del “jueceo”, La obtención del instrumento que se aplicaría a la población definida, el análisis de los ítems utilizando los índices de dificultad y discriminación, la determinación de la confiabilidad y la validez del instrumento para concluir con la construcción de las tablas normativas.

Finalmente se incluyen las conclusiones generadas a partir de este estudio.

CAPÍTULO I.

RESISTENCIA AL CAMBIO

“Las masas humanas más peligrosas son aquellas en cuyas venas ha sido inyectado el veneno del miedo.... del miedo al cambio”. Esta frase citada por el poeta mexicano Octavio Paz, nos da la pauta para iniciar con esta investigación, al cuestionar el por qué el ser humano se niega, se resiste al cambio. Por qué como seres humanos el sentimiento de arraigo a las cosas, a las situaciones, a las personas suele convertirse en un lastre tan pesado que puede costar hasta la vida propia.

Es por esto que en este capítulo abordaremos las definiciones y conceptos del cambio, del proceso del cambio, de la resistencia y al finalizar la resistencia al cambio.

1.1 Conceptualización de Cambio

La vida puede ser sinónimo de movimiento y de adaptabilidad; procesos que llevan a desplazarse a diferentes situaciones y circunstancias que enfrentan nuevamente al hecho de seguir en movimiento y adaptación. Es un ciclo que comienza y termina de la misma manera. Y el cambio no es más que eso, mantenerse en continuo movimiento, pero no sin un rumbo fijo y nada más por moverse, si no que lleva a una situación nueva para mejorar lo que se tiene en ese momento.

El cambio puede suscitarse como algo inesperado, pero es preferible que sea planeado, que se establezcan metas, objetivos, la manera en que se llevará a cabo; también existen diferentes tipos de cambio, pueden ser pequeños o grandes, impactar a unos cuantos o a toda una organización, estar programado para efectuarse a corto o largo plazo de tiempo. Por ello, puede decirse que un cambio debe considerarse no como un paso más en el Desarrollo Organizacional sino más bien, como una necesidad inherente de las organizaciones actuales que desean seguir vigentes.

Se vive día a día con los cambios, desde los ciclos circadianos hasta el cambio en las estaciones del año; lo que sucede es que en este tipo de cambios no se identifican sus consecuencias, difícilmente se percibe que con cada ciclo circadiano el cuerpo se desgasta ó que con el cambio de estaciones el individuo se hace más viejo. Y en el caso de un cambio organizacional, su impacto puede deslumbrar desde el principio y sus manifestaciones y

consecuencias suelen afectar de manera inmediata a los individuos, además de que los procesos para llevarlos a cabo suelen ser más complejos y por ende complicados.

Así, en ocasiones se percibe al cambio como algo trivial y no como un proceso difícil. Sin embargo al conocer la definición del concepto “cambio”, se vislumbra que es más complejo de lo que se imagina.

“Cambio” puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.¹ O bien es la manifestación de una modificación observable en un sistema social.

La expresión “proceso de cambio” se refiere a la manera en que el sistema en cuestión vive el cambio que está implantándose, mientras que “procedimiento de cambio” tiene que ver con las diferentes fases que se habrán de atravesar para iniciar, promover e implantar dicho cambio.*

1.2 Cambio Organizacional

El cambio es un movimiento continuo, que se lleva a cabo de manera intrínseca en las organizaciones; sin embargo, antes de los años de 1900 las condiciones laborales no eran las propicias ni para los trabajadores ni las propias empresas para asumirlo como tal. Los cambios que nacieron tuvieron que ver más bien, con la forma de concebir en el pensamiento al trabajo y sus relaciones correspondientes con los trabajadores y las estructuras de las organizaciones. A lo largo de la historia administrativa han existido grandes pensadores que han revolucionado el concepto de organización.

Todo inicia con la aparición de Frederick Taylor y su movimiento de la “Administración Científica” (1911); su teoría está basada en la eliminación de pérdidas de tiempo, de dinero, etc., mediante la aplicación del método científico. Sus propuestas tienen que ver con el mejoramiento en la producción; realizó estudios de tiempos y movimientos con el fin de establecer una sola forma de realizar el trabajo. Esta teoría es el parte aguas de todo un cambio revolucionario de ver a las organizaciones; sin embargo no es la

¹ De Faria Melo. Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral. México Edit. Limusa. Noriega Editores. 2004
* Abordaremos más adelante el modelo de Kurt Lewin, el cual explica un proceso de cambio.

intención de esta investigación describir a todos los autores y sus aportaciones en la administración de los cambios; solo se presenta un breve panorama histórico de la administración para comprender la situación actual de los cambios y las organizaciones.

A continuación se presenta un breve panorama histórico de los cambios organizacionales hasta nuestros tiempos:

- ✚ Frederick Taylor inicia el movimiento de la “Administración Científica” (1911), introduce términos como la producción, reducción de tiempos muertos, y pretende establecer índices de producción para estandarizar la manera en que se lleva a cabo el trabajo.
- ✚ Henry Fayol (1880- 1925) funda la que se conoce como la escuela clásica de la Administración, debido a que sus investigaciones tienen que ver con la premisa fundamental de la relación causa-efecto, en donde se aplica un punto de vista eficientista que ve al hombre como una máquina más. Otro importante pensador de esta época es Max Weber², que sigue los principios de la burocracia bien dirigida, donde los trabajadores son un engranaje más de la enorme máquina de la organización que siguen órdenes a través de una cadena de mando.
- ✚ Entre 1925 y 1939 después de los estudios de Hawthorne, (los cuales ponían énfasis en el estudio de la correlaciones entre la productividad y las buenas condiciones en las áreas del trabajo); se realizaron varias investigaciones como las de Elton Mayo. Estas tenían un enfoque humanístico que sostenían que el trabajador es integrante de todo un gran conjunto humano (organización), en el cuál debe de sentirse importante para realizar de mejor manera sus actividades. A partir de esta época se comienza a considerar a la Psicología como una herramienta dentro de las organizaciones.
- ✚ Nace la “Escuela de las Relaciones Humanas” con Chester Bernard; ésta sugería que las organizaciones no eran máquinas o motores sino entes cooperadores, también enfatiza el rol y la importancia de la

²David Smart Firth. Lo fundamental y lo más efectivo acerca del cambio. traductor, Cecilia Ávila de Barón. Bogotá (Colombia) Santa Fe. McGraw-Hill., 2000.

relaciones sociales, el impacto de la jerarquía, la solidaridad, etc.³ Ocupa como herramientas a la psicología del trabajo, las dinámicas de grupo, la motivación y probablemente este es el momento en que nace el trabajo en equipo, “Empowerment”.⁴

- ✚ De lado administrativo entre 1930 y 1942 teniendo como base la teoría de Taylor y Fayol; Gulick encabezó el pensamiento neoclásico de la administración, en el cual la organización está basada en una estructura formal de autoridad mediante la que se define, disponen y coordinan las fases del trabajo para determinados objetivos, se hace hincapié en la unidad de mando, definiendo el principio de la especialización como base de la eficiencia.
- ✚ En las siguientes dos décadas de 1940 a 1960, las investigaciones y los cambios estuvieron dirigidas hacia la participación grupal y el liderazgo, se desarrollaron los primeros manuales de la personal y de relaciones humanas. Surge la primera teoría de la calidad, denominada Gerencia de la Calidad Total (TQM)⁵. Esta proponía cero tolerancia al desperdicio, mejoramiento continuo de las herramientas, procedimientos, calidad del producto, de todo lo que se relaciona a la organización; se trabajo mucho con el trabajo en equipo a través de la cadena de valores que incluían al empleado, el promovedor y sus clientes. La eficiencia en los servicios fue la principal premisa de esta teoría.
- ✚ Durante la época de la Guerras mundiales, se da un gran auge para los estudios relacionados a las organizaciones, la elaboración y aplicaciones de test psicológicos están al tope. Los japoneses comienzan a crear toda una cultura de calidad en los servicios, en sus actividades, en el estilo de vida de sus trabajadores, estos nuevos conceptos comienzan a infiltrarse en los Estados Unidos y en Europa.
- ✚ Con las devaluaciones y la situación económica que dejó en todo el mundo los conflictos bélicos, el poder adquisitivo de casi todos los habitantes del planeta se vio fuertemente golpeada, por ello se creyó que muchas organizaciones de productos y servicios desaparecerían.

³ Gustavo M. Velázquez. Humanismo en la administración. México. Ediciones contables y administrativas. 1994

⁴ Juan Carlos Fresco. e-Efectividad Gerencial: el cambio hacia la nueva lógica de la economía digital. Argentina. Pearson: Prentice Hall..2000

⁵David Firth. Op. Cit.

Esto provocó que se produjera un cambio cultural, en el cual la calidad jugaba un papel muy importante, se trataba de recuperar el mercado perdido, no ofreciendo un simple servicio o producto, se ofrecían beneficios y garantías de los mismos; la competitividad fue el pilar de este cambio.

Se puede apreciar que solo se citan los cambios relevantes vinculados con esta investigación, que van desde la concepción de una organización, la manera en que es considerado un trabajador y como este concepto ha ido evolucionado para bien, hasta llegar al concepto de calidad en los servicios y la importancia de los clientes. Todas las teorías y pensamientos que se pueden decir del pasado, no son exactamente solo escritos a los cuales se puede consultar, hasta la fecha muchas de estas teorías son aplicadas de acuerdo a la problemática que aquejan a una organización, muchos de estos pensamientos se mantienen en vigencia, algunos para bien y otros no tanto. Los cambios no siempre son buenos pero si son necesarios, si no se cambia de acuerdo a las circunstancias y situaciones es muy probable que una organización este destinada a desaparecer.

Un cambio organizacional es aquel que se suscita dentro de una organización y entendemos de esta última que es un “aglomerado humano con una estructura definida, que posee una jerarquía de autoridad y una capacidad de toma de decisiones delimitada, que persigue un fin o varios a partir de varios medios funcionalmente diferenciados y coordinados.”⁶

Un Cambio Organizacional debe entenderse entonces, como una modificación del comportamiento en los individuos para realizar actividades tendientes a una transformación de los procesos y estructuras de una organización, por medio de los cuales se puede adaptar a las demandas tanto del exterior como de su interior y de esta manera preservarse en el tiempo.⁷ Esta definición saca a la luz, que el cambio organizacional es un fenómeno ambiguo, que abarca por un lado la problemática de la interacción de la organización con los individuos que

⁶ Raúl Coronilla, Reformando el Gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental, Cap. II, El cambio Organizacional: enfoques, conceptos y controversias, México. Centro de Investigación y Docencia Económicas. Miguel Ángel Porrúa. 2000

⁷ De Faria Mello. op.cit. p.80-81

la conforman y por el otro, los procesos que la organización debe llevar a cabo para modificar dicha interacción que tiene con los individuos.

Las interacciones de las cuales se habla, tienen que ver con las actividades y tareas que desempeñan cada uno de los individuos de una organización y de cómo estas ocupan un lugar importante para sostenerla. Sin embargo, una organización para mantenerse viva y competitiva, debe de ir transformando sus interacciones, no destruyéndolas sino mejorándolas. Esto sólo se logrará, si se puede romper con las costumbres y la vieja manera de realizar las cosas dentro de una organización e implementar nuevas formas de hacer el trabajo. Pero estos cambios no son fáciles y mucho menos se aprenden de inmediato; no es algo que sucede de manera instantánea, es un proceso que puede durar meses o años dependiendo de la magnitud del cambio, además, las personas que desean el cambio dentro de una organización, deben de estar conscientes que para que su cambio funcione debe de cumplir con la regla de oro, que consiste en que “debe de ser significativo para los individuos que la conforman, además de que este cambio debe de proporcionarles mejores condiciones de las que ya poseen”, si no cumple con esto, seguramente el intento de cambio se retardará o simplemente no se llevará a cabo.

Este Cambio Organizacional es mucho más complejo que un simple cambio, porque involucra a los individuos y sus estructuras y hay que encontrar la manera que estos cambien de una manera armónica, la que les permita conservar su “status quo” pero al mismo impulsar a un mejoramiento y a una renovación.

El Cambio Planeado hace referencia a seguir un método establecido para llevar a cabo un tipo de cambio específico , por ejemplo: *En un hotel pequeño los empleados de limpieza deciden hablar con el propietario y manifestar su incomodidad por los horarios tan rigurosos que tienen y explican que esto los está afectando en sus vidas personales y que proponen que sus horarios sean más flexibles, trabajando sus horas como mejor les acomode pero cumpliendo con sus obligaciones; el propietario decide oírlos y hacerle caso a sus demandas ejecutando un nuevo plan de horario. Por otro lado, tenemos a una compañía automovilística que ha gastado millones de dólares para dotar a sus armadoras de la última tecnología en ensamblaje de auto partes y de esta manera aumentar su productividad y simplificar el trabajo; saben de antemano*

*que esta introducción de máquinas traerá descontento en los trabajadores de esa línea de trabajo, por lo que desde antes de poner a trabajar las nuevas máquinas, lanzan un programa para familiarizar a los trabajadores con el nuevo sistema y enfrentar las inquietudes que pudieran sentir.*⁸

Ambos ejemplos son de cambio, el primero habla de un tipo de cambio que es muy común en las organizaciones, solo solucionan el problema que les aqueja en una situación y no pueden ver más allá; el segundo ejemplo nos muestra claramente que es un cambio planeado, el cual sigue una actividad intencional y orientada a conseguir una meta.

*“Un Cambio Planeado es un esfuerzo deliberado para cambiar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistemático de la situación en cuestión.”*⁹ Sus metas son:

- ✓ Mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a las alteraciones y fuerzas del exterior
- ✓ Modificar el comportamiento de los empleados.

El cambio planeado puede utilizarse como método para alcanzar un cambio organizacional. Estas dos metas del cambio, para fines de esta investigación se entenderán cómo que la primera es la consecuencia de la segunda, de las cuáles la primera será el instrumento o procedimiento para crear, implementar y llevar a cabo un cambio organizacional.

1.3 Motivos de Cambio

Fuerzas y Causas de Cambio

Aunque el cambio pueda ser considerado como una característica intrínseca de las organizaciones; ésta también debe ser una variable que pueda ser planeada y que se adapte a las fuerzas externas e internas de la misma organización. Un cambio no surge porque sí, existen diferentes variables que lo propician y es deber del “agente de cambio” * estar atento a ellas para aprovecharlas de la mejor manera y no permitir que estas irrumpen el equilibrio

⁸ P. Stephen Robbins. Comportamiento Organizacional. San Diego (E.U.). 10a edición. Pearson-Prentice Hall. 2004.

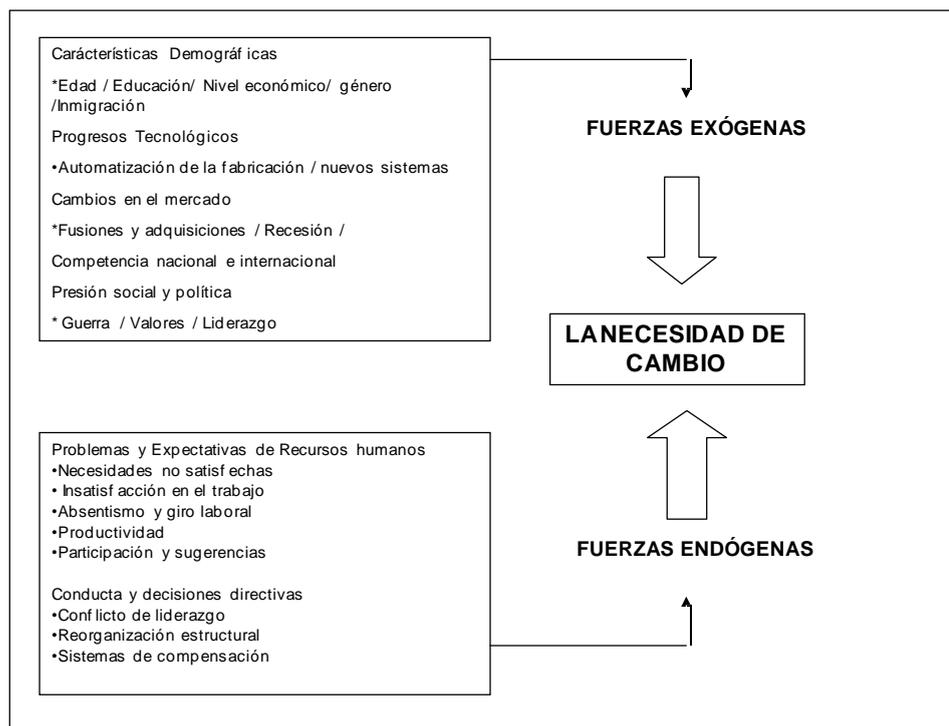
⁹ Pierre Collorete y Pilles Delisle. La Planificación del Cambio: Estrategias de adaptación para la organización.

Traductor. Federico García de Alba. Francia. Trillas. 1988.

* Persona que actuará como facilitadora del cambio. La que propone y realiza las acciones necesarias para que el cambio se lleve a cabo.

que posee las organizaciones. Sin embargo, varios autores aseguran que un cambio se da por la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso. Este tipo de fuerzas son:

- a) **Fuerzas Exógenas (externas):** Son aquellas que se encuentran fuera de la organización; como lo es el medio ambiente que lo rodea y que influye y afecta a la supervivencia y crecimiento de la misma. Ejemplo de estas pueden ser la competencia de la organización, la tecnología, el cambio constante de los gustos de los consumidores, los decretos gubernamentales, las limitaciones físicas y económicas del ambiente, etc.
- b) **Fuerzas Endógenas (internas):** Son aquellas que se desprenden desde el interior de una organización y que suscitan situaciones para el cambio. Estas suelen ayudar al cambio o entorpecer el proceso del mismo. Ejemplo de estas pueden ser la llegada de nueva tecnología a la organización, cambios directivos, nuevos procedimientos, etc.



Cuadro 1. Tomado del libro de Juan Carlos Fernández, Distintos abordajes al proceso de mejoramiento continuo. Estrategias de Cambio". Palmira. 1997.

En el cuadro anterior, se observa ejemplos de las fuerzas que tienen influencia sobre una organización y las cuáles producen una necesidad de cambio. En dichas fuerzas, existen dentro de ellas causas más importantes

que otras y que son determinantes para que una organización cambie. Para fin de esta investigación las causas que se consideran más importantes son las siguientes:

- **La Tecnología, el conocimiento y la velocidad de respuesta:** Estas son tres variables que definitivamente van juntas, debido a que rigen el mundo de los negocios y quién no vaya a su ritmo seguro perderá competitividad. La tecnología se ha convertido en un factor casi natural de cambio, se encuentra en todos lados, convirtiendo tareas complicadas en sencillas, algunas para bien y otras no tanto, pero es obvio que causa gran impacto en el mundo de las organizaciones, a las cuales no les queda más que aceptarla y aprovecharla. No se olvide que en nuestra era, las organizaciones de servicios y productos venden conocimiento; se comenta anteriormente que para sobrevivir en el mercado laboral es necesario ofrecer un plus en los productos y servicios. La velocidad de respuesta, tiene que ver con la rapidez de las organizaciones para enfrentar las demandas del medio externo, en este caso de la misma competencia y de los consumidores; quien no tenga la capacidad de evaluar su entorno y realizar el análisis correspondiente para actualizarse y cambiar, estará destinado a desaparecer.
- **Los nuevos valores sociales:** En una época donde se vive una continua transformación de la sociedad, es necesario que las organizaciones cambien junto con sus nuevas ideologías, para entender y satisfacer las demandas. Estos valores son producto del impacto que he tenido la asunción de nuevos roles sociales de la mujer, la admisión de la existencia y derechos de un tercer sexo, las nuevas modalidades de la adolescencia, los valores que prevalecen en el deporte, la escasa importancia que se le da a los conflictos bélicos, la mayor o menor amplitud del catolicismo, los nuevos enfoques psicológicos, nuevos descubrimientos de la salud, el desarrollo de la calidad de vida y la calidad extendida en las mismas organizaciones y muchos más

aspectos en los cuáles estamos insertos, sujetos al cambio permanente, no solo individual, sino sobre todo en un cambio cultural.¹⁰

- **Crisis Económicas:** La situación económica de una organización es algo variable que se ve afectada por fuerzas internas y externas de ella; puede existir la necesidad de acoplarse a un nuevo presupuesto, de recortar empleados o materiales, que en el país ocurra una devaluación o simplemente que la organización deje de ser competitiva y esté en riesgo de desaparecer. No es necesario que todos los factores de esta variable sean negativos, pero por lo general la organizaciones en México no son muy previsoras, por lo anterior no acceden cambiar hasta que ocurra algo realmente grave que los afecte. En el caso de las organizaciones de gobierno, las crisis económicas están a la orden del día, es algo que fluctúa mucho y por lo cual los trabajadores se quejan mucho y desconfían de todo aquello que ponga en peligro su actual “estabilidad”. No es raro por lo tanto que los cambios que tengan que ver con modificar los procedimientos, la manera de trabajar y de percibir los sueldos, sean los más boicoteados por los mismos trabajadores. Hay que tomar en cuenta entonces esta causa de cambio con mucho cuidado, evitando provocar el mínimo nivel de angustia, o bien, estableciendo un buen canal de comunicación.
- **La Cultura de Calidad:** Los japoneses ante la devastación después de la guerra y ante la imposibilidad de levantarse por la falta de capital, tuvieron que encontrar nuevas alternativas para motivar a la gente en general e ir recuperando la confianza ante el país y el mundo entero; necesitaban una estrategia que los colocara nuevamente dentro del mercado. Es así como surge toda la cuestión de la calidad, innovando procesos, procedimientos, con tecnología, creando estándares, normas; estatutos que se fueron difundiendo en todo el mundo. Aunque México no se ha distinguido por ser un país donde abunde el tema de la calidad; muchas de sus organizaciones si la han tomado muy serio y se han ido certificando en sus productos y servicios; debido a que da una mejor imagen frente a sus consumidores y elevan sus ventas. Pero no sólo la

10 Juan Carlos Fresco. Op.cit. 179

calidad se centra en los productos, sino que también tiene que ver con los servicios que se ofrecen.

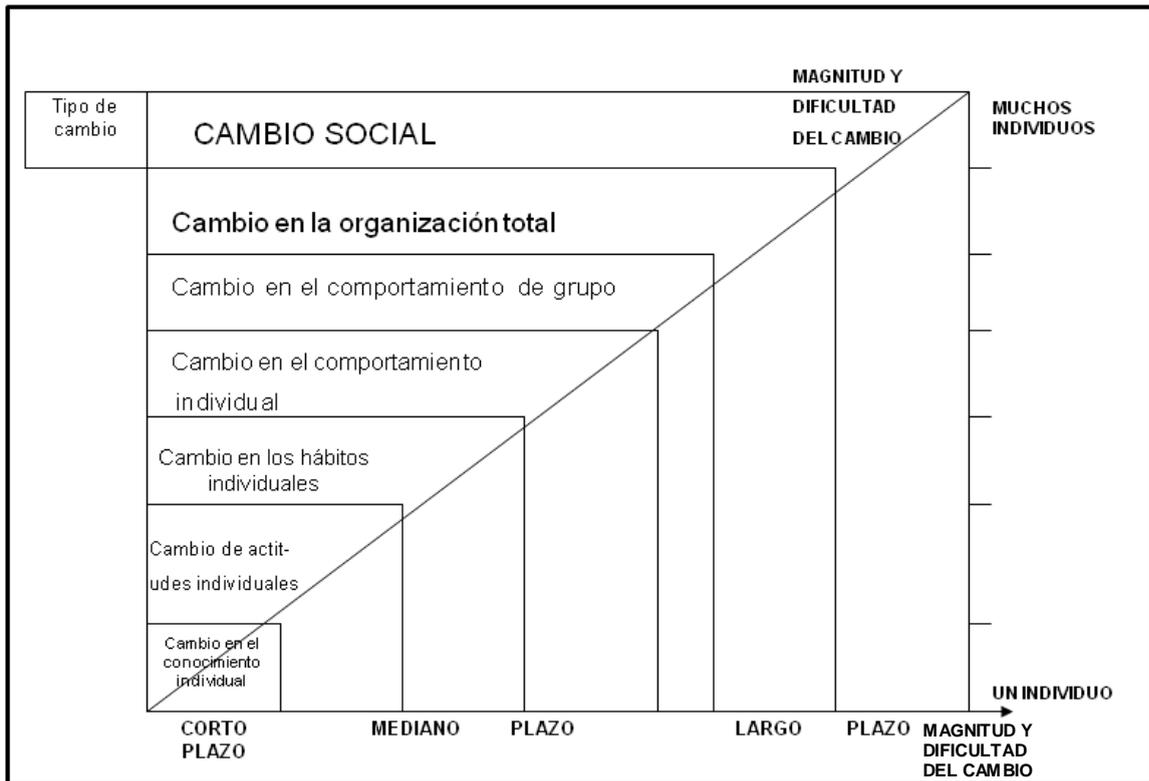
- **Visión del Factor Humanos como clave de éxito:** En esta nueva década, inundan los libros que hablan acerca de Talento humano, de Cómo desarrollar a nuestros empleados, del Coaching, del Liderazgo, del Empowerment, Equipos de alto desempeño, etc. Todos van orientados a un solo recurso en la Organización, el “Humano”. Estos libros señalan que no sólo en México sino que en mundo entero el trabajador ha evolucionado hasta ser considerado un Colaborador, la célula más importante dentro del Organismo que es una Organización. Por lo tanto, a esta célula hay que dotarla de todos los nutrientes para que forme las estructuras idóneas para el organismo. Estos nutrientes deberán ser ofrecidos mediante toda una estrategia de Administración, en este caso lo ofreceremos con la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

1. 4 Dimensiones del Cambio Organizacional

1.4.1 Tipo de Cambio.

El concepto de “Cambio” puede tener muchas definiciones, en el sentido que puede originarse como un cambio solo individual o bien un cambio social. Puede ser algo muy pequeño o algo que requiera de grandes movimientos, como lo sería el cambio organizacional. Por lo anterior, se hace necesario tomar este concepto y desmembrarlo para entenderlo mejor a la hora de explicarlo.

Las diferentes dimensiones del cambio son; el tipo de cambio del que se trata, el tiempo en el que se piensa lograrlo y la magnitud del mismo. El tipo de cambio de que se trata lleva aparejadas las otras dimensiones del tiempo y magnitud, como se observa en el cuadro siguiente.



Cuadro II. Tomado de; Paul Strebrel. *¿Por qué los empleados se resisten al cambio?* Harvard Business Review. 1996.

Es más fácil y toma menor tiempo llevar a cabo un cambio en los conocimientos de un individuo que un cambio total en la organización. Entre mayor sea el cambio mayor será el tiempo del que se necesitará para llevarlo a cabo. Los conocimientos pueden adquirirse a través de un proceso de aprendizaje teórico – práctico, pero no es fácil ni aprender, ni enseñar nuevas actitudes. El cambio en los hábitos requiere no sólo un cambio de actitudes sino también un nuevo patrón de comportamiento. Cuando se logra un cambio en los hábitos de los individuos y éste se encuentra internalizado, se lleva a cabo un cambio en el comportamiento individual. Cuando se habla de un cambio de hábitos, también se hace referencia a la modificación en las relaciones con los demás. En este punto se entra a una disyuntiva; se podría decir que provocando un cambio individual se consigue un cambio grupal; sin embargo muchos psicólogos sociales¹¹ afirman que la mejor manera de conseguir un cambio individual es provocando un cambio grupal, debido a que el cambio genera un impacto masivo en los individuos, los cuales por adaptación e imitación tratarán de acoplarse al cambio que se les ha

¹¹ Víctor Manuel Soria Murillo, *Relaciones Humanas*. México 2ª edición. edit. Limusa. 2004

presentado. El cambio en la organización es más complejo que el cambio grupal; en el segundo involucra varios grupos y sus relaciones; mientras que el cambio organizacional a parte de estar conformado por varios grupos de individuos, lo conforman niveles, estructuras, procedimientos, normas, reglas, y debe de cumplir con las constantes demandas del exterior y su interior; debido a esto el cambio de este tipo requiere de mayor tiempo y sus impacto se da en muchos individuos. Pero el cambio más difícil de todos es sin duda el cambio social, se debe a que en la sociedad su cambio en las actitudes, motivaciones y objetivos se dan de una manera más lenta; toma generaciones cambiar el modo de pensar y de actuar ya que el carácter nacional que los enmarca les imprime un sello particular a sus habitantes. Por lo tanto este tipo de cambio es mucho más complejo que los anteriores y toma mucho más tiempo.

1.4.2 Magnitud del Cambio

Por magnitud se entiende para fines de esta investigación, que es el nivel de amplitud o tamaño del cambio o bien a cuántas personas impacta el cambio que se pretende. De acuerdo a lo anterior, se mencionan tres magnitudes:

1.4.2.1 Nivel micro: Desde un punto de vista personal, este nivel contempla la problemática propia de cada ser humano. Sus emociones, sentimientos, relaciones con los demás y con su medio. Por lo tanto un individuo resentirá problemas en su familia, ausencia de seres queridos, ansiedades, malas relaciones con sus compañeros; todo aquello que rompa su equilibrio personal.

En el terreno de las organizaciones, un cambio de magnitud micro, suele pasar desapercibido por los individuos, debido a que se realiza solo por decisión de unos cuantos y no involucra la participación de los demás. Ejemplo de esto sería: decidir cambiar el color de las paredes de la empresa, o la marca de papel que se utiliza. No se daña la susceptibilidad de los demás y no provoca muchos ajustes.

Aunque se realizarán muchos cambios pequeños o micros jamás se podría alcanzar la categoría de un cambio mediano; debido a que los trabajadores no lo perciben como un cambio relevante, que afecte directamente en el desarrollo de sus funciones.

1.4.2.2 Nivel mediano u organizacional: Para identificar esta magnitud basta con sé que mencione que: “Todo cambio mediano genera resistencia natural, por lo que, frente a su gestión, es necesario encararlo con la participación de las personas afectadas”.¹² Esto se refiere a que dicha magnitud afectará drásticamente a los individuos, debido a que puede ser algo que hiera sus bolsillos, su estabilidad laboral, determinados sentimientos, el ego, la autoestima; también entran en esta clasificación los cambios de reingeniería de procesos, incursionar en nuevos mercados, rediseños de canales de distribución de productos, instalación de nuevos sistemas¹³ etc. Entonces lo que lo hace diferente del nivel micro, es que este afecta de manera instantánea a determinadas necesidades de los individuos sujetos al cambio. Este cambio debe de ser asimilado por la cultura organizacional y se logra a través de la participación activa de todo el personal comprometido con el cambio. La suma de cambios medianos si influyen para lograr un cambio grande o macro; debido a la percepción inmediata que tienen los individuos sobre de ellos.

1.4.2.3 Nivel macro: Este tipo de cambio sólo se lleva a cabo frente a una situación crítica que lo amerite, por la razón de que hace caer al suelo la autoestima de los involucrados, al tratar de modificar y hasta anular hábitos muy básicos para ellos. Se le conoce como un cambio de “plataforma ardiente”, el cual debe llevarse a cabo si o si. Todo cambio grande se ejecuta por decisión de la máxima autoridad, aplicando una fuerza de coerción si es necesario, y en repetidas ocasiones se practica sin acción participativa de los afectados, aunque sí se reconoce la importancia de la colaboración que pueda obtenerse de ellos.¹⁴

La suma de cambios grandes puede provocar un verdadero caos en el desarrollo organizacional, si no va acompañado por una adecuada medida que permita la adaptabilidad de los individuos.

Debido a lo anterior las magnitudes del cambio impactan de la siguiente manera:

¹² Juan Carlos Fresco. Op.cit. 198

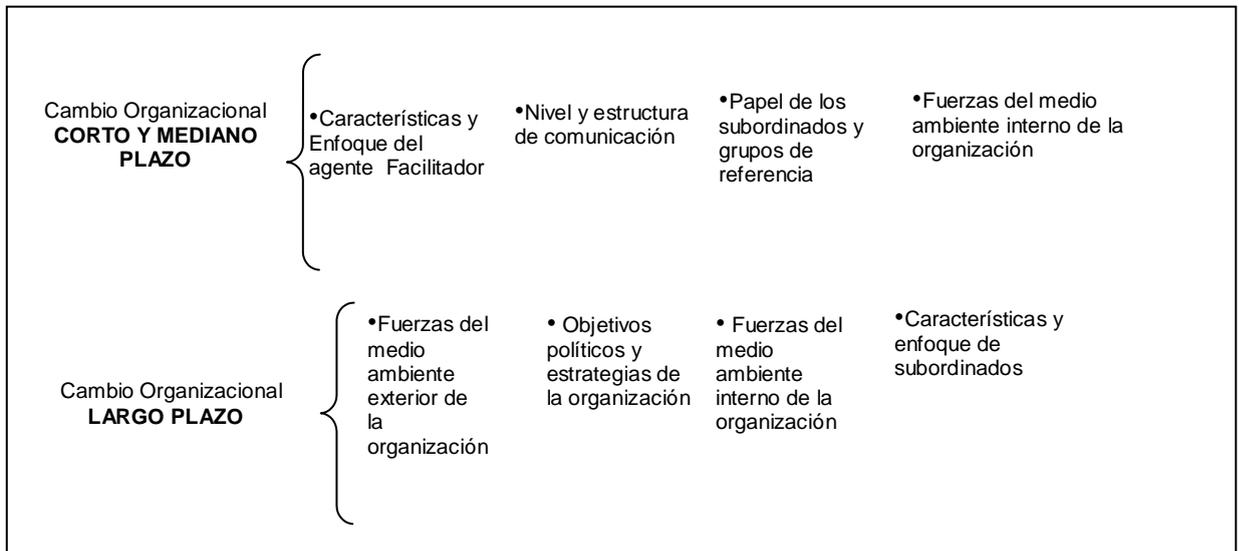
¹³ Ibid., p. 199

¹⁴ David Arellano. Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental. México. Centro de Investigación y Docencia Económicas. Miguel Ángel Porrúa. 2000.

- Micro → Afecta al “YO” en particular
- Organizacional → Afecta a los componentes de la organización, **Nosotros**
- Macro → Afecta a individuos dentro y fuera de la organización

¿Pero en verdad que es lo que hace que un cambio sea relevante, sin importar si éste es micro o macro? La respuesta es sencilla, todo cambio es importante cuando la organización le concede el valor de “importante”; puede ser un cambio pequeño o mediano, pero si la organización pone énfasis en señalarlo como algo bueno que dejará buenas consecuencias, entonces como resultado se tendrá que los trabajadores lo perciban como un cambio bueno.

1.4.3 Tiempo del Cambio



- Cuadro III. Tomado del libro de: Víctor Soria Murillo. Relaciones Humanas. 2da. edición. México. Limusa. 2004.

1.4.3.1 Cambio en Corto y Mediano Plazo: La variable del tiempo de un cambio está en función a la magnitud del mismo, del tamaño que sea y por lo tanto el número de personas que dicho cambio impactará. De lo explicado con anterioridad, se infiere que; un cambio micro u

organizacional estarían contemplados en un lapso de tiempo a corto o mediano plazo, esto dependiendo del número de personas que se involucren. No se puede establecer una medida nominal al periodo de corto, mediano y largo plazo; esto solo depende de las personas que están llevando a cabo la planeación del cambio, son ellos los que decidirán si corto plazo se refiere a seis meses, mediano a un año y quizá largo a 5 años.

Un cambio a corto o mediano plazo, pueden darse con las siguientes variables de acuerdo al cuadro III:

- a. *Características y enfoque del agente Facilitador:* Como se menciona, el agente Facilitador es aquel que tiene a su cargo la función de llevar a cabo el cambio. Para que un cambio sea llevado a cabo, es importante que el agente Facilitador cuente con un estilo de dirección enfocado a objetivos. En este nivel de cambio, es preciso que el Facilitador cuente con las características necesarias para implementar una estrategia basada en un cambio de actitud, controlada a través de un sistema de premios y castigos, para asegurarse que dicho cambio sea modificado en corto o mediano plazo.
- b. *Nivel y estructura de comunicación:* En un cambio planeado a corto o mediano plazo; es necesario implementar un nivel de comunicación de tipo centralizado*. Con este tipo de comunicación lo que se obtendrá son resultados rápidos, pero no conseguiremos un cambio de actitud por parte de los empleados de una institución, ya que no internalizaremos el cambio. Por lo anterior, si lo que se busca es que dicho cambio además de ser rápido, sea aceptado y comprendido, se recomienda que se elabore una estructura de comunicación persuasiva y motivacional, donde los subordinados se hagan partícipes de las decisiones que se tomen en el proceso, entre más se sientan comprometidos con el cambio menor será la resistencia hacia él.

* Este nivel de comunicación es el más utilizado, debido a que centra la información en una sola persona, la cual tendrá la función de bajar dicha información a los subordinados. Es muy rápido y se presta para la realización de tareas simples, con fechas límite, resultados dirigidos a objetivos. Aquí el nivel de comunicación solo se centra del líder para sus subordinados y no existe comunicación entre ellos.

- c. *Papel jugado por el subordinado y grupo de referencia:* De acuerdo a un estudio que realizó Seymour Lieberman¹⁵, en un grupo de obreros; donde algunos fueron nombrados supervisores de línea y otros representantes sindicales; se pudo observar que desarrollaron actitudes diferentes, que iban de acuerdo con el nuevo rol que se les había asignado. Aquellos que pertenecían a la empresa, se enfocaron más a ella, mientras que los que pertenecían al otro grupo se alejaron de ella y comenzaron a preocuparse más por las funciones sindicales. Según Lieberman, el empleado necesita sentirse parte de un grupo, al cual denomina de “referencia”, en este grupo el empleado se siente apoyado, comprendido, partícipe de algo y provoca por ende, que se vuelva más participativo; aunque si el grupo de referencia está enfocado hacia otros objetivos, será muy probable que el empleado tome otras actitudes que resulten malas para el cambio. Por lo que el Facilitador, tendrá que cerciorarse de la existencia de los subgrupos dentro del grupo donde desea implementar un cambio, deberá estudiarlos y definir si estos pueden ayudar a facilitar el cambio o si será necesario modificar o crear nuevos grupos.
- d. *Fuerzas del medio ambiente interno de la organización:* Una organización está constituida por diferentes unidades que tienen a su cargo diferentes funciones y objetivos que cumplir y que a su vez, se encuentran conformadas por otras sub-unidades o subgrupos. Esta manera de constituirse como una organización más la estructura de comunicación que posea, dificulta o favorece el medio ambiente de la organización. El medio ambiente también se ve afectado por las políticas que se tengan implantadas, la filosofía administrativa y la visión de cada organización. Para un cambio a corto o mediano plazo, el medio ambiente que se recomienda es uno más formal, de enfoque directivo, con funciones muy estructuradas y rígidas en la toma de decisiones

¹⁵ Rinchart Holt Winston. “The effects of changes in roles on the attitudes of role occupants”, in H. Proshansky and B. Seidenberg. *Basic Studies in Social Psychology*. Nueva York. 1965.

y en la participación de los subordinados. De esta forma se tiene la certeza de que en el proceso del cambio, las órdenes que se den serán acatadas y sin que parezcan una imposición, sencillamente porque el medio ambiente que ya posee la organización dicta y hace inherente al comportamiento de los subordinados que deben de obedecer.¹⁶

1.4.3.2 Cambio a Largo plazo: Una magnitud de cambio que impacte a muchos individuos, junto con el tipo de cambio que se planea, ya sea social o un cambio total en la organización o en un conjunto de actitudes en los empleados; puede considerarse como un cambio planeado a largo plazo, debido a que los procesos en el nivel de la comunicación, el medio interno y externo de la organización, las políticas y las características de los subordinados son más complejos, por el tipo de cambio que se requiere.

- a. *Fuerzas del medio ambiente externo a la organización:* Las fuerzas externas generalmente son el determinante principal del cambio organizacional a largo plazo; las otras variables sirven para la adaptación de la organización a los cambios externos. El medio externo que rodea a una organización es sumamente cambiante y las obliga a cambiar con él, si las organizaciones no se adaptan y se reinventan cada vez, el ciclo de su vida termina y mueren. Por ello es importante que los administradores del cambio estén atentos y se preocupen por establecer un desarrollo continuo en su personal; de esta manera se amortiguará los estragos de los continuos cambios del medio externo y se sabrán aprovechar y adaptarse a ellos, brindándole a su vez a la organización un mayor nivel de supervivencia y competencia.
- b. *Objetivos Políticos y Estrategias de la organización:* Cada organización posee una misión, visión y objetivos específicos,

¹⁶ French Wendell, Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México. 5ta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana. 1996.

estos rigen cada acción para llegar a un fin común. Cada acción ejecutada repercute en el medio externo; de la misma manera en que el medio externo cambia y exige a cada organización a cambiar sus estrategias para alcanzar sus objetivos. Es una relación recíproca que obliga a cada organización a adaptarse al medio para no morir y al medio externo a adaptarse a las nuevas propuestas que presenta cada organización. Como los objetivos y las estrategias se plantean desde el principio de una organización y se contemplan que cambiarán de acuerdo con el tiempo, se considera una variable a largo plazo, debido a que su impacto se verá a lo largo del tiempo y no da resultados de manera inmediata.

- c. *Fuerzas del medio interno de la organización.* A corto y mediano plazo se hace mención de que el medio ambiente interno podría ser muy estricto para alcanzar objetivos rápidos; sin embargo cuando un cambio se planea a largo plazo, las políticas pueden ser más flexibles; impulsando al personal a ser más participativo, mediante política de participación, de puertas abiertas, de trato igualitario, etc., estas ayudan a crear un ambiente favorable al cambio. Debido a que el cambio a largo plazo incluye no sólo acatar órdenes, si no comprender y entender nuevos procesos de aprendizaje, que tengan que ver con nuevos conocimientos, técnicas, actividades, cambio de actitudes y hábitos.
- d. *Características y Enfoque de los Subordinados:* Una organización vale no por sus recursos físicos, sino principalmente por sus recursos humanos; he aquí la importancia de las características tanto de superiores como de los subordinados. Una organización que se caracterice por contar con un factor humano, en constante planeación, capacitación y crecimiento, tendrá más oportunidades de éxito en la lucha por la supervivencia.¹⁷ El futuro de toda la organización estará en función entonces del capital humano que logre reunir y convertir en un grupo de personas más flexibles, hábiles en la comunicación e interacción con los demás, capaces

¹⁷ Victor Manuel Sorla Murillo.Op. Cit. 324

de soportar la incertidumbre del cambio, más motivados, auto controlados y capaces de adaptarse a las necesidades del mañana.

1.5 Definición de Resistencia al Cambio

Se ha definido al principio del capítulo, que el significado de Cambio hace referencia a “movimiento”, a que una situación se vea alterada en su equilibrio para desplazarse de un lugar a otro. También se han tratado los diferentes tipos de cambio, sus causas, como está constituido, sus características y la duración del mismo; una vez explicado este concepto, se hace importante que se defina el concepto de “Resistencia”.

La Resistencia es la *“acción o fuerza que se opone al movimiento”*, una definición más psicológica sería: “Capacidad de defensa de un ser humano, ante la amenaza de pérdida de su equilibrio, en cuanto a sus percepciones, necesidades, objetivos y personalidad.”

De acuerdo a lo anterior se puede construir que la Resistencia al Cambio no es otra cosa que una respuesta natural de defensa por parte de los seres humanos, al ver amenazado su status quo laboral y personal. Los seres humanos se resisten a abandonar aquello a lo cual se han acostumbrado a realizar; les cuesta desprenderse de todas las situaciones que les proporcionen la sensación de estabilidad y seguridad. Cuando se habla de que se sienten amenazados en perder su equilibrio o status quo, se está hablando de que dicha pérdida puede ocurrir en dos ambientes; uno es el ambiente personal y otro el organizacional. Existe una resistencia que es inherente en el ser humano; un sencillo ejemplo sería; cuando se contrae una gripa el organismo gracias a las defensas que ha construido puede defenderse del virus; esto es, se resiste a cambiar de un estado de salud a no salud. La resistencia individual entonces se presenta ante cualquier evento que provoque una inestabilidad en el medio de un ser humano. Cuando un empleado percibe que en un su medio laboral se pretende llevar a cabo un cambio, este lo puede percibir de manera positiva o negativa, dependiendo de cómo el facilitador del cambio y los gerentes introduzcan la información de dicho cambio. Una vez que el empleado haya formado su percepción puede presentarse lo que denominamos como resistencia organizacional. Esta se debe más al conjunto de situaciones

internas que se encuentran relacionadas con los procesos administrativos de cada organización; ejemplo de esto sería que el capital dispuesto para el proceso de cambio sea insuficiente para llevarlo a cabo. La resistencia organizacional, también puede originarse cuando un conjunto de empleados se concentran y forman un subgrupo que reúnen características negativas acerca del cambio que quiere promoverse; y por lo tanto realizan acciones que imposibilitan o retrasan el proceso de cambio.

Cuando se habla de resistencia al cambio, puede creerse en primera instancia que sea algo negativo por impedir un cambio; no obstante a esto, dicha resistencia puede ser tomada por algunos administradores del cambio como un fenómeno necesario para asegurarse que el cambio está siendo permeado dentro de la organización, *“si no hay resistencia, no hay cambio que gestionar”*¹⁸, por lo que la resistencia al cambio puede funcionar como una fuente de retroalimentación que permite saber si las propuestas de dicho cambio son percibidas como buenas o malas por los empleados, permite identificar las áreas en la que el cambio puede provocar problemas, así como arrojar información acerca de los sentimientos, emociones y formas de pensar de los empleados con relación al proceso de cambio. De acuerdo entonces a algunos autores, la resistencia al cambio puede utilizarse como una herramienta más para facilitar el cambio, ya que no todo el comportamiento de los empleados puede considerarse como disfuncional, más bien cada comportamiento que se relacione con el proceso de cambio debe ser visto y tomado en cuenta para analizarse y gestionarse.

La resistencia al cambio no siempre se manifiesta de una manera explícita e inmediata a través de comportamientos disfuncionales tales como quejas, amenazas de huelga, brazos caídos, ausencias, etc. También puede manifestarse como una resistencia implícita o diferida; la primera de estas tiene que ver con la personalidad de cada empleado, ésta puede verse expresada en baja autoestima, falta de motivación, ausentismo injustificado, aumento de errores; y la segunda hace referencia a conductas negativas que

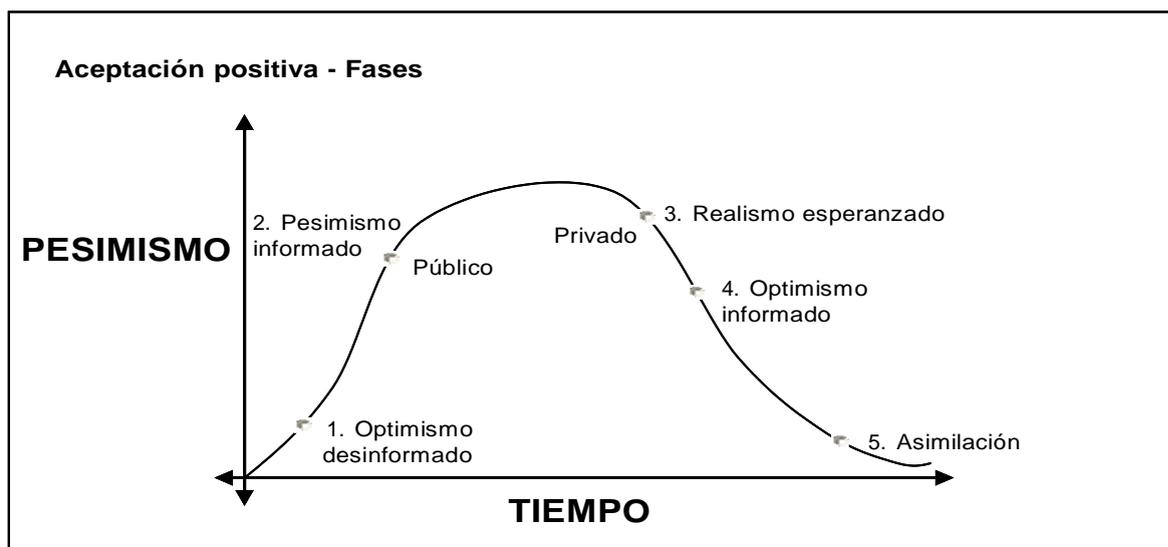
¹⁸ Richard Bekhard y Wendy Pritchard. Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación. México. Grupo Editorial Norma.1993.

aparecen inesperadamente después de semanas, meses y hasta años después del cambio.

Antes de seguir en el terreno de las causas de la resistencia al cambio, es necesario que se retome el concepto acerca de cómo los seres humanos percibimos un cambio; un cambio puede ser percibido de manera positiva o negativa.

Percepción Positiva de un cambio (aceptación positiva): Esta ocurre cuando la capacidad administrativa, de capital y del sector humano de una organización, están preparadas para enfrentar un desafío que la conlleven a un proceso de cambio.

La gráfica que se presenta a continuación muestra las fases de la percepción positiva.



Cuadro IV. Cuadro tomado del libro Stephen Robbins. "Comportamiento Organizacional". San Diego (E.U.). 10a ed. Edit. Pearson-Prentice Hall. 2004.

1. Optimismo desinformado: Los administradores del cambio y la Gerencia se han encargado de informar a los empleados que se llevará a cabo un cambio en la organización. Los empleados lo perciben como algo bueno, debido a que no contemplan la dimensión y las consecuencias del cambio, por lo que expresan sentimientos positivos y una gran confianza al respecto; aunque realmente desconocen de que se trata dicho cambio. Como ejemplo, imagine a un estudiante que decide cursar

una carrera universitaria, motivado por el éxito que percibe de compañeros que con anterioridad ya han cursado una; entra a la universidad motivada pensando que las cosas pueden ser sencillas y con el paso del tiempo percibe que la situación es diferente a lo que imaginaba.

2. Pesimismo Informado: Los empleados ante su desinformación del cambio, comienzan hacer preguntas y a cuestionar acerca de éste; se dan cuenta de la magnitud y las consecuencias del proceso; por lo que caen en un pesimismo que los orilla a tomar posibles actitudes:
 - a) Se retiran abiertamente del proceso de cambio y así lo manifiestan;
 - b) Se retiran haciendo “mutis por el foro” sin manifestación alguna;
 - c) Seguir participando en el proceso de cambio, esperando que las cosas lo favorezcan tarde o temprano.

Retome a nuestro estudiante, al darse cuenta que la carrera que eligió no es tan sencilla como creía, se ve tentado a cambiarse o abandonar la universidad; pero imagine que en el período de tiempo que transcurrió ha hecho relaciones amistosas y no percibe tan mala la carrera porque hay cosas que le llaman la atención; por lo que decide quedarse.

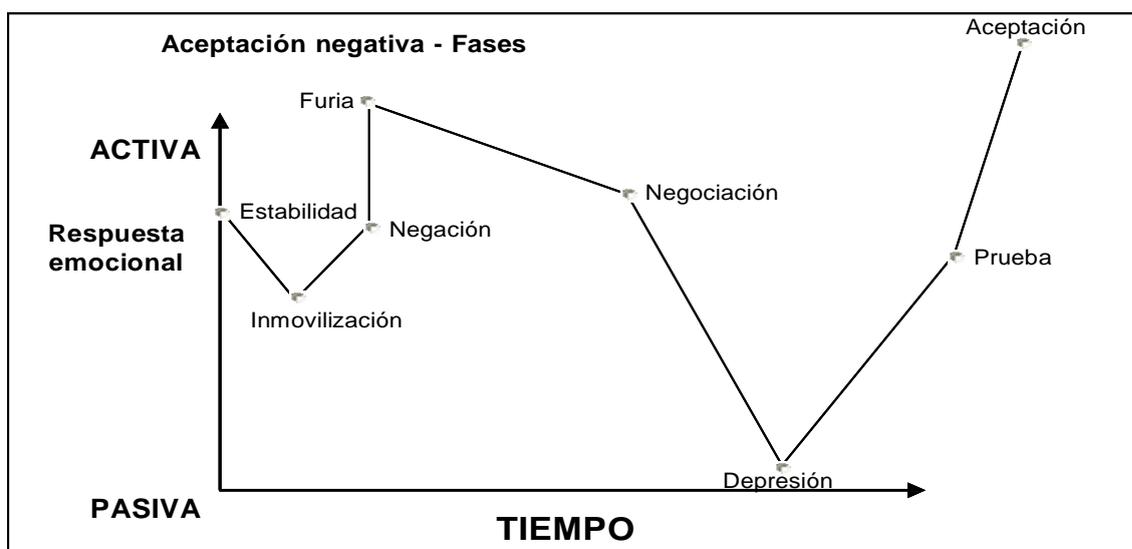
3. Realismo Esperanzado: Gracias a que los facilitadores del cambio y la gerencia se mantuvieron alimentando el proceso de cambio, mediante estrategias y manteniendo una comunicación adecuada; el proyecto del cambio comienza a percibirse ante los empleados como algo posible, alcanzable y beneficioso para ellos. El estudiante gracias a los nuevos amigos y a que se ha interesado por la universidad, comienza a ganar confianza en sí mismo para cursar por completo la carrera que ha elegido.
4. Optimismo Informado (confianza): Entre la etapa anterior y ésta, es importante la “comunicación” interna que los facilitadores del cambio y la gerencia hayan hecho llegar a sus empleados. Esto provoca que los empleados ganen confianza en sí mismos y en el proceso, ya que en el proceso de la comunicación se reconoce el esfuerzo, el alto grado de involucramiento y el compromiso con el cambio que han tenido. Pues al

conocer todos los pormenores de la universidad y la carrera que cursa el estudiante, se siente con confianza para seguir adelante y terminar lo que comenzó.

5. **Asimilación del Cambio:** Este se logra cuando los empleados expresan una autoconfianza y ayudan a otros en la transición. Se percibe en la organización un fuerte apoyo al cambio y ya no hay pesimismo; por el contrario, se espera enfrentar nuevos desafíos, partiendo de un optimismo desinformado, pero ahora con la riqueza de la experiencia vivida. Al final el estudiante se encuentra lleno de energía y motivación para terminar la carrera y alcanzar los objetivos que se había propuesto desde un principio.

Percepción Negativa de un Cambio (aceptación negativa): Esta ocurre cuando la capacidad administrativa, de capital y del sector humano no se encuentran preparadas para enfrentar un proceso de cambio.

Ejemplo de esta percepción se muestra en la siguiente grafica, la cual está basada en un estudio realizado en pacientes con enfermedades terminales, los cuales presentaron un proceso de no aceptación, al enterarse del problema que vivían. El eje vertical muestra el nivel de actividad emocional, que va desde la actitud pasiva a otra activa. El eje horizontal permite apreciar la cantidad de tiempo que la persona sujeto a cambio es consciente frente al desarrollo de los hechos



Cuadro V. Cuadro tomado del libro de Stephen Robbins . "Comportamiento Organizacional". 10a ed. San Diego (E.U.). Pearson-Prentice Hall. 2004.

Las fases de la esta percepción negativa son las siguientes:

1. Estabilidad: Representa el status quo, con una respuesta emocional neutra, la persona no se ha enterado de ningún cambio, por lo mismo se mantiene normal en su estado de ánimo. El ejemplo del paciente en fase terminal de alguna enfermedad; en esta etapa se encuentra tranquilo ya que desconoce de su mal.
2. Inmovilización: Se hace del conocimiento del cambio a las personas involucradas en este proceso; estas se dan cuenta del gran impacto que esto tendrá en sus vidas, lo que puede provocar desde confusiones temporales hasta una desorientación total, por lo que les resulta difícil de reaccionar ante lo que está sucediendo. En la gráfica se observa que la respuesta emocional en esta etapa es absolutamente pasiva. El paciente se entera de que sufre una enfermedad terminal.
3. Negación: Toda información o actitud que pueda cambiar el status quo vigente de las personas es rechazada o ignorada. Su actitud emocional es neutra, propia de quien se mantiene ajeno a todo. El paciente se rehúsa a creer que tiene una enfermedad que le quitará la vida.
4. Furia, Enfado: Esta etapa es la que muestra la respuesta emocional más alta en actividad. Las personas expresan su frustración y enojo en actitudes y hechos irracionales y discriminatorios en contra de quienes están comprometidos con el cambio; los cuales son culpados, criticados y tratados con hostilidad. El paciente suele insultar, culpar y expresa estar en desacuerdo con las acciones de sus seres queridos.
5. Negociación: Se ha descargado gran parte de energía, por naturaleza las personas tenderán a caer en un etapa de asimilación; para esquivar un impacto muy negativo provocado por el cambio, se tiende a negociar. Con esta acción se provoca una respuesta emocional más tranquila que favorecen al convencimiento respecto a la aceptación el cambio. Un médico creíble le abre cierta fe a nuestro paciente.
6. Depresión: Ante cambios muy importantes, a la depresión es una respuesta natural. Las persona reconocen que su percepción ante el cambio es totalmente negativa; adoptarán una posición de víctima, con

una ausencia total de energía emocional y resignación ante el fracaso. El paciente se conforma de alguna manera y acepta con gran depresión su futuro.

7. Prueba asimilación: Es responsabilidad y trabajo de los facilitadores del cambio y la gerencia, elaborar estrategias para sacar a su personal de la depresión y de la actitud de víctima que han adoptado y orientarlos a que recuperen el control y enfrenten la nueva situación. Su respuesta emocional se recupera y tiende a ir hacia una actitud más activa. El paciente terminal es apoyado y ayudado por familiares, doctores, amigos y comienza asimilar su nueva realidad.
8. Aceptación: La aceptación que ocurre en esta percepción, no es sinónimo de gustar, de sentirse feliz con lo ocurrido, solo ocurre como objetivo del cambio, antes desdeñado que ahora se vuelve más asequible dentro de un nuevo contexto. En razón de los tratamientos sufridos por nuestro paciente y la credibilidad ante su médico, finalmente acepta su situación provista de esperanza.

1.6 Variables individuales de la Resistencia al Cambio

Como se ha mencionado, la resistencia al cambio puede manifestarse en dos dimensiones, la individual y la organizacional; si bien es un fenómeno que suele manifestarse socialmente, tiene su fundamento psicológico en la resistencia individual de los individuos. Se ha hablado a cerca de que la presencia de esta variable confiere un grado de confiabilidad y previsión del comportamiento ante un cambio planeado, sin su presencia con seguridad un cambio organizacional se volvería un caos; ya que no contaría con la retroalimentación por parte de los empleados, no se podría medir su impacto ni determinar si las acciones llevadas a cabo están siendo bien o mal aceptadas. Así se hace importante conocer sus causas e implementar en base a ellas, las estrategias necesarias para reducirla o aprovecharla en dirección a nuestros objetivos.

Por lo general las causas de la resistencia individual residen en la percepción, las necesidades y la personalidad de los individuos.¹⁹ Las más frecuentes son:

¹⁹ Aurelio Gómez Cornejo. "Desarrollo Organizacional: La alternativa para el siglo XXI". México. Pal S.A de C.V. 2000



Cuadro VI. Cuadro tomado del libro de P. Stephen Robbins. "Comportamiento Organizacional". San Diego (E.U.). 10a ed. Edit. Pearson-Prentice Hall. 2004.

- **Hábitos ó Costumbres:** Para aliviar la constante ansiedad de las miles de decisiones que se deben tomar a diario en la vida, los seres humanos crean respuestas programadas ante diversas situaciones, así es como se hacen los hábitos y las costumbres, al reaccionar de una misma manera una y otras vez ante cierto evento. Al enfrentar un cambio, dichos hábitos o costumbres se ven amenazados a ser modificados y se obtiene una resistencia por parte de los individuos.
- **Seguridad:** Hay cierto tipo de individuos que necesitan de más seguridad que otros, debido a que la inseguridad los vuelve vulnerables o bien los hace perder el control de las situaciones. Este tipo de individuos percibirán la seguridad como algo fundamental para su existencia, por lo que ante un cambio que la amenace provocará en ellos una resistencia.
- **Factores Económicos:** La mayoría de los cambios, requieren del abandono de viejas rutinas y la adopción de nuevas actividades; los individuos sienten angustia al cuestionarse si serán capaces de realizar las nuevas tareas y una de las variables que más les preocupa es la de ver lastimados sus ingresos. Aunque no sepan si realmente sus nuevas actividades interferirán con su pago, desarrollarán una resistencia para proteger su situación económica actual, la cual ya conocen y controlan.

- Necesidad de evitar la ansiedad: La ansiedad aparece ante la novedad, la sorpresa, el desconocimiento y deja a los individuos en un estado de inseguridad ante estos eventos, por ende, para no sentir esta falta de control y de conocimiento, es más cómodo resistirse a todo aquello que no conocemos y no nos interesa conocer. La ansiedad es lo contrario del miedo, el miedo se presenta ante un evento conocido, ante una situación que recuerda como algo desagradable o simplemente no agrada, pero de antemano se sabe de que se trata; ejemplo de esta diferencia sería; un empleado tiene miedo de perder su empleo debido a que anteriormente se había quedado sin trabajar y sabe lo difícil que le fue conseguir el actual, mientras que otro siente ansiedad ante un cambio organizacional, debido a que no sabe las consecuencias que tendrán para su puesto.
- Miedo a lo desconocido: Un cambio reemplaza lo conocido por ambigüedad e incertidumbre. Si los empleados ya han desarrollado una resistencia por ansiedad y ha este hecho le suman que saben algunas de las consecuencias que tendrá dicho cambio ó se encuentran mal informados, pues también desarrollarán un miedo a lo que conocen o creen conocer.
- Procesamiento selectivo de la información: Los individuos dan forma a su mundo a través de sus percepciones²⁰, erigen su mundo de acuerdo a lo que ellos quieren oír, creer, ver y sentir. A esto se le denomina como proceso selectivo de la información, para no alterar el mundo percibido que ellos han creado, seleccionan solo cierta información del exterior y no la analizan de una forma total. Por ello cuando perciben que algo puede alterar su realidad, se resisten.
- Conflicto de Selección: A veces el cambio es percibido como algo no tan malo, sin embargo contiene cosas temidas, indeseables, no gratas y esto conduce a los individuos a la indecisión; se cuestionan si valdrá la pena correr el riesgo que significa aceptar el cambio.²¹

²⁰ Robbins P. Op. Cit.

²¹ Gómez, C. Op. Cit

1.7 Variables Organizacionales de la Resistencia al Cambio

Se ha dicho que las organizaciones al igual que un individuo desarrollan una resistencia al cambio; solo que ésta está vinculada con la estructura, la administración, el ambiente interno y externo y otras circunstancias que no tienen que ver tanto con los individuos propios, aunque muchas de las variables los afecta de manera directa. Las más comunes son las siguientes:



Cuadro VII. Cuadro tomado del libro de P.Stephen Robbins. "Comportamiento Organizacional". San Diego (E.U.). 10a ed. Edit. Pearson-Prentice Hall. 2004.

- **Inercia Estructural:** Esta tiene que ver con la manera en la cual las organizaciones controlan y buscan su estabilidad; a través de procesos sistematizados que les permiten ajustar y moldear las situaciones actuales y tal vez futuras. Un ejemplo de esto sería el proceso de selección por medio del cual se escoge a cierto tipo de perfil y no otros para puestos específicos ó bien la capacitación que brinda a los nuevos empleados cierta dirección y desarrolla habilidades específicas para desarrollar su nuevo trabajo. En un proceso de cambio esta variable actúa como contrapeso para conservar la estabilidad.

- Enfoque limitado en el cambio: Esta se presenta cuando el cambio a realizarse solo afecta a un subsistema de la organización; anteriormente se ha comentado que una organización está conformada por varios subsistemas, los cuales se encuentran interrelacionados y depende unos de otros; por ende si se realiza un cambio en uno de ellos afectará en uno o varios. Si no se planea el impacto y sólo se toma en cuenta que afectará un solo subsistema, este pasará desapercibido.
- Inercia de los grupos: Las reglas y estándares de conductas establecidas dentro de un grupo fungen como una resistencia aunque los propios individuos posean una actitud positiva del cambio. Un ejemplo de esto sería que un empleado sindicalizado acepte de buena gana los nuevos procesos de cambio propuestos por la administración, sin embargo, las normas que rigen a su sindicato se lo impiden.
- Amenaza para la Experiencia: Conforme pasa el tiempo los grupos dentro de las organizaciones se van haciendo especialistas y expertos en las actividades que realizan; por lo que al enfrentarse a un proceso de cambio, se sienten amenazados y creen que los nuevos procesos pueden provocar la pérdida de lo que han construido.
- Amenaza a las relaciones establecidas de poder²²: Cuando se da un cambio se alteran las relaciones de quienes tienen el poder, se redistribuye la autoridad y las decisiones suelen tomarse en grupos participativos; por lo tanto la resistencia aparecerá por parte de los grupos que manejan el poder.
- Amenaza para la asignación de recursos: Los grupos de la organización que controlan los recursos cuantiosos ven el cambio como un riesgo, tienden a estar contentos con el estado actual de las cosas. Una reestructuración por lo general trae consigo despidos, por lo que hay miedo de perder los beneficios que se han ganado.

1.8 Modelo del Cambio planeado de Kurt Lewin

Kurt Lewin (Mogilno, 1890 - Newtonville, 1947). De origen polaco, vivió sus primeros 30 años en Alemania, la cual se vio obligado a abandonar tras la

²² P. Stephen Robbins. op.cit. p.562

persecución Nazi, llegando así a Estados Unidos, donde sigue ejerciendo su profesión de profesor e investigador de la conducta humana.

Su vida de investigación científica tiene dos grandes períodos:

El primero transcurre en Alemania, éste se caracteriza fundamentalmente por el estudio de los problemas de psicología individual y epistemología, en obras como *Der Begriff der Genese in Physik, Biologie und Entwicklungsgeschichte* (1922) y *Gesetz und Experiment in der Psychologie* (1927). Estos estudios estaban dedicados a los procesos cognitivos, la dinámica de las motivaciones y las emociones, la crítica al principio explicativo de los procesos del pensamiento y los procesos interpersonales de recompensa, castigo, conflicto e influencia social.

El segundo período, se puede interpretar desde sus trabajos en Estados Unidos en donde sus investigaciones se centran en los fenómenos de grupo, como la "leadership", el clima social y los valores de grupo, en estudios como: "La teoría del campo en la ciencia social" (*Field Theory in Social Science*, 1939-1947). Lewin acuñó el concepto "dinámica de grupo" para designar el conjunto de interacciones personales que tienen lugar en el grupo. A partir de Lewin, el estudio de los comportamientos psicosociales del grupo pasó de lo descriptivo a lo experimental.

Pero son dos grandes ideas que lo convierten en un contribuyente importante dentro de la Psicología Social e individual.

Estas dos ideas están basadas en el "cambio" y en el cómo podemos llevarlo a cabo. Estas ideas son:

1.8.1 La teoría del campo:

Existen dos fuerzas del comportamiento humano dentro de un grupo, dichas fuerzas son opuestas y mantienen el equilibrio. Una es considerada como "Fuerzas impulsoras", como lo puede ser la ambición, metas personales, necesidades, miedo, las cuales alejan a un grupo de algo que no valoran o lo acercan a algo a lo que sí le dan valor. Las "Fuerzas de contención", como lo son la apatía o la inercia de grupo, se oponen a las fuerzas impulsoras. Cuando estas se oponen es cuando se logra el equilibrio.

1.8.2 Modelo de cambio planeado:

De acuerdo a su primera idea, para Lewin el “cambio” es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable²³. Por ello dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas de contención o restrictivas) que desean mantener el status quo. Para modificar entonces un comportamiento, se necesita incrementar las fuerzas que propicien el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas.

Lewin afirma que el cambio exitoso en las organizaciones sigue tres fases:

a) Descongelamiento de la situación actual: Este plantea el momento actual por el que están pasando los colaboradores en una organización. Cuando saben que va a ocurrir un cambio, se ven entonces obligados a abandonar sus viejas rutinas, es decir, entran en un proceso de desaprendizaje. Esta fase tiene entonces su origen en las fuerzas impulsoras, como el medio ambiente o bien la misma organización que está implementando en este caso una nueva manera de administrar el personal. El personal entrará en un estado de angustia al no saber en sí que es lo que va a suceder, esto puede incomodar o bien motivar. Para que se dé el cambio, el personal deberá experimentar sensaciones de seguridad psicológica.²⁴

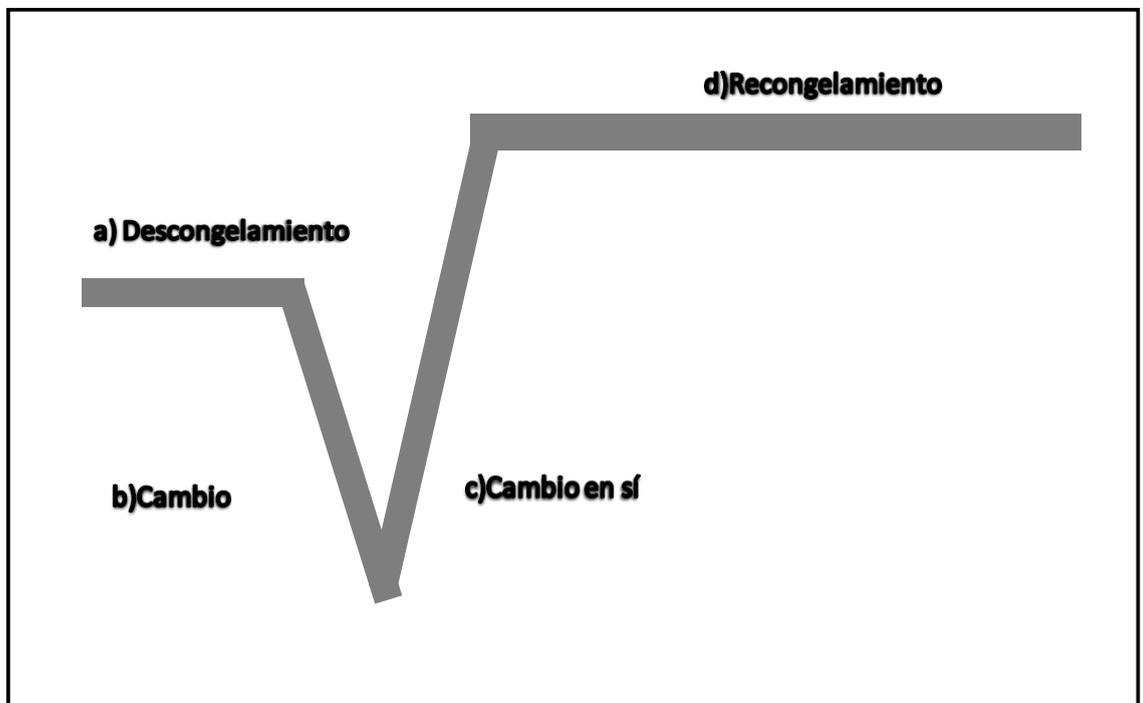
b) Cambio: Esta fase consiste en el caso de esta investigación, en la implementación de la gestión de recursos humanos por competencias, que involucra el cambio de los perfiles y descripciones de puestos, que todos los colaboradores se encuentren informados de lo que está sucediendo, que conozcan el cómo y el por qué se les evaluará de una manera y no de otra, que sean participes de la nueva cultura enfocada en lo que hago y no cuánto hago. Por lo tanto deberá de existir una modificación real en las actitudes, actividades, una reestructura

²³ French Wendell op.cit. pag. 28

²⁴ David Firth.Op. Cit.

cognoscitiva que obligará a los colaboradores a buscar información y evidencias para verificar que el cambio es posible y se desea.

c)Recongelamiento: En esta última fase, lo que se busca es la estabilización. Una vez que los colaboradores han mostrado modificaciones en sus conductas y se note que efectivamente ya están sobrellevando la nueva cultura, lo que se busca es que estas modificaciones se mantengan por un largo periodo de tiempo, que se vuelva a congelar; para ello es preciso apoyarse en mecanismos como la cultura organizacional, las normas y políticas de la empresa y una evaluación que nos permita identificar que los colaboradores se están ajustando a los cambios.



Cuadro VIII. Esquema tomado del libro de G.F. Summers. "Medición de actitudes" México, Trillas, 1976

Como lo muestra el cuadro VIII, el modelo de cambio que propone Lewin se puede expresar mediante el llamado "esquema de la raíz cuadrada":²⁵

- a) En el descongelamiento imperan las viejas costumbres, donde los empleados están en un estado de confort.
- b) Se presenta el proceso de cambio, se puede notar un decremento en la productividad, debido al desconocimiento, la incertidumbre, la resistencia misma del colaborador al cambio.

²⁵ French Wendell op.cit. pag. 29

- c) Dentro del mismo período de cambio, se puede notar un incremento en la productividad, debido a que los colaboradores comienzan a aceptar el cambio y comienza a ver cuáles son los beneficios.
- d) Aquí nuevamente el colaborador comienza a buscar su equilibrio con el cambio generado.

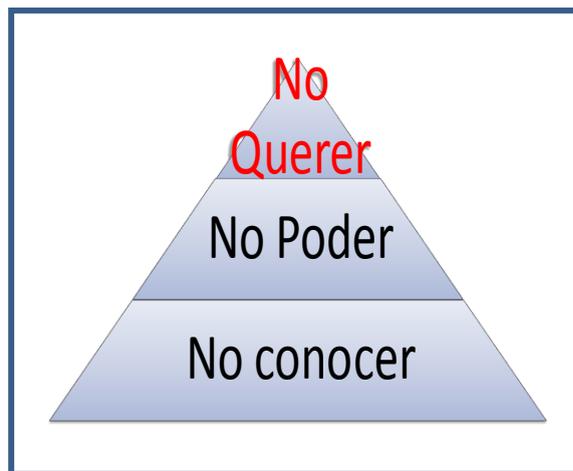
Se resume que el cambio es un proceso cíclico que no termina; si no que se mantiene en continuo movimiento.

Sin embargo, Lewin y tantos otros psicólogos afirman que para que se logre vencer la resistencia hay que tomar en cuenta:

- ✓ Antes de todo, determinar el problema actual y hacerlo de conocimiento público. Esto provocará interés en los colaboradores.
- ✓ Identificar la situación actual y mostrar que ante los problemas que existen, es necesario un cambio.
- ✓ Crear metas comunes entre la organización y el colaborador, éste debe sentir que el cambio lo necesita y le significa un beneficio.
- ✓ Los colaboradores deberán estar enterados paso a paso de los cambios sucedidos, al igual que deberán ser participes de los mismos, esto crea compromiso.
- ✓ Una vez que se ha logrado el cambio deseado, será necesario reforzarlo, mediante estrategias de estímulos, reconocimientos, evaluaciones; herramientas que garanticen que el cambio en los colaboradores va a perdurar un tiempo determinado.

Se puede concluir, que el cambio organizacional sólo si y entonces sí, se puede llevar a cabo si se planea, si se involucra a los colaboradores, si se les hace sentir involucrados y comprometidos con las metas, de esta manera podremos vencer la resistencia que nace como bien lo muestra el siguiente cuadro IX, primero del “No conocer”, esto se vence al ser participes a los colaboradores, manteniéndolos informados y que sean ellos los creadores de la información, el “No poder”, se vence cuando los colaboradores descubren que el cambio los impacta directamente en sus actividades, y comienzan percatarse que sus actividades pueden volverse menos rutinarias o bien cuándo es un cambio de tecnología o de nuevos procesos, se les va enseñando paso a paso, pero siempre generando compromiso; y el más difícil

de todos sin duda es el “No Querer”; si bien se pueden modificar conocimientos y habilidades, las actitudes son más complejas, ya que involucran sentimientos, percepciones y emociones, sin embargo si se logra que el cambio provoque un significado real en el colaborador, donde pueda disuadir sus dudas, miedos, incertidumbres y que toque su sistema de valores, entonces se podrá vencer este último eslabón.



Cuadro IX. Cuadro realizada por Liztli Alvear García

CAPÍTULO II.

EMPRESA INTERMODAL MÉXICO S.A. DE C.V.

El decidir en qué tipo de organización podría llevarse a cabo esta investigación fue un tanto complicado. Se inicia con la idea que se lleve a cabo en una institución de gobierno; sin embargo la negativa por parte de muchos directivos de las instituciones visitadas fue rotunda; ya que se tenía miedo de que los resultados obtenidos pudieran ser utilizados para fines periodísticos amarillistas. Así que al no tener otra opción, se decide tocar las puertas en una empresa privada, que tuviese muchos años en el ámbito laboral y que estuviera pasando por algún cambio significativo. Así es como se llega a una empresa de Grupo México, empresa mundialmente conocida por ser una de las explotadoras de minerales más reconocidas en América Latina.

En este capítulo se abarca la historia, la cultura laboral y el cambio por el cual está atravesando la empresa Intermodal México S.A. de C.V.

2.1 Antecedentes de Intermodal México S.A. de C.V.

Intermodal México es una empresa 100% mexicana, fundada con capital exclusivamente mexicano, de sus socios mayoritarios Ferrocarriles Mexicanos (Ferromex). Ambos pertenecen a Grupo México, el cual es una de los grupos más importante en México, Perú y Estados Unidos, ya que es uno de los principales productores de cobre en el mundo.

Intermodal México, pertenece a la división de Transporte de Grupo México, su principal objetivo es promover el uso del ferrocarril, proporcionando a los clientes la infraestructura necesaria para hacer llegar sus productos hasta su puerta.

Hace más o menos 15 años, Grupo México hace la compra de Ferrocarriles Mexicanos (Ferromex), al ganar la licitación que otorga el Gobierno para la explotación del uso de las vías de ferrocarril. De esta forma, entra al negocio del transporte de Ferrocarril y comienza sus actividades, desde el centro hasta el norte del país. Más tarde adquiere de igual manera Ferrosur, ferrocarril que domina la parte sur del país. Con tal infraestructura férrea y manejando cargas provenientes de todo el mundo, nace la necesidad de una empresa que brinde

servicios exclusivos de logística de mercancía que se transporta principalmente Contenedores. Ante esto, Ferromex, grupo constituido por Grupo México con el 78% de acciones y un 22% de acciones de Unión Pacific (socios americanos); se toma la decisión de fundar una empresa que brinde dichos servicios, sin embargo los accionistas americanos se niegan a participar en su creación.

Intermodal México, nace en el mes de Julio del año 2001, en la terminal de Guadalajara, ofreciendo en ese entonces el Servicio de Intermodal a Ferromex. Al frente de la Compañía se designa al Ing. Hilario Gabilondo Picollo, miembro de Ferromex desde hace muchos años, al cual le brindan la oportunidad de formar su equipo de trabajo en el área comercial y de operaciones. En ese entonces, apenas se contaba con 2 grúas y un operador.

En 10 años, la plantilla ha crecido de manera exorbitante, en el 2007 contaban apenas con 100 empleados a lo largo de la república, hasta la fecha cuentan con 520 empleados y se planea que este año crezca un 10% más.

Actualmente IMEX (Intermodal México), se encuentra presente en 15 ciudades del país, ofreciendo sus diferentes servicios de logística y cuenta con clientes como: Mabe, Grupo Modelo, Happa Loyd, Wal-Mart, De Acero, Pemex, Ferromex, Ferrosur, Corey Acero, BioPapel, Maersk Sealand, Unión Pacífico, P&O Nedloyd, APL, Hanjin Shipping, Nestlé, NYK logistics, Ford, General Motors, Volkswagen, etc.

2.2 Filosofía IMEX (Visión, Misión y Valores)

Hace 10 años, cuando se fundó esta empresa, su objetivo principal era el de ofrecer sus servicios a Ferrromex; pero ahora con la creciente demanda de clientes nuevos de realizar otros servicios que lleven sus mercancías desde el origen hasta su destino final, IMEX tuvo que reestructurar sus áreas de servicios, invertir en recursos materiales, financieros y humanos para salir adelante ante esta demanda. Este año aprovechando su décimo aniversario, realizó el cambio de su filosofía organizacional, quedando de la siguiente manera:

VISIÓN:
“SER LA MEJOR EMPRESA MULTIMODAL DE MÉXICO”

MISIÓN:
“PROPORCIONAR SERVICIOS CONFIABLES Y COMPETITIVOS”



POLÍTICA DE CALIDAD

“Todos los Colaboradores estamos comprometidos a proporcionar servicios logísticos, que cumplan con los requerimientos de nuestros clientes. Mejorando continuamente nuestros procesos para obtener el desarrollo de la organización y del personal que la integra”.

Cuentan con la certificación ISO 9001:2008, de esta forma manifiestan su compromiso de atender y satisfacer a sus clientes; ya que les ofrecen la certeza de que sus procesos y procedimientos se realizan sin errores y que se cumplen en tiempo y forma.

2.3 Estructura Organizacional

Como en casi todas las organizaciones, IMEX está conformada por diferentes áreas:



Los objetivos de cada área son:



2.4 Servicios que Ofrece

Intermodal México es una empresa que presta Servicios logísticos para los procesos que intervienen en la entrega de un Producto o Servicio desde el origen hasta su destino. Es decir, opera terminales destino de ferrocarril, manipulando contenedores, equipos ferroviarios, dando servicio de carga-descarga de productos, de líquidos, autotransporte, limpieza, mantenimiento, etc.

Los servicios que se ofrecen son:

SERVICIO	DESCRIPCIÓN	TERMINALES
<p>Intermodal (ST) Servicio en terminal</p>	<p>Es la transferencia de una unidad de transporte (contenedor, piggy-back, trailer, etc.) por medio de varios modos de transporte (marítimo, ferroviario, autotransporte, aéreo) sin la necesidad de manipular la mercancía que ésta lleve en su interior. Servicio para el manejo de contenedores marítimos, transfronterizos y domésticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mexicali • Hermosillo • Cd. Obregón • Chihuahua • Cd. Juárez • Torreón • Monterrey • Guadalajara • Silao • Pantaco • Puebla • Veracruz
<p>Cross Dock</p>	<p>Maniobras de transferencia de mercancías de un equipo ferroviario a un equipo de autotransporte o viceversa de productos no especializados. Se refieren básicamente a los productos que pueden transferirse utilizando un montacargas o una grúa, pudiendo ser de carga diversa como atada, paletizados, agranel, etc...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mexicali • Hermosillo • Cd. Obregón • Chihuahua • Cd. Juárez • Torreón • Monterrey • Guadalajara • León • Irapuato • Pantaco • Puebla • Veracruz
<p>Transvase</p>	<p>Maniobra de transferencia de mercancías de un equipo ferroviario a un equipo de autotransporte o viceversa de productos a granel (líquidos, sólidos, regulados o especializados). Carga y descarga para productos a granel, líquidos y sólidos. En especial combustóleo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cd. Juárez • Torreón • Guadalajara • Manzanillo • Tula • Salamanca • Veracruz (Pajarito)

Pre trip	Consiste en la inspección, reparación y reemplazo de piezas de equipos ferroviarios previo al embarque, únicamente multiniveles o auto racks(para empresas automotrices)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuautitlán • Puebla • Hermosillo • Aguascalientes • Felipe Pescador • Mazatlán • Cd. Obregón • Sufragio • Cd. Juárez • Cd. Frontera • Piedras Negras • Silao
Mantenimiento y Reparación de contenedores	Consiste en la limpieza, inspección, mantenimiento y reparación de los diversos tipos de contenedores que existen.	<ul style="list-style-type: none"> • Guadalajara • Mexicali • Monterrey
Mantenimiento y limpieza de equipo ferroviario	Es la eliminación de desecho o basura, del interior o exterior de los carros de ferrocarril, pueden realizarse a carros cargados o vacíos en base a los requerimientos del servicio que el cliente establezca.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuautitlán • Puebla • Hermosillo • Aguascalientes • Felipe Pescador • Mazatlán • Cd. Obregón • Sufragio • Cd. Juárez • Cd. Frontera • Piedras Negras • Silao
Administración de equipo de arrastre	Dar a consignación un equipo, por lo cual se cobra una tarifa por tiempo (chasis.)	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las terminales
Autotransporte	Traslado de mercancías / productos y contenedores vía terrestre con tracto camión, se puede realizar con equipo propio o con transportista subcontratado.	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las terminales

2.5 Reestructura del Departamento de Recursos Humanos

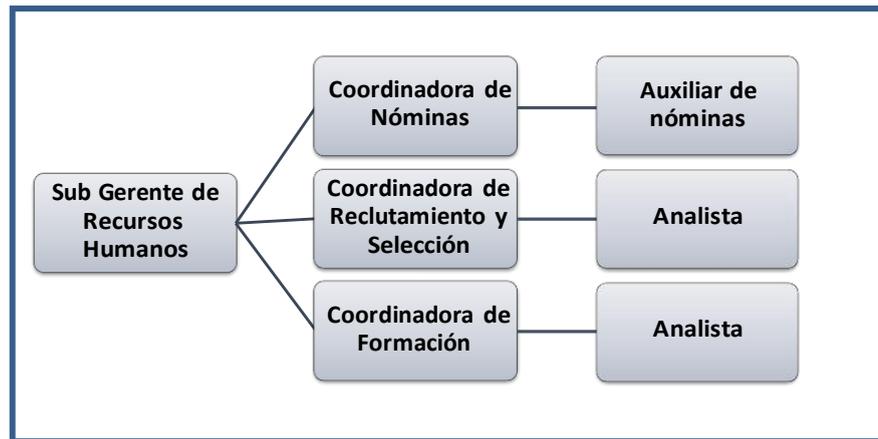
En el año del 2009, el área de Recursos humanos estaba conformado por un analista de nóminas y un jefe de departamento, todo se resumía a que el Departamento se dedicara a la parte de las compensaciones, mientras que la relación con los colaboradores sindicalizados la trataba el área de Operaciones; y la selección y contratación de los colaboradores de confianza se realizaba mediante un outsourcing. Sin embargo, como consecuencia del crecimiento de la empresa, se hizo inherente que el Departamento tuviera un desarrollo y no sólo en el número de personal, sino en el nivel de responsabilidades y autoridad, para actuar de manera autónoma.

Para este fin, se promovió en su momento al jefe de Departamento a Subgerente de Recursos Humanos y se le brinda la oportunidad de que llevará la parte de reclutamiento y selección, desarrollo organizacional, comunicación, nóminas y la relación contractual de sindicatos de los empleados.

Intermodal México es una empresa con bases históricas muy arraigadas al hombre-hora, donde no importa la persona si no lo que hace y en qué tiempo, esto como resultado de pertenecer a un Grupo de más de 70 años.

Gracias al enfoque humanista del Director General, se ha generado un clima de que la empresa es diferente y que se preocupa por sus colaboradores; pero ha sido una ardua tarea y una lucha constante todos los días. Para librar esta batalla, lo primero que hicieron, fue que su nuevo subgerente de Recursos Humanos se desarrollará mediante diplomados y una maestría en Desarrollo Organizacional.

Para el año 2011, con una visión renovada y teniendo claro cuáles eran las áreas de oportunidad en la empresa, el subgerente de Recursos humanos conforma su equipo de la siguiente manera:



Se comienza entonces, una reestructura en el Departamento de Recurso humanos, para homologar los procesos, activar líneas de responsabilidad y de autoridad.

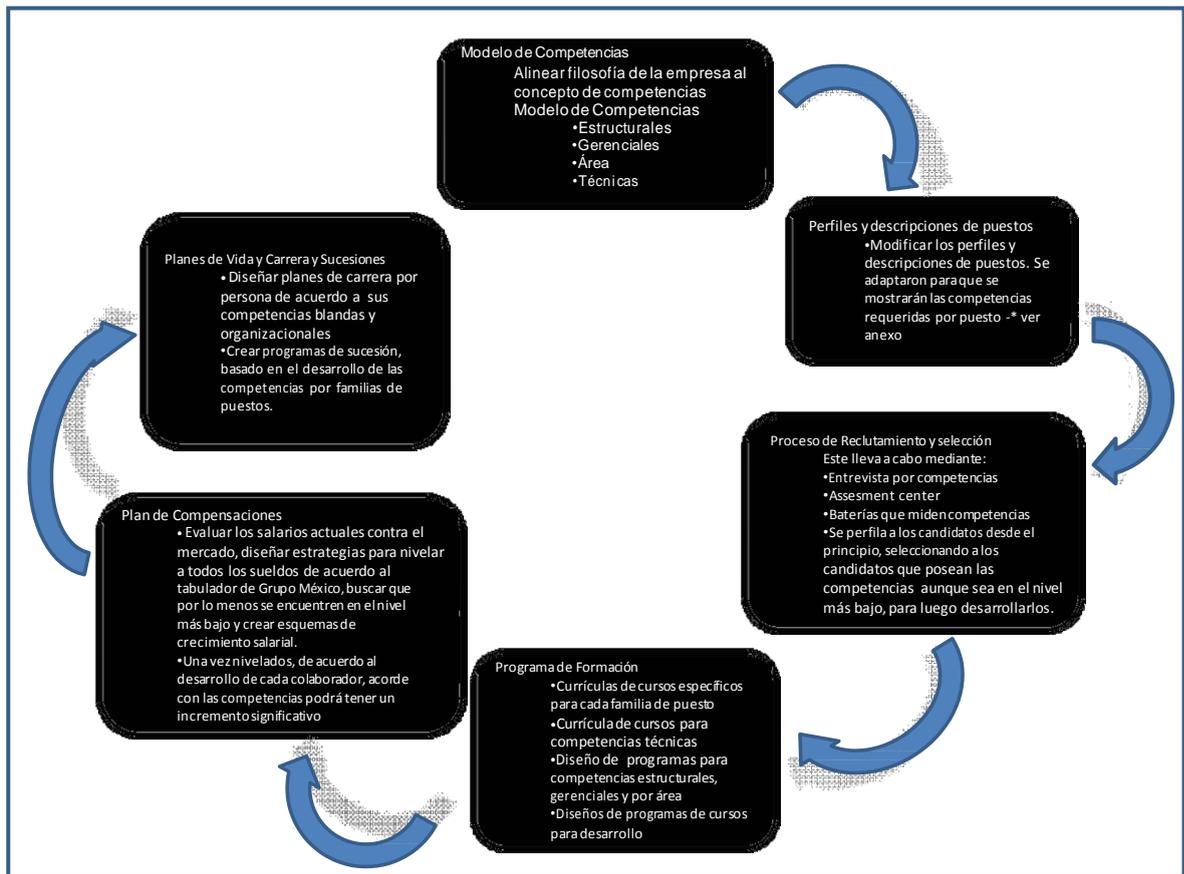
Uno de los cambios más impactantes, ha sido el de la implementación de la Gestión de Recursos humanos por Competencias, cambio promovido por la Gerencia de Recursos humanos y Formación.

Gestión de Recursos Humanos por Competencia²⁶

Esta nueva Gestión del Recurso Humano pensado desde la cultura de las Competencias, obliga a las organizaciones a considerar al empleado no como trabajador, si no como un “colaborador”, como el “ADN” que les da vida y que sin ellos simplemente no existen. Su premisa es la de potenciar las habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos y modificar conductas, con la finalidad de que vayan orientadas al desempeño esperado dentro de la organización y que este pueda ser medible y observable.

La Gestión de Recursos humanos por competencias, en IMEX se llevó a cabo de la siguiente manera:

²⁶ Martha Alicia Alles. Gestión por competencias; Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A; 2da edición; 2005



2.6 Tipo de Personal

Al ser una empresa con giro logístico ferroviario, tienen diferentes tipos de personal, haciendo referencia en cuanto a la diferenciación del tipo de prestaciones que se les otorga. En IMEX se manejan 3 tipos de personal:

1. **Confidencial:** Este tipo de personal, son los que ocupan puestos de dirección, subdirección y algunos puestos claves. Estos poseen las prestaciones superiores, más bono anual, bono por productividad, tienen un plan de acciones dentro de la empresa y más días de vacaciones. A estos se les paga de manera mensual.
2. **Confianza:** Este tipo de personal, son lo que ocupan puestos que van desde Gerencia hasta puestos operativos no sindicalizados. Estos poseen prestaciones de ley más las superiores, tales como 30 días de aguinaldo, 10 días de vacaciones, 50% de prima vacacional, vales de despensa, seguro de vida y gastos médicos mayores. A estos se les paga de manera quincenal o mensual.

3. Sindicalizados: Este tipo de personal, son puestos operativos. Estos se encuentran inscritos a algún sindicato, en IMEX de acuerdo a la región es el sindicato que los representa; puede ser el Sindicato Ferrocarrilero, CTM o bien, Sindicato de trabajadores de la industria maquiladora. Sus prestaciones son iguales en concepto, pero varían en cantidad, poseen vales de despensa, ayuda de transporte, ayuda escolar para hijos, uniformes, más días de vacaciones pagadas y disfrutadas, días de descanso, más las prestaciones de ley. A éstos se les paga de manera semanal.

Este personal, se encuentra diseminado en las diferentes terminales de la república. La mayoría de los que pertenecen a la nómina confidencial se encuentran en Corporativo. Los que son de confianza, están en toda la república al igual que los sindicalizados.

El siguiente cuadro muestra la distribución de personal al cierre del mes de enero de 2012.

TERMINAL	PLANTILLA FINAL IMEX	PLANTILLA FINAL DCH	PLANTILLA FINAL
Aguascalientes	13	0	13
Cd. Frontera	5	0	5
Cd. Juárez	7	2	9
Cd. Obregón	8	1	9
Cadereyta	0	0	0
Ceýlán	0	0	0
Chihuahua	2	8	10
Coatzacoalcos	0	0	0
Cuautitlán	9	0	9
DF Corporativo	58	20	78
Felipe Pescador	16	0	16
Guadalajara	49	10	59
Hermosillo	39	1	40
Irapuato	0	2	2
León	1	1	2
Manzanillo	22	0	22
Mazatlán	3	0	3
Mexicali	22	8	30
Miramar	2	1	3
Monterrey	20	24	44
Nogales	3	0	3
Pantaco	6	5	11
Piedras Negras	53	3	56
Puebla	7	0	7
Salamanca	2	0	2
San Fco. de los Romo	0	0	0
San Fco. del Rincón	0	1	1
Silao	25	13	38
Sufragio	6	0	6
Torreón	6	2	8
Tula	7	0	7
Veracruz	2	2	4
Total	393	104	497

La implementación de la Gestión de Recursos humanos por competencias, al estar presente como un proyecto para toda la organización, tocará a todos los puestos.

CAPÍTULO III.

ELABORACION DE INSTRUMENTO DE MEDICION

Cómo bien lo dice la frase “*Aquellos que no conocen su historia están condenados a repetirla*”; pues esta historia muestra los devenires que tuvieron que atravesar un grupo de personas para lograr algo que parecía imposible, así como facilitar el desarrollo y aplicación de conocimientos en otras áreas no exploradas. En este sentido, la psicología a partir de confiar en métodos antes usados sólo por las ciencias exactas, se ha ido transformando y evolucionando para ganar credibilidad y terreno.

En este capítulo se encuentra desde un breve panorama histórico de los instrumentos de medición psicológica hasta las características con la cuáles debe de cumplir y culminar con la manera en que estos instrumentos pueden ser calificados.

3.1 Cronología de hechos relevantes en la historia de la evaluación psicológica y la psicometría.²⁷

A continuación se enuncian los hechos más relevantes que propiciaron la aparición de los instrumentos de medición y la unificación en su objeto de estudio:

<i>FECHA</i>	<i>HECHO RELEVANTE</i>
1890	James Mckenn Catell acuña el término “ <i>test mental</i> ”
1901	Clark Wissler descubre que los instrumentos utilizados pro Galton y Cattell no se correlacionan con las calificaciones universitarias
1904	Karl Pearson formula la <i>Teoría de la Correlación</i>
1905	Binet publica la primera <i>prueba psicométrica de inteligencia</i>
1909	Henri H. Goddard traduce la Escala Binet-Simon del francés al inglés
1914	Stern introduce el término <i>Cociente intelectual (CI)</i>
1915	Aparece la <i>prueba de laberintos</i> de Porteus, la cual pretende

²⁷ A. Anastasi. *Test psicológicos* España. Aguilar. 1977.
 R. Fernández –Ballesteros, *Introducción a la evaluación psicológica*. Salamanca. Pirámide. 1996.
 Gregory, R.J. *Evaluación psicológica. Historia, principios y aplicaciones*. México.El manual moderno. 2001.

	la evaluación de las capacidades mentales libre de influencias culturales.
1916	Primera adaptación americana de la prueba de <i>Binet por Terman (Escala Stanford-Binet)</i>
1918	Evaluación de la inteligencia colectiva de los soldados americanos por medio de las pruebas <i>Army Alfa y Army Beta</i>
1920	Woodworth construye la primera prueba colectiva de ajuste personal, el <i>Personal Data Sheet</i> , para la evaluación colectiva de soldados americanos
1921	Roschard publica su <i>Psychodiagnostik</i> , en donde presenta su Prueba de las Manchas de tinta
	Cattel, Thorndike y Woodworth fundan la primera editorial importantes de pruebas: <i>la Psychological Corporation</i>
1926	Goodenough edita la prueba del <i>Dibujo de la Figura Humana</i>
1927	Strong publica el inventario de <i>Intereses Vocacionales</i>
1931	Thurstone publica su libro <i>The Reliability and Validity of Test</i>
1933	En Berlín, se prohíben oficialmente las pruebas psicológicas
1935	Vygotsky formula el concepto de “ <i>zona de desarrollo próximo</i> ”, antecedentes de la evaluación de estrategias cognitivas
	Se funda la sociedad Psicométrica Americana
	Buros publica su primera revisión de las pruebas (<i>Mental Measurements Yearbook</i>)
1936	En la Unión soviética, el Comité Central dl Partido Comunista prohíbe las pruebas mentales como instrumentos de medida
	Se publica la primera escala de medida del desarrollo social, la <i>Vineland Social Maturity Scale de Doll</i>
1938	Murray y Morgan presentan su Teoría de personalidad y su prueba proyectiva, el <i>Test de Apercepción Temática (TAT)</i>
	Lauretta Bender publica su <i>Escala de Maduración</i>
	Thustone publica la Prueba de <i>Habilidades Mentales Primarias</i>
1939	Wechsler presenta la primera edición de su prueba de

	inteligencia para adultos (WAIS)
1943	Hathaway y McKinley publican el primer inventario clínico de evaluación de entidades nosológicas psiquiátricas, el <i>Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI)</i>
1946	Se considera a la psicología clínica como profesión y como rama de la psicología
	Stevens propone sus cuatro escalas de medición: nominal, ordinal, intervalo y razón.
1949	Se publica la escala Wechsler de Inteligencia para niños (WISC)
1950	Se constituye la Sociedad Mexicana de Psicología
1952	La Asociación Psiquiátrica Americana publica el <i>Manual Diagnóstico y Estadístico (DSM I)</i>
1953	Aparece el primer Código Ético para los Psicólogos, publicado por la Asociación Psicológica Americana (<i>Ethical principles of psychologist</i>)
	Skinner edita su obra <i>Ciencia y Conducta Humana</i>
	Aparición de la Terapia de la Conducta
1954	Primera edición de los estándares técnicos sobre las pruebas (<i>Technical Recommendations for Psychological Test and Diagnostic Techniques</i>)
1957	Edward presenta sus trabajos sobre la “deseabilidad social” en los cuestionarios de la personalidad
	Cronbach y Gleser publican <i>Psychological Test and Personal Decision</i> , donde proponen una teoría formalizada para aplicar en el proceso de evaluación
1961	Kirk y McCarthy publican la prueba de <i>Habilidades Psicolingüísticas Illinois</i>
1965	Kanfer y Saslow, en su trabajo <i>Behavioral Analysis</i> , plantean un nuevo modelo de psicodiagnóstico desde la perspectiva conductual
1967	Anastasi denuncia la enorme separación entre la evaluación psicológica y la psicología en su trabajo <i>Psychology</i> ,

	<i>Psychologist and Psychological testing.</i>
1968	Mischel publica su libro <i>Personalidad y Evaluación</i> , que es una dura crítica al modelo de evaluación tradicional de las pruebas
1969	Bandura publica <i>Principios de modificación de Conducta</i>
	Nancy Bayley edita la <i>Escala Bayley de Desarrollo infantil</i>
1970	Kanfer y Phillips publican <i>Fundamentos de Aprendizaje en la Terapia del Comportamiento</i>
1972	McCarthy edita sus <i>Escalas McCarthy de Aptitudes y Psicomotricidad para niños</i>
1974	Rudolf Moss publica <i>The Social climate scales: an overview (Escalas de clima social)</i> , importante esfuerzo de evaluación del ambiente
	Friedman y Rosenman popularizan el patrón conductual Tipo A, con propensión a cardiopatía
1985	La Asociación Psicológica Americana publica una revisión de los <i>Standards for Educational and Psychological Testing</i>
1992	La Asociación Psicológica Americana publica una revisión de los <i>Ethical Principles of Psychologist and Code of conduct</i>
1994	La Asociación Psiquiátrica Americana publica el <i>DMS-IV</i>

3.2 Definición de Medición

Medir-“*Metiri*” en latín significa comparar una cantidad desconocida con otra ya conocida. Esto es el origen de medición; desde su naturaleza hace referencia a asignar números a objetos o eventos de acuerdo a reglas. Sin embargo, esto sólo aplica en las ciencias físicas o exactas, ya que en las ciencias sociales los fenómenos que se miden son tan abstractos que difícilmente se pueden cuantificar de esta manera. Partiendo de esta diferencia se puede decir entonces que Medición para el uso de la psicología es “*el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos*”²⁸

En esta definición, los conceptos abstractos son todos los fenómenos de naturaleza cognoscitiva, trastornos mentales, actitudes, disposición de los

²⁸ Roberto Sampieri Hernández. Metodología de la investigación. México. McGrawhill. 3era edición. Traducción. 2003

individuos hacia una cosa evento, etc. Aquellos que no pueden tocarse, pero que se pueden observar y si se pueden observar, por ende se pueden medir. ¿Cómo se miden?; de acuerdo a la definición, mediante indicadores empíricos, que para los investigadores de la conducta, no es otra cosa que un instrumento de medición, que recolectará datos basados en la observación o ejecución.

3.3 Definición de un instrumento de medición

Un instrumento de medición es una herramienta que registra datos observables, que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador que lo crea tiene en mente.

Es casi imposible que un instrumento represente con fidelidad aquellas variables que el investigador tiene en mente, ejemplos como, la inteligencia emocional, el liderazgo, la actitud hacia el sexo, etc.; para ello determina cuáles son los rasgos observables que a su parecer determinan dichos conceptos o variables. Dentro de la psicometría, existen diversas formas de clasificar un instrumento o test. Estos pueden clasificarse desde: que miden, cuál es su objetivo, según su modo de aplicación y por el tipo de ítems que se van utilizar.

Para fines de esta investigación, se utilizará un instrumento de medición que mide actitudes a través de ítems basados en la escala de Likert.

3.4 Definición de Actitud

Para Allport²⁹ una actitud es *“un estado mental y neurofisiológico de disponibilidad, organizado por la experiencia, que ejerce una influencia directiva sobre las reacciones del individuo hacia todos los objetos o todas las situaciones que se relacionan con ella.”* Para Fishbein y Ajzen (1975), *“una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto o símbolos”*. Existen otras definiciones como *“Actitud es un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones.”*³⁰

²⁹ G- Allport. *Attitudes*. En MURCHIBON, C. Estados Unidos. (ed): handbook social psychology Worcester MasS. Clak Unisversity Press, 1935. Pp 798-844

³⁰ G.F, Summers “Medición de actitudes. México, Trillas, 1976

De todas ellas se percibe que la esencia de las actitudes es la predisposición organizada para pensar, sentir, percibir y comportarse ante un objeto. Sin embargo no es lo mismo sentir, que comportarse o pensar; se puede ser un fumador empedernido y, sin embargo, pensar que el tabaco es perjudicial para la salud, e igualmente, sentir sus efectos dañinos sobre nuestro cuerpo.

Por ende, se concibe a la actitud cómo “*una organización psicológica particular, una entidad propia, con tres dimensiones: la cognitiva, la afectiva y la conductual.*” La dimensión cognitiva abarca las creencias con respecto a un objeto, la afectiva se refiere a la disposición hacia un objeto y el conductual propiamente el comportamiento hacia un objeto.

La medida que se utilizará en un instrumento para su medición, serán los atributos que el investigador considere que el objeto o fenómeno a medir puede mostrar, observar y por lo tanto evaluar. Es decir, se está midiendo los síntomas de una conducta. Así al medir una actitud, se realiza un ordenamiento de preferencia favorable o desfavorable hacia un objeto o fenómeno

3.5 Definición de Escala de Likert

Para el estudio de las actitudes, existe una escala diseñada para su medición, esta es:

Aditiva o sumaria: Está construida por una serie de ítems ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El interrogado señala su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem (muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso en desacuerdo, muy en desacuerdo). A cada respuesta se le da una puntuación favorable o desfavorable. La suma algebraica de las puntuaciones de las respuestas del individuo a todos los ítems da su puntuación total que se entiende como representativa de su posición favorable-desfavorable con respecto al fenómeno que se mide.³¹

Esta escala fue propuesta por *Rensis Likert*, psicólogo americano, quién en el año de 1932, partiendo de una encuesta sobre relaciones internacionales, relaciones raciales, conflictos económicos, conflictos políticos y religión, publica un artículo donde da a conocer su Escala aditiva y su uso.

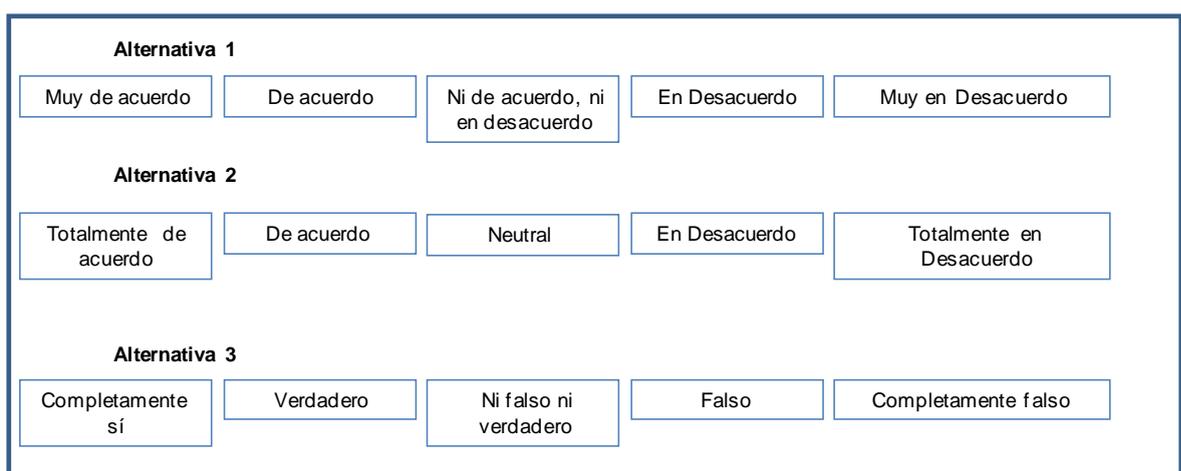
³¹ G.F. Summers. Op. Cit. pp.88

Esta escala es muy utilizada por su fácil construcción e interpretación, aunque tiene sus áreas de oportunidad, debido a que cómo es un escala ordinal no mide en cuánto es más favorable o desfavorable una actitud, es decir, que si una persona obtiene una puntuación de 60 puntos en una escala, no significa esto que su actitud hacia el fenómeno medido sea doble que la de otro individuo que obtenga 30 puntos, pero sí nos informa que el que obtiene 60 puntos tiene una actitud más favorable que el que tiene 30, de la misma forma que 40°C no son el doble de 20°C pero sí indican una temperatura más alta.

A pesar de esta limitación, la escala Likert tiene la ventaja de que es fácil de construir y de aplicar, además, proporciona una buena base para una primera ordenación de los individuos respecto a la característica que se mide.

Para construir una Escala tipo Likert, los primeros pasos que se deben de seguir son:

1. Definir la variable u objeto actitudinal que se desea medir.
2. Determinar cuáles son los “síntomas”, acciones o variables observables y medibles, que asociamos al objeto actitudinal que deseamos medir.
3. Desarrollar una serie de frases o enunciados, redactados de forma afirmativa, que expresen una posición favorable o desfavorable y que no excedan de 20 palabras.
4. Una vez que se tienen alrededor de 100 o 150 enunciados, se deberá elegir la escala de respuesta más conveniente a usar. Ejemplo:



Cuadro X. Cuadro tomado del libro de Roberto Sampieri Hernández. “Metodología de la investigación”. México. McGrawhill. 3era edición. Traducción 2003

5. Una vez que se tiene la escala de respuesta, es necesario que le agreguemos valores numéricos a las respuestas. Puede ir de 1 a 5, dónde se indica que 1 será para la opción de respuesta menos favorable y 5 para la más favorable. O bien, donde 0 corresponderá a las opciones desfavorables y 1 a las opciones favorables hacia la actitud a medir. De esta forma, al sumar las respuestas, se cumple con el criterio de ser una escala aditiva.
6. Para efectos de medir la validez (se verá más adelante su definición), se someten los enunciados a "jueceo".
7. Con los enunciados que quedaron una vez realizado el jueceo, se lleva a cabo la primera aplicación a la muestra de la población.
8. Se califican los cuestionarios y las respuestas a cada ítem reciben puntuaciones más altas cuanto más favorables son a la actitud, dándose a cada sujeto la suma total de las puntuaciones obtenidas.
9. Para asegurar la precisión de la escala, se seleccionaran el 28 % de los sujetos con puntuación más alta y el 28 % con puntuaciones más baja, y se seleccionan los ítems que discriminan a los sujetos de estos dos grupos, es decir, aquellos con mayor diferencia de puntuaciones medias entre ambos grupos.
10. Con estos resultados se lleva a cabo los índices de dificultad y discriminación.
11. Se saca la confiabilidad interna y la validez del instrumento
12. Se obtiene un cuestionario final.

3.6 Análisis de ítems

Para determinar si los ítem realizados respecto a la actitud que se pretende medir, realmente miden lo que se está buscando, es necesario que sean sometidos a un cuestionamiento estadístico, lo cual permitirá tener una base cuantitativa del fenómeno a medir. Los ítems podrán ser evaluados luego de una primera aplicación a la muestra. Para tal caso, se pueden ejercer 3 tipos de cuestionamiento:

3.6.1 Índice de Dificultad:

Este se lleva a cabo, después de una primera aplicación, y tomando a una muestra del 28% de los puntajes más altos y más bajos. Este índice nos

permite medir que tan fácil o difícil le resulta al sujeto a la hora de contestar. Se define como la frecuencia relativa de las respuestas incorrectas, es decir, como el cociente entre el número de las respuestas incorrectas y el número total de las respuestas. Por lo que su resultado será entre 0 y 1. Un índice cercano a 1 significa gran dificultad y uno cercano a 0 significa que es más sencillo de resolver. Por otro lado, el índice de dificultad promedio de los ítems de la prueba sirve para medir la dificultad global de la misma.

La fórmula es, número de sujetos que han acertado ($U_p + L_p$) tanto en los puntajes altos como los bajos, entre el número total de sujetos que lo han intentado resolver ($U + L$).

$$\begin{array}{l} \text{Índice de Dificultad} \\ P = \frac{U_p + L_p}{U + L} \end{array}$$

3.6.2 Índice de Discriminación

Este proporciona un indicador bruto del desempeño en cada ítem por separado de los individuos que obtienen puntuaciones altas frente a los individuos que obtienen puntuaciones baja. Este índice se obtendrá entre los valores -1 y 1. Un índice de discriminación cercano a -1 no cumple con la finalidad de distinguir a los que han obtenido un buen resultado en la prueba de los que no. Y los mayores a 0.4 se consideran altamente discriminador.

Para llevar a cabo esta fórmula se determinan el 28% de los puntajes altos y bajos. Se continua sacando la media del ítem a medir, tanto en los puntajes altos como los bajos y se sustrae la media. La fórmula es:

$$\begin{array}{l} \text{Índice de Discriminación} \\ D = \frac{U_p - L_p}{U} \end{array}$$

3.7 Confiabilidad

Es casi imposible que no existan errores en una medición de variables, por lo que se debe de tratar que el error se reduzca casi a nulo. Para ello se determina la confiabilidad, la cual puede definirse como el elemento que aportará a la prueba:

- a) Congruencia: Las variables y sus indicadores deben medir la misma cosa.
- b) Precisión: Al reproducir varias veces la investigación se debe obtener los mismos resultados.
- c) Objetividad: Cuando varios experimentadores realicen la misma investigación, deberán llegar a las mismas conclusiones.
- d) Constancia: La forma de medición del objeto no debe alterar los resultados.

El grado de confiabilidad que tiene una prueba psicológica determina su utilidad como instrumento de medición.

Tipos de confiabilidad

Cada tipo de confiabilidad mide aspectos diferenciables de los instrumentos de medición.

a) Test-retest: Consiste en la aplicación del test una vez y luego de un periodo de tiempo determinado, se vuelve a aplicar a la misma muestra de individuos. Si la correlación entre los resultados de las diferentes aplicaciones es altamente positiva, el instrumento se considera confiable.

b) *Método de formas alternativas o paralelas*: Consiste en la aplicación de dos tests, no iguales pero sí similares, son dos versiones de la misma prueba. Se considera confiable si la correlación entre los resultados de ambas administraciones es positiva de manera significativa. Los patrones de respuesta deben ser muy similares entre las aplicaciones.

c) *Método de pares y nones (Split-halves)*: Este tipo de confiabilidad es conocida como confiabilidad interna y no requiere de dos aplicaciones. Basta con una y de ahí se dividirán los ítems como su nombre lo indica en pares y nones para correlacionar sus resultados. Si el instrumento es confiable, las puntuaciones de ambas mitades deberán estar muy correlacionadas. Por regla un individuo que saque baja puntuación en una mitad tenderá a mostrar también baja puntuación en la otra mitad.

d) *Coefficiente alfa de Cronbach*: Requiere de una sola aplicación y produce valores entre 0 y 1, sólo hay que aplicar y sacar el coeficiente, entre más cercano al 1 más confiable.

3.8 Validez

Tal vez éste sea el elemento más importante que debe de mostrar un test, ya que muestra de manera cuantitativa hasta qué grado el test mide lo que se propone medir. Todos los procedimientos para determinar la validez de una prueba conciernen a las relaciones entre la ejecución y otros hechos observables de manera independiente acerca de las características de la conducta que se estudia. Los tipos de validez que los Standards of the American Psychological Association³² han establecidos; según el tipo de prueba y el uso al que esté destinado son:

a) *Validez de contenido*: Se refiere al grado en que la puntuación o escala usada concuerde con los objetivos que han sido establecidos, este tipo manifiesta la representatividad o suficiencia del muestreo del contenido de un test. Entendiéndose para esta investigación; como contenido los síntomas de la actitud a medir, en el caso de una escala de Likert. También existe otra forma denominada Jueceo; éste se realiza antes de la primera aplicación a la muestra, donde el instrumento es sometido al criterio de un grupo de expertos en el tema, los cuáles determinarán con base a su experiencia y conocimiento, si cada ítem mide lo que se pretende medir. El objetivo de este tipo de validez es demostrar que los reactivos de la prueba son una muestra representativa de un universo y asegurar un muestreo cuidadoso de un dominio de contenido relevante.

b) *Validez de Constructo*: Un constructo es toda aquella variable abstracta, término creado por teóricos de la psicología, ya que éste no es tangible; ejemplos como la motivación intrínseca, la inteligencia, el liderazgo o bien la resistencia al cambio. Suele determinarse mediante un procedimiento de denominado “análisis de factores”. Estos factores dependerán de los constructos que hayamos elegidos para medir. En el caso de las escalas de Likert, se refiere a los síntomas de la actitud a medir. Existen tres aspectos a considerar para llevarla a cabo: 1) especificación del dominio de las conductas o síntomas observables, 2) determinar hasta qué punto todas o algunas de esas conductas se correlacionan entre sí y 3) precisar si una, algunas o todas

³² A. Anastasi. Psychological Testing. New York: Mac Millan Publishing Company. 1998

las medidas de tales conductas actúan como si midieran el constructo.³³ Su objetivo es determinar si existe o no correlación alguna entre las variables o síntomas. Para su determinación numérica se utiliza la “r de Pearson”, que relaciona los valores obtenidos en la prueba con medidas que se supone teóricamente se correlacionan con el constructo.

c) Validez de Criterio: También es conocido como predictiva y se utiliza para estimar a futuro una conducta, a la que se llama criterio, una vez determinado el criterio, se elaboran los reactivos que estarán correlacionados con él. Se correlacionan los puntajes de la prueba con los puntajes de la variable de criterio y se obtiene la validez de criterio³⁴. Su objetivo es determinar que tan predictiva es la prueba.

3.9 Clasificación de instrumentos de medición

Dependiendo de lo que se pretende medir, se debe elegir el tipo de instrumento que más acorde esté respecto a lo que se desea. Se puede encontrar entonces instrumentos que se clasifican de acuerdo a su interpretación, forma de comparación, por su finalidad, forma de aplicación y área del comportamiento que mide.

Un instrumento de medición de acuerdo a su interpretación, pueden ser objetivo o subjetivo; el objetivo proporciona tablas y medidas de comparación de manera clara, sin ambigüedades ni juicios del evaluador. El subjetivo o bien proyectivo, son aquellos en los que la interpretación de la ejecución del evaluado descansa en los juicios del evaluador, que a su vez depende de la teoría sobre la que el instrumento está sustentado. Éste tipo de instrumento no está construido con principios psicométricos; no mide, sólo interpreta de manera cualitativa las respuestas del evaluado.

De acuerdo a la comparación, son objetivas y se refieren a la norma o el criterio. Si son de norma, la ejecución del un sujeto se compara con la ejecución de un grupo normativo. Si son de criterio, al ejecución de cada individuo se compara con un criterio normativo, arbitrario, determinado de antemano para observar qué tanto se aleja o se acerca del criterio establecido,

³³ J. Nunally. Introducción a la medición psicológica. Buenos Aires. Paidós 1973

³⁴ Laura Edna Aragón. Evaluación psicológica, historia, fundamentos teóricos-conceptuales y psicometría. México. Manual Moderno.2011

que aunque sea arbitrario en el sentido de que no es normativo, se basa en la experiencia y en cuestiones teóricas.

Por su finalidad, las pruebas pueden ser utilizadas para su detección, investigación, diagnóstico, selección, predicción, planeación de un tratamiento, investigación, valoración del cambio, etc.

Por su aplicación, pueden ser mediante lápiz y en papel, computarizadas, de manipulación o ejecución, individuales, colectivas o mixtas.

Y por último por el área de comportamiento que miden, pueden ser clasificadas en el área educativo-intelectual (inteligencia, rendimiento, aptitudes, percepción, desarrollo psicológico, lenguaje, etc.); pruebas del área clínica (personalidad, motivación, depresión, etc.); y pruebas del área de selección y orientación vocacional (aptitudes vocacionales, preferencias e intereses, etc.).

3.10 Normas de Puntuación

Los instrumentos de medición de acuerdo a la norma, pueden obedecer tres criterios respecto a sus puntuaciones: normalización, estandarización y baremación.

La normalización se presenta cuando al aplicar la prueba a la muestra seleccionada de la población meta para obtener las puntuaciones normativas, la distribución de estas puntuaciones sigue una curva normal.

La estandarización es el proceso mediante el cual se aplica una prueba a la población meta (una muestra representativa de un país); la cual deberá de ser aleatoriamente grande. Por ello resulta muy costosa de realizar.

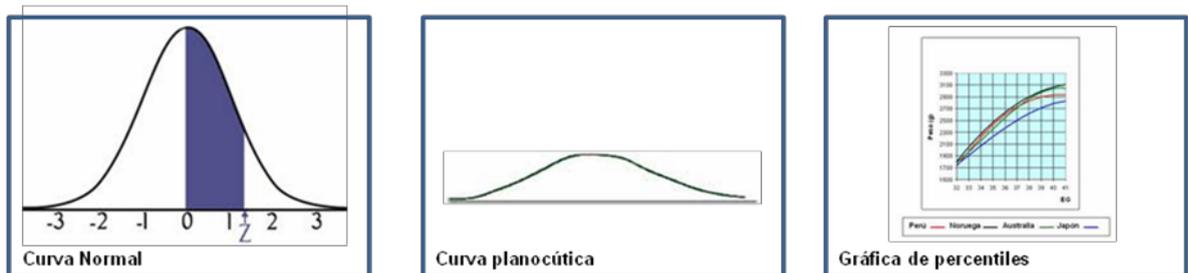
La baremación surge entonces por los altos costos que representa estandarizar un instrumento de medición. En este proceso las puntuaciones normativas se obtienen de una muestra lo más representativa posible (según los recursos) de una determinada población que puede ser tan pequeña como una organización o tan grande como un país. Se dice entonces que es una prueba baremada en una organización llamada Intermodal México como en el caso de esta investigación.

La palabra Baremación viene de Baremo, de acuerdo a la Real Academia Española es: el conjunto de normas establecidas convencionalmente para evaluar los méritos personales, la solvencia económica, etc.

Para la psicometría; los Baremos consisten en asignar a cada posible puntuación directa de un sujeto un valor numérico (en una determinada escala) que informa sobre la posición que ocupa la puntuación directa y por lo tanto la persona que la obtiene, en relación con los que obtienen las personas que integran el grupo normativo dónde se bareman las pruebas.

Existen diferentes formas de baremar una prueba, como lo son los cronológicos que utilizan el coeficiente intelectual y la edad mental; las puntuaciones típicas que utilizan estándares, normalizadas, escalas T y D, estaninos o eneatis y la que se usará en esta investigación Centiles o Percentiles.

Cuando se estandariza o barema una prueba, las puntuaciones naturales obtenidas de la muestra de los sujetos que va a constituir el grupo normativo se transforman en puntuaciones derivadas. Si la distribución de las puntuaciones muestra claros indicios de seguir una distribución normal, se utilizará las típicas o Z; si siguen una curva normal pero planocúrtica o platicúrtica, se utilizarán los decatis o eneatis; si no es cualquiera de los anteriores, se utilizarán las puntuaciones percentiles.



Cuadro XI. Cuadro tomado del libro de Christensen Howard. "Estadística paso a paso". Traductor Felipe Robledo Vázquez. México. Editorial Trillas, 1983.

Como una prueba no siempre se puede distribuir de manera normal, se utilizan los percentiles o centiles, los cuáles son puntuaciones que se derivan de una frecuencia acumulada y dividida en 100 partes, con el mismo número de casos cada una, a diferencia de la curva normal, donde cada parte de la curva tiene un porcentaje diferente de población. De los percentiles los más importantes son la mediana y los cuartiles primero y tercero.

La mediana que corresponde al percentil 50, es el punto de una distribución de frecuencias acumuladas que divide a la población en dos partes iguales: por arriba y por debajo de la mediana se encuentra el 50% de los casos. Los cuartiles dividen la distribución de frecuencia acumulada en cuatro partes iguales, con 25% de la población cada una; así, por debajo del cuartil uno

(percentil 25) se encuentra el 25% de la población que obtuvo puntuaciones más bajas y por arriba del tercer cuartil (percentil 75), 25% de la población con las puntuaciones más altas; el 50% de la población restante se encuentra entre los cuartiles uno y tres.³⁵

El modelo del cálculo de un centil asociado a una puntuación se realiza de la siguiente manera:

- En la primera columna se ordena de menor a mayor las probables puntuaciones directas de X_1 , que se obtienen del instrumento.
- En la siguiente columna se asigna a cada puntuación su frecuencia (F_1), que es igual al número de sujetos del grupo normativo que obtuvieron esa puntuación.
- En la tercera columna se realiza la frecuencia acumulada*.
- Para cada valor de F_i , obtener el valor $C_i = (100) F_i/N$, siendo C_i el centil asignado a la puntuación directa X_i , F_i la frecuencia acumulada correspondiente a X_i y N el número total de sujetos que forman el grupo normativo.

Ejemplo:

Puntuaciones(X_1)	Frecuencia(F_1)O	Frecuencia acumulada	Frecuencia acumulada porcentual
28	2	200	100
27	4	198	99
26	21	194	97
25	32	173	86.5
24	45	141	70.5
23	37	96	48
22	22	59	29.5
21	18	37	18.5
20	12	19	9.5
19	6	7	3.5
18	1	1	0.5

***Frecuencia absoluta acumulada** (N_i), es el número de veces n_i en la muestra N con un valor igual o menor al de la variable. La última frecuencia absoluta acumulada deberá ser igual a N .

³⁵ Muñiz, J. Teoría Clásica de los test; Madrid; Pirámide. 2003

CAPITULO IV.

METODOLOGÍA

OBJETIVO:

Elaborar un instrumento de medición que permita detectar si existe o no, resistencia al cambio en los individuos dentro de una organización ante la implementación de un proyecto nuevo, una reestructura o un evento que atente contra su forma de laborar en su entorno actual.

HIPOTESIS:

Hipótesis de investigación (H1): El instrumento elaborado para medir resistencia al cambio ante el evento que amenace el status quo de los individuos, contará con los requisitos necesarios de ser confiable y válido, para ser utilizado como herramienta dentro de la psicología laboral y proporcionará la información requerida para evaluar a cada sujeto que lo necesite.

Hipótesis nula (H0): El instrumento elaborado para medir resistencia al cambio ante el evento que amenace el status quo de los individuos, no cumple con los requisitos necesarios de ser confiable y válido, para ser utilizado como herramienta dentro de la psicología laboral y por ende no proporciona la información requerida para evaluar a cada sujeto que lo realice.

VARIABLES

Variable independiente:

El Instrumento elaborado

Variable dependiente:

La Resistencia al cambio

POBLACIÓN

El instrumento se aplicó a 50 sujetos, entre hombres y mujeres mexicanos de edades entre los 22 y 50 años. Todos colaboradores de la empresa Intermodal México S.A. de C.V., pertenecientes a los diferentes tipos de personal,

sindicalizado, de confianza y confidenciales. Con diferentes horarios de trabajo, matutino, vespertino y nocturno; y diferentes centros de trabajo, como el corporativo, oficinas de terminal y patios de ferrocarril.

PROCEDIMIENTO

- 1) Se realizó una profunda revisión teórica acerca de los temas de Resistencia al cambio, elaboración de un instrumento de medición y se investigó los antecedentes de la empresa de la población.
- 2) Se definieron los constructos que se evaluarían como síntomas de la Resistencia al cambio, los cuáles fueron:
 - a) Miedo a perder el empleo
 - b) Falta de motivación personal
 - c) Conformidad con lo que se tiene
 - d) Miedo a lo desconocido
 - e) Estabilidad económica
 - f) Influencia de otros
- 3) Se elaboraron 115 ítems con opciones múltiples de acuerdo a la escala de likert,
- 4) Los 115 ítems fueron sometidos al método de “jueceo” por tres expertos en el tema. De estos 115 quedaron un total de 78 ítems.
- 5) Se realizó la aplicación a 50 sujetos, entre hombres y mujeres mexicanos de edades entre los 22 y 50 años. Todos colaboradores de la empresa Intermodal México S.A. de C.V., pertenecientes a los diferentes tipos de personal, sindicalizado, de confianza y confidenciales. Con diferentes horarios de trabajo, matutino, vespertino y nocturno; y diferentes centros de trabajo, como el corporativo, oficinas de terminal y patios de ferrocarril.
- 6) Se llevó a cabo la evaluación de los ítems, colocando puntuaciones de 1 para aquellos que si median la tendencia hacia la resistencia al cambio y 0 para los que no.

- 7) Se procedió a la eliminación de ítems mediante el uso de los cálculos de los índices de Discriminación y Dificultad. De estos cálculos quedaron 36 ítems finales.
- 8) Con los resultados de la segunda aplicación, se realizó el cálculo de la confiabilidad a través del método Split-halves.
- 9) Se realizó el cálculo de la validez mediante el coeficiente biserial puntual.
- 10) Se finalizó con la elaboración de las tablas normativas de acuerdo a los resultados obtenidos.

La aplicación de este procedimiento será mostrada en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V.

ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO

“La idea no es vivir para siempre, es crear algo que sí lo haga”. Haciendo referencia a esta frase, la intención de este capítulo es mostrar cómo se elabora un instrumento que mida la actitud de la resistencia al cambio y que a posteriori pueda ser utilizado por otros psicólogos y tal vez otros profesionistas.

5.1 Elaboración de constructos

Al decir cuál sería la actitud deseada a medir, se eligió la “resistencia al cambio” Esta actitud, puede ser interpretada de muchas maneras, para fines de esta investigación se eligieron 6 constructos como síntomas observables que determinarían si existe o no resistencia al cambio. Estos son:

1. **Miedo a perder el empleo:** Se define como la ansiedad que muestra una persona al sentir que puede estar en riesgo su estabilidad laboral, se puede mostrar en la negación de acceder a usar nuevos procedimientos, al mostrarse reacio hacia una nueva tecnología, se puede ser condescendiente con las personas aunque se esté a disgusto con ellas, puede acceder a realizar cosas que no quiere hacer pero que las realiza por compromiso, muestra tendencia a realizar su trabajo siempre de la misma manera sin experimentar cosas nuevas para no provocar equivocaciones, tendencia a no exhibirse con compañeros, se puede mostrar frialdad en sus relaciones de trabajo para no provocar habladurías de su persona.
2. **Falta de motivación personal:** Se define como la indiferencia a crecer a en ámbito laboral y personal por falta de energía o bien de los incentivos para lograrlo. Se puede mostrar en la tendencia en el abandono personal, en la inseguridad, la apatía en no mostrar sus ideas o sentimientos, en su continuo lamentarse de que lo que hace no le importa a nadie, en su poco involucramiento con sus compañeros de trabajo, por la tendencia a estar solo.

3. **Conformidad con lo que se tiene:** Se define como el grado hasta el cual un miembro de un grupo social se encuentra en un estado de confort (status quo) en el cuál es difícil que cambie su comportamiento, opiniones y actitudes para encajar en otro grupo. Se puede mostrar en la carencia de perseguir retos nuevos, en la poca disponibilidad para encabezar nuevos proyectos, en realizar actividades de forma metódica, en el continuo discurso que establece que lo que se tiene es lo que se merece o bien en el por qué esforzarse más si con lo se obtiene es suficiente
4. **Miedo a lo desconocido:** Se define como un intenso sentimiento de desagrado, provocado por la percepción de un peligro real o supuesto, presente o futuro. Se puede mostrar con la tendencia al actuar siempre de la misma manera en una forma rutinaria, al negarse al experimentar nuevas experiencias, se puede percibir su rigidez a la hora de la toma de decisiones y en sus relaciones personales.
5. **Estabilidad económica:** Se define como la tendencia del sujeto a valorar sólo las cosas por el tipo de remuneración que puede recibir de ellas. Esto provocará que su actuar sea altamente influenciable y que si presenta algún cambio, éste podría ser solo por la remuneración y no porque en realidad le interese.
6. **Influencia de otros:** Se define como la tendencia de un sujeto que al actuar lo hace como repuesta de las presiones sociales, las opiniones y creencias de los demás o por agradar y poder ser miembro de un grupo.

5.2 Elaboración de ítems

Al determinar cuáles serían los constructos que definirían la actitud de la Resistencia al cambio, el siguiente paso es la elaboración de ítems o reactivos de cada uno de ellos.

Cada constructo contó con los siguientes ítems:

a) Miedo a perder su empleo
1. Prefiero llevarme bien con mis compañeros para evitarme problemas
2. Me gusta que la gerencia crea me cae bien aunque no sea así.
3. Siento que a veces mi jefe me regaña sin razón, pero no digo nada para no hacerlo enojar.
4. Cuando me equivoco acepto fácilmente mis errores.
5. Cuando hay cursos de capacitación, yo asisto pero solo por cumplir y que no me regañen.
6. Si alguien hace algo indebido en el trabajo, prefiero callarme para no meterme en lías.
7. En ocasiones tengo que aceptar errores que no son míos por miedo a represalias.
8. Si llego a tener algún tipo de problemas, por lo general me calla y me voy de ahí.
9. No me gusta provocar pleitos, prefiero darle la razón a otros.
10. Tengo que darle la razón en todo a mi jefe para quedar bien con él.
11. Cuando tengo una duda de cómo realizar mi trabajo, mejor me quedo con ella.
12. Yo no doy más de lo que tengo que dar, sólo cumplo con mi trabajo y listo
13. Para que cambiar, si lo que hago me ha funcionado hasta ahora
14. Pienso que hacer las cosas de una manera diferente, sólo me provocara más problemas, mejor lo hago como siempre lo he hecho
15. Me gusta juntarme con la gerencia que tiene muchos años en la empresa, para así saber que es lo que pasa en otras áreas
16. Me caracterizo por ser una persona seria y sólo me gusta venir trabajar y no a hacer amigos
17. Yo digo las cosas como son, aunque a la gerencia no le guste
18.- Me gusta participar en todos los proyectos, para ver si puedo aportar cosas nuevas
19. Con frecuencia miro ofertas de empleo de internet, sólo por pasar el tiempo
20. No me veo trabajando mucho tiempo en esta empresa

b) Falta de motivación personal
1. No me interesa aprender nuevas cosas en mi trabajo.
2. Pienso que a mi edad ya no hay nada nuevo que aprender.
3. Las cosas que suceden a mi alrededor me son indiferentes.
4. Me gusta aportar nuevas ideas en un trabajo.
5. Me siento parte importante en mi trabajo.
6. Creo que mi jefe está satisfecho con lo que hago.
7. Trabajar para mí no es mi deber, lo hago porque me gusta lo que hago.
8. En mi trabajo sólo hago lo que debo, no vale la pena esforzarse de más.
9. No me gusta expresar lo que pienso por que los demás seguro se reirán de mí.
10. Me da lo mismo trabajar 8 o 10 horas.
11. A veces pienso que lo que hago no le importa a nadie.
12. Pienso que la vida es maravillosa.
13. A veces que me falta la energía para terminar el día
14. En mi trabajo sólo importan los resultados, los intentos por hacer algo nuevo no importan
15. Tengo tanta energía en el día que por ella me quedo más horas en el trabajo
16. Mi trabajo hace la diferencia en nuestro departamento
17. Lo que yo hago es de mucha importancia para mi jefe
18. No necesito que mi jefe reconozca que hago mi trabajo, me basta con saberlo yo
19. Me gustaría que nos dieran algún tipo de incentivo para hacer mejor nuestro trabajo
20. Cuando hago algo bien, nadie me lo reconoce

c) Conformidad con lo que se tiene
1. Siempre he pensado que para ser feliz basta tener una casa y para comer.
2. En la escuela nunca fui de buenas calificaciones, me conformaba con pasar las materias.
3. Me da lo mismo comer pescado que carne.
4. Me hubiera gustado seguir estudiando
5. Me gusta aprender nuevas cosas todos los días.
6. Cuando hay algún problema en el trabajo, yo nunca opino.
7. Quiero que mis hijos tengan una mejor vida que la mía.
8. No me gusta opinar en cosas de oficina.
9. No me gustan las sorpresas.
10. Todos los días me gusta hacer lo mismo.
11. Me gusta que los demás elijan por mí.
12. La innovación es un pretexto para no trabajar
13. Planeo mis vacaciones siempre al mismo lugar
14. Mi gran sueño es viajar a todo el mundo y vivir grandes aventuras
15. Lo que gano es lo justo por lo que hago
16. Bendito el internet, ya que a través de él puedo conocer lugares que jamás me hubiera imaginado
17. Creo que seguir estudiando a mi edad es un desperdicio de tiempo
18. Para asistir a algún curso si yo ya sé todo lo que tengo que saber
19. Cada día aprendo algo nuevo y eso me encanta
20. Creo firmemente que cuando deje de aprender y experimentar cosas nuevas, entonces envejeceré

d) Miedo a lo desconocido
1. Las computadoras han facilitado mi trabajo.
2. Me gusta experimentar nuevos sabores en la comida
3. Estoy pendiente de los avances de la tecnología.
4. Me gusta idear nuevas formas de realizar mi trabajo.
5. Me choca que cambien las formas de hacer mi trabajo.
6. Me distingo por realizar mi trabajo detalladamente.
7. Pienso que mi vida debe de ser como una receta.
8. Yo sé lo que me corresponde en el trabajo, lo demás no es mi responsabilidad.
9. Cuando tengo una duda de cómo realizar mi trabajo, me gusta solucionarlo yo mismo.
10. Siempre he querido conocer los lugares más lejanos del mundo.
11. La rutina para mí no es mala, al contrario, me brinda el control sobre mi vida
12. Yo soy de una religión porque mis padres así me lo enseñaron
13. Creo que el matrimonio, es buena, siempre ha existido
14. Cada día me gusta hacer las cosas de forma diferente para no aburrirme
15. Odio el internet, ya todo es por ese medio y no me gusta
16. Creo que las redes sociales son el peor mal para la humanidad, evitan las relaciones humanas reales
17. A mí no me importa si mi celular trae cámara, internet, aplicaciones, lo que me importa es sólo que escuche bien
18. Yo salgo a mi horario de trabajo, nunca me quedo de más ya que lo que no hice en 8 horas, no lo voy hacer por una hora más que me quede
19. La computadora ha facilitado tantas actividades en mi trabajo
20. Odio que me citen a una junta y no me digan para que.

e) Estabilidad económica
1. Lo que me pagan es lo justo por lo que hago.
2. Creo que deberían pagarnos por el número de actividades que realizamos.
3. Cada vez que nos pagan tengo miedo de que me descuenten de más.
4. No me gusta ir a los cursos porque ni me pagan y de todos modos tengo que trabajar después.
5. Me gusta llevar un control de todos mis gastos.
6. Yo sólo compro lo necesario, los lujos son para los ricos.
7. El dinero es importante, pero trabajo también porque me gusta.
8. Me gustaría tener otro tipo de remuneraciones que sólo dinero.
9. Mi mayor meta en la vida siempre ha sido ganar mucho dinero.
10. Trato de no pedir aumento de sueldo, para que no vean que estoy necesitado de dinero.
11. Me gusta decirle a mis compañeros lo que me compro
12. Yo me cambiaría de empleo si me ofrecieran más de lo que gano aquí
13. Creo que los sueldos que pagan en mi empresa están en el promedio de las demás.
14. Creo que mi puesto está mejor pagado en otras empresas
15. Urge que me hagan una revaluación de mis actividades para que me suban el sueldo
16. Estoy de acuerdo en que me evalúen cada año para que esto me ayude en el aumento de sueldo
17. Es por ley que me deben de aumentar cada el año el sueldo
18. Los aumentos se ganan y no se piden
19. Yo percibo justo por lo que hago
20. A veces creo que lo me pagan es exactamente lo que merezco

f) Influencia de otros
1. Antes de actuar, pregunto la opinión de los demás.
2. Me gusta juntarme con gente que tenga iniciativa propia.
3. Yo sólo opino cuando la demás gente también lo hace.
4. Me gusta participar en manifestaciones.
5. Siempre estoy pendiente de las cosas que suceden en mi trabajo.
6. Cuando se nos cita a alguna junta, yo sólo asisto si mis amigos lo hacen
7. En un conflicto laboral, sólo participo si lo hacen mis compañeros
8. Cuando tengo la oportunidad, hago comentarios que sé de antemano que los demás van a estar de acuerdo conmigo
9. Cuando alguien nuevo ingresa a la empresa, soy yo el primero en presentarme
10. Cuando hay un proyecto nuevo, sólo lo apoyo si le conviene a toda mi área
11. Me gusta escuchar la opinión de los demás, para ver si yo pienso igual que ellos
12. Cuando tengo que exponer algo de mi área, se los muestro a mis amigos para que me den su opinión
13. Me gusta leer libros, revistas, ver programas de tele, para poder formar mis propias ideas
14. Creo que pertenecer a un partido político dice mucho de lo que pienso
15. A mí me gusta respetar las normas y reglas de mi empresa

Se realizaron un total de 115 ítems, que conformaron el primer instrumento de medición de resistencia al cambio.

Estos ítems fueron sometidos a jueceo. Se tomaron a tres expertos en el tema, los cuales de acuerdo a su experiencia eligieron cuales eran los ítems que creían que si medían lo que estaban midiendo. Para esto se les pidió que

evaluaran a cada ítem en una escala de 0 al 2, dando 0 a aquellos ítems que creyeran que no debía medir, dando 1 aquellos ítems que tal vez podían medirlo y 2 a aquel ítem que si debía medir lo que pretende medir.

Una vez que estos dieron sus criterios acerca de los ítems, se concentró la información y se determinó una media para cada ítem; a partir de esto, se consideraron como ítems adecuados a aquellos que tenían una media mayor a 1. Todos aquellos ítems menores a 1 se eliminaron.

A continuación se muestran los resultados del juicio, marcando aquellos que fueron eliminados

	ITEM	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	MEDIA
Miedo a perder su empleo	1	2	1	0	1.00
	2	2	0	0	0.67
	3	2	2	0	1.33
	4	2	2	0	1.33
	5	2	2	0	1.33
	6	2	2	1	1.67
	7	2	1	2	1.67
	8	2	2	0	1.33
	9	2	1	2	1.67
	10	2	0	0	0.67
	11	2	0	2	1.33
	12	2	0	2	1.33
	13	2	0	2	1.33
	14	2	2	1	1.67
	15	0	1	0	0.33
	16	0	1	0	0.33
	17	0	0	0	0.00
	18	0	0	0	0.00
	19	2	2	0	1.33
	20	2	2	2	2.00
Falta de motivación personal	1	2	1	2	1.67
	2	2	2	2	2.00
	3	2	1	0	1.00
	4	2	2	0	1.33
	5	2	2	0	1.33
	6	2	1	2	1.67
	7	2	0	1	1.00
	8	2	2	2	2.00
	9	2	2	0	1.33
	10	2	1	0	1.00
	11	2	2	2	2.00
	12	0	0	0	0.00
	13	2	2	2	2.00
	14	2	2	2	2.00
	15	1	2	2	1.67
	16	2	1	1	1.33
	17	2	2	0	1.33
	18	2	2	0	1.33
	19	2	2	0	1.33
	20	2	2	2	2.00

Conformidad con lo que se tiene	1	2	2	0	1.33
	2	2	2	0	1.33
	3	0	2	0	0.67
	4	2	2	2	2.00
	5	2	0	0	0.67
	6	2	2	0	1.33
	7	2	0	2	1.33
	8	2	2	0	1.33
	9	1	2	0	1.00
	10	2	2	2	2.00
	11	2	2	2	2.00
	12	1	0	2	1.00
	13	2	2	2	2.00
	14	0	0	2	0.67
	15	2	2	0	1.33
	16	2	0	0	0.67
	17	2	2	0	1.33
	18	2	2	2	2.00
	19	0	0	0	0.00
	20	2	0	0	0.67
Miedo a lo desconocido	1	2	1	2	1.67
	2	2	0	2	1.33
	3	2	1	2	1.67
	4	2	1	2	1.67
	5	2	2	2	2.00
	6	1	2	0	1.00
	7	2	2	0	1.33
	8	0	2	0	0.67
	9	2	2	0	1.33
	10	0	0	2	0.67
	11	2	2	2	2.00
	12	1	2	2	1.67
	13	2	2	2	2.00
	14	2	2	0	1.33
	15	0	0	0	0.00
	16	1	2	2	1.67
	17	0	1	2	1.00
	18	0	0	0	0.00
	19	2	1	2	1.67
	20	2	1	0	1.00

Estabilidad económico	1	2	2	2	2.00
	2	2	2	2	2.00
	3	2	2	2	2.00
	4	1	2	0	1.00
	5	1	2	2	1.67
	6	2	2	2	2.00
	7	1	2	2	1.67
	9	1	2	2	1.67
	10	1	1	2	1.33
	12	2	2	2	2.00
	13	1	2	2	1.67
	15	2	2	2	2.00
	16	1	2	2	1.67
	17	0	2	0	0.67
	18	1	0	2	1.00
	19	2	2	2	2.00
	20	1	2	0	1.00
Influencia de otros	1	2	2	2	2.00
	2	1	2	2	1.67
	3	2	2	0	1.33
	4	2	2	0	1.33
	5	0	2	0	0.67
	6	2	2	2	2.00
	7	2	2	2	2.00
	8	0	0	2	0.67
	9	0	0	0	0.00
	10	2	2	0	1.33
	11	2	2	0	1.33
	12	2	2	0	1.33
	13	1	2	0	1.00
	14	0	0	2	0.67
	15	0	0	0	0.00

Una vez eliminados los items que no median lo que deberian de medir, el instrumento se conform6 de 78 items. Con estos items restantes se construy6 el instrumento de manera aleatoria, quedando de la siguiente manera:

	ITEM		ITEM		ITEM
Miedo a perder su empleo	1		Conformidad con lo que se tiene	3	Influencia de otros
	7			9	12
	13			15	18
	19			21	24
	25			27	30
	31			33	36
	37			39	42
	43			45	48
	49			51	54
	55			57	
	60			62	
	65			67	
	70		Miedo a lo desconocido	4	
Falta de motivación personal	2			10	
	8			16	
	14			22	
	20			28	
	26			34	
	32			40	
	38			46	
	44			52	
	50			58	
	56			63	
	61			68	
	66			72	
	71		Estabilidad económica	5	
	74			11	
	76			17	
	78			23	
				29	
				35	
				41	
				47	
				53	
				59	
				64	
				69	
				73	
				75	
				77	

De acuerdo a la teoría de la construcción de una escala de Likert, como ya se mencionó, es necesario que se elija la escala de respuesta forzada que se utilizará para determinar una actitud. Para fines de esta investigación se utilizó la siguiente escala:

Totalmente de acuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
------------------------------	----------------	-------------------	---------------------------------

De acuerdo a la escala de Likert, se construyeron los enunciados con afirmaciones positivas y negativas. Esto provoca que las puntuaciones a la hora de calificarlo sean diferentes, a continuación se muestra la tabla con las puntuaciones de cada ítem, tomando la escala de evaluación de 0 para aquellas respuestas que no miden la resistencia al cambio y 1 para aquellas respuestas que si miden la resistencia.

A continuación se muestra el instrumento con sus 78 enunciados finales y sus puntuaciones.

	Totalmente de acuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.- Siento que a veces mi jefe me regala sin razón, pero no digo nada para no hacerlo enojar.	1	1	0	0
2.- No me interesa aprender nuevas cosas en mi trabajo.	1	1	0	0
3.- Siempre he pensado que para ser feliz basta tener una casa y para comer.	1	1	0	0
4.- Las computadoras han facilitado mi trabajo.	0	0	1	1
5.- Lo que me pagan es lo justo por lo que hago.	1	1	0	0
6.- Antes de actuar, pregunto la opinión de los demás.	1	1	0	0
7.- Cuando me equivocó acepto fácilmente mis errores.	1	1	0	0
8.- Renso que a mi edad ya no hay nada nuevo que aprender.	1	1	0	0
9.- Si la escuela nunca fui de buenas calificaciones, me conformaba con pasar las materias.	1	1	0	0
10.- Me gusta experimentar nuevos sabores en la comida	0	0	1	1
11.- Creo que deberían pagarnos por el número de actividades que realizamos.	1	1	0	0
12.- Me gusta juntarme con gente que tenga iniciativa propia.	1	1	0	0
13.- Cuando hay cursos de capacitación, yo asisto pero solo por cumplir y que no me regañen.	1	1	0	0
14.- Me gusta aportar nuevas ideas en un trabajo.	0	0	1	1
15.- Me hubiera gustado seguir estudiando	0	0	1	1
16.- Estoy al pendiente de los avances de la tecnología.	0	0	1	1
17.- Cada vez que nos pagan tengo miedo de que me descuenten de más.	1	1	0	0
18.- Yo solo opino cuando la demás gente también lo hace.	1	1	0	0
19.- Si alguien hace algo indebido en el trabajo, prefiero callarme para no meterme en líos.	1	1	0	0
20.- Me siento parte importante en mi trabajo.	0	0	1	1
21.- Cuando hay algún problema en el trabajo, yo nunca opino.	1	1	0	0
22.- Me gusta idear nuevas formas de realizar mi trabajo.	0	0	1	1
23.- Me gusta llevar un control de todos mis gastos.	1	1	0	0
24.- Me gusta participar en manifestaciones.	1	1	0	
25.- Si ocasiones tengo que aceptar errores que no son míos por miedo a represalias.	1	1	0	0
26.- Creo que mi jefe está satisfecho con lo que hago.	0	0	1	1

	Totalmente de acuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
27.-Quiero que mis hijos tengan una mejor vida que la mia.	■	■	0	0
28.-Me choca que cambien las formas de hacer mi trabajo.	■	■	0	0
29.-Yo solo compro lo necesario, los lujos son para los ricos	■	■	0	0
30.- cuando se nos cita a alguna junta, yo solo asisto si mis amigos lo hacen	1	1	0	0
31.-Si llevo a tener algun tipo de problemas,por lo general me calla y me voy de ahi.	1	1	0	0
32.- En mi trabajo solo hago lo que debo, no vale la pena esforzarse de mas.	1	1	0	0
33.-No me gusta opinar en cosas de oficina.	1	1	0	0
34.-Pienso que mi vida debe de ser como una receta.	1	1	0	0
35.-B dinero es importante, pero trabajo tambien por que me gusta.	0	0	1	1
36.-En un conflicto laboral, solo participo si lo hacen mis compañeros	1	1	0	0
37.-No me gusta provocar pleitos, prefiero darle la razon a otros	1	1	0	0
38.-No me gusta expresar lo que pienso por que los demas seguro se reiran de mi.	1	1	0	0
39.-Todos los dias me gusta hacer lo mismo.	1	1	0	0
40.-Cuando tengo una duda de como realizar mi trabajo, me gusta solucionarlo yo mismo.	1	1	0	0
41.-Me gustaria tener otro tipo de remuneraciones que solo dinero	1	1	0	0
42.-Cuando hay un proyecto nuevo,solo lo apoyo si le conviene a toda mi area	1	1	0	0
43.-Cuando tengo una duda de como realizar mi trabajo, mejor me quedo con ella.	1	1	0	0
44.-A veces pienso que lo hago no le importa a nadie.	1	1	0	0
45.-Me gusta que los demas elijan por mi.	1	1	0	0
46.-La rutina para mi no es mala, al contrario,me brinda el control sobre mi vida	1	1	0	0
47.-Mi mayor meta en la vida siempre ha sido ganar mucho dinero.	1	1	0	0
48.-Me gusta escuchar la opinion de los demas , para ver si yo pienso igual que ellos	1	1	0	0
49.-Yo no doy mas de lo que tengo que dar, solo cumplo con mi trabajo y listo	1	1	0	0
50.-A veces que me falta la energia para terminar el dia	1	1	0	0
51.-Aaneo mis vacaciones siempre al mismo lugar	1	1	0	0
52.-Yo soy de una religion por que mis padres asi me lo enseñaron	1	1	0	0
53.-Trato de no pedir aumento de sueldo, para que no vean que estoy necesitado de dinero	1	1	0	0
54.-Cuando tengo que exponer algo de mi area, se lo muestro a mis amigos para que me den su opinion	1	1	0	0
55.-Para que cambie, algo que hago me ha funcionado hasta ahora	1	1	0	0
56.-en mi trabajo solo importan los resultados, los intentos por hacer algo nuevo no importan	1	1	0	0
57.-Lo que gano es lo justo por lo hago	1	1	0	0
58.-creo que el matrimonio, es buena,siempre ha existido	1	1	0	0

			Totalmente de acuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
59.-Yo me cambiaría de empleo si me ofrecieran más de lo que gano aquí	1	1	0	0		
60.-pienso que hacer las cosas de una manera diferente, sólo me provocará más problemas, mejor lo hago como siempre lo he hecho	1	1	0	0		
61.-Tengo tanta energía en el día que por ello me quedo más horas en el trabajo	0	0	1	1		
62.-Creo que seguir estudiando a mi edad es un desperdicio de tiempo	1	1	0	0		
63.-Cada día me gusta hacer las cosas de forma diferente para no aburrirme	1	1	0	0		
64.-Creo que los sueldos que pagan en mi empresa están en el promedio de las demás.	1	1	0	0		
65.-Con frecuencia miro ofertas de empleo de internet, sólo por pasar el tiempo	0	0	1	1		
66.-Mi trabajo hace la diferencia en nuestro departamento	0	0	1	1		
67.-Para que asistir a algún curso si yo ya sé todo lo que tengo que saber	1	1	0	0		
68.-Creo que las redes sociales son el peor mal para la humanidad, evitan las relaciones humanas reales	1	1	0	0		
69.-Creo que mi puesto está mejor pagado en otras empresas	1	1	0	0		
70.-No me veo trabajando mucho tiempo en esta empresa	1	1	0	0		
71.-Lo que yo hago es de mucha importancia para mi jefe	0	0	1	1		
72.-La computadora ha facilitado tantas actividades en mi trabajo	0	0	1	1		
73.-Urge que me hagan una revaluación de mis actividades para que me suban el sueldo	1	1	0	0		
74.-No necesito que mi jefe reconozca que hago mi trabajo, me basta con saberlo yo	0	0	1	1		
75.-Estoy de acuerdo en que me evalúen cada año para que esto me ayude en el aumento de sueldo	0	0	1	1		
76.-me gustaría que nos dieran algún tipo de incentivo para hacer mejor nuestro trabajo	1	1	0	0		
77.-Yo percibo justo por lo que hago	0	0	1	1		
78.-Cuando hago algo bien, nadie me lo reconoce	1	1	0	0		

5.3 Aplicación del instrumento

Ya con el instrumento terminado, se procedió a la aplicación.

Esta aplicación se llevó a cabo dentro de la empresa denominada Intermodal México, de la cual se determinó una muestra representativa de 50 sujetos. Los cuales representan tanto a colaboradores de confianza y sindicalizados, así como a los que laboran dentro de oficinas y los que se encuentran en la operación.

La forma de aplicación fue individual y sin tiempo. El instrumento que se entregó fue el siguiente:

Puesto: _____ Edad: _____

Sexo: _____

Instrucciones: Lee cada enunciado y marca con una "X" la respuesta que mas se acerque a tu manera de pensar. No existen respuestas correctas o incorrectas, solo contesta lo mas sinceramente posible.

	1-	2-	3-	4-
1.- Siento que a veces mi jefe me regaña sin razón, pero no digo nada para no hacerlo enojar.				
2.- No me interesa aprender nuevas cosas en mi trabajo.				
3.- siempre he pensado que para ser feliz, basta tener una casa y para comer.				
4.- Las computadoras han facilitado mi trabajo.				
5.- Lo que me pagan es lo justo por lo que hago.				
6.- Antes de actuar, pregunté a los demás.				
7.- Cuando me equivocó acepté fácilmente mis errores.				
8.- Pienso que a medida ya no hay nada nuevo que aprender.				
9.- En la escuela nunca recibí buenas calificaciones, me confundía con pasar las materias.				
10.- Me gusta experimentar nuevos sabores en la comida				
11.- Creo que deberían pagarnos por el número de actividades que realizamos.				
12.- Me gusta juntarme con gente que tenga intereses similares.				
13.- Cuando hay cursos de capacitación, yo asisto pero sólo por cumplir y que no me regañen.				
14.- Me gusta aportar nuevas ideas en mi trabajo.				
15.- Me hubiera gustado seguir estudiando				
16.- Estoy pendiente de los avances de la tecnología.				
17.- Cada vez que nos pagan tengo miedo de que me descuenten de más.				
18.- Yo sólo opino cuando los demás gente también lo hace.				
19.- Si alguien hace algo indebido en el trabajo, prefiero callarme para no meterme en ellos.				
20.- Me siento parte importante en mi trabajo.				
21.- Cuando hay algo que me preocupa en el trabajo, yo nunca opino.				
22.- Me gusta idear nuevas formas de realizar mi trabajo.				
23.- Me gusta llevar un control de todos mis gastos.				
24.- Me gusta participar en manifestaciones.				
25.- En ocasiones tengo que aceptar críticas que sólo son mías por miedo a represalias.				
26.- Creo que mi jefe está satisfecho con lo que hago.				

	Totalmente de acuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
27.-Quiero que mis hijos tengan una mejor vida que la mía.				
28.-Me choca que cambien las formas de hacer mi trabajo.				
29.-Yo sólo compro lo necesario, los lujos son para los ricos				
30.- cuando se nos cita a alguna junta, yo sólo asisto si mis amigos lo hacen				
31.-Si llego a tener algún tipo de problemas, por lo general me callo y me voy de ahí.				
32.- En mi trabajo solo hago lo que debo, no vale la pena esforzarse de más.				
33.-No me gusta opinar en cosas de oficina.				
34.-Pienso que mi vida debe de ser como una receta.				
35.-El dinero es importante, pero trabajo también por que me gusta.				
36.-En un conflicto laboral, sólo participo si lo hacen mis compañeros				
37.-No me gusta provocar pleitos, prefiero darle la razón a otros				
38.-No me gusta expresar lo que pienso por que los demás seguro se reirán de mí.				
39.-Todos los días me gusta hacer lo mismo.				
40.-Cuando tengo una duda de cómo realizar mi trabajo, me gusta solucionarlo yo mismo.				
41.-Me gustaría tener otro tipo de remuneraciones que sólo dinero				
42.-Cuando hay un proyecto nuevo, sólo lo apoyo si le conviene a toda mi área				
43.-Cuando tengo una duda de cómo realizar mi trabajo, mejor me quedo con ella.				
44.-A veces pienso que lo hago no le importa a nadie.				
45.-Me gusta que los demás elijan por mí.				
46.-La rutina para mí no es mala, al contrario, me brinda el control sobre mi vida				
47.-Mi mayor meta en la vida siempre ha sido ganar mucho dinero.				
48.-Me gusta escuchar la opinión de los demás, para ver si yo pienso igual que ellos				
49.-Yo no doy más de lo que tengo que dar, sólo cumplo con mi trabajo y listo				
50.-A veces que me falta la energía para terminar el día				
51.-Planeo mis vacaciones siempre al mismo lugar				
52.-Yo soy de una religión por que mis padres así me lo enseñaron				
53.-Trato de no pedir aumento de sueldo, para que no vean que estoy necesitado de dinero				
54.-Cuando tengo que exponer algo de mi área, se los muestro a mis amigos para que me den su opinión				
55.-Para que cambiar, si lo que hago me ha funcionado hasta ahora				
56.-en mi trabajo sólo importan los resultados, los intentos por hacer algo nuevo no importan				
57.-Lo que gano es lo justo por lo hago				
58.-creo que el matrimonio, es bueno, siempre ha existido				

	Totalmente de acuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
59.-Yo me cambiaría de empleo si me ofrecieran más de lo que gano aquí				
60.-pienso que hacer las cosas de una manera diferente, sólo me provocaría más problemas, mejor lo hago como siempre lo he hecho				
61.-Tengo tanta energía en el día que por ello me quedo más horas en el trabajo				
62.-Creo que seguir estudiando a mi edad es un desperdicio de tiempo				
63.-Cada día me gusta hacer las cosas de forma diferente para no aburrirme				
64.-Creo que los sueldos que pagan en mi empresa están en el promedio de las demás.				
65.-Con frecuencia miro ofertas de empleo de internet, sólo por pasar el tiempo				
66.-Mi trabajo hace la diferencia en nuestro departamento				
67.-Para que asistir a algún curso si yo ya sé todo lo que tengo que saber				
68.-Creo que las redes sociales son el peor mal para la humanidad, evitan las relaciones humanas reales				
69.-Creo que mi puesto está mejor pagado en otras empresas				
70.-No me veo trabajando mucho tiempo en esta empresa				
71.-Lo que yo hago es de mucha importancia para mi jefe				
72.-La computadora ha facilitado tantas actividades en mi trabajo				
73.-Urge que me hagan una reevaluación de mis actividades para que me suban el sueldo				
74.-No necesito que mi jefe reconozca que hago mi trabajo, me basta con saberlo yo				
75.-Estoy de acuerdo en que me evalúen cada año para que esto me ayude en el aumento de sueldo				
76.-me gustaría que nos dieran algún tipo de incentivo para hacer mejor nuestro trabajo				
77.-Yo percibo justo por lo que hago				
78.-Cuando hago algo bien, nadie me lo reconoce				

Los resultados de la primera aplicación se muestran a continuación. Se podrá observar que se encuentran ordenados por ítem contra sujeto. Y del puntaje mayor a menor de toda la prueba.

5.4 Índices de Discriminación y dificultad

Al obtener los resultados de la primera aplicación y distribuirlos como se muestra en la tabla anterior; lo que se realizó a continuación es la eliminación de ítems mediante los índices de Discriminación y Dificultad. Como se trata en el capítulo III, es preciso tomar el 28% de los puntajes más altos y el 28% más bajos y se aplicaron las fórmulas de cada uno.

Índice de Dificultad

$$P = \frac{U_p + L_p}{U + L}$$

Índice de Discriminación

$$D = \frac{U_p - L_p}{U}$$

Una vez que se calcularon los índices en cada uno de los ítems, se realizó un análisis en los resultados para determinar los rangos de aceptación para cada uno de ellos. Para esta investigación, aquellos ítems con un valor mayor al 0.35 en el índice de Discriminación fueron los ítems aceptados al igual que los que arrojaron un valor dentro del rango 0.25 a 0.75 en el índice de dificultad.

Los ítems aceptados son:

ITEMS	DISCRIMINACION	DIFICULTAD	DECISION
1	0.79	0.54	ACEPTADO
2	0.36	0.18	RECHAZADO
3	0.79	0.39	ACEPTADO
4	0.36	0.18	RECHAZADO
5	-0.07	0.61	RECHAZADO
6	-0.07	0.61	RECHAZADO
7	0.00	0.86	RECHAZADO
8	0.14	0.14	RECHAZADO
9	0.29	0.29	RECHAZADO
10	0.07	0.21	RECHAZADO
11	0.50	0.46	ACEPTADO
12	-0.07	0.93	RECHAZADO
13	0.43	0.29	ACEPTADO
14	0.29	0.14	RECHAZADO
15	0.21	0.18	RECHAZADO
16	0.36	0.18	RECHAZADO
17	0.21	0.39	RECHAZADO
18	0.64	0.36	ACEPTADO
19	0.57	0.36	ACEPTADO
20	0.36	0.25	ACEPTADO
21	0.57	0.29	ACEPTADO
22	0.14	0.11	RECHAZADO
23	0.00	0.86	RECHAZADO
24	0.36	0.25	ACEPTADO
25	0.50	0.32	ACEPTADO
26	0.21	0.18	RECHAZADO
27	-0.07	0.89	RECHAZADO
28	0.71	0.36	ACEPTADO
29	0.64	0.32	ACEPTADO
30	0.43	0.21	RECHAZADO
31	0.50	0.25	ACEPTADO
32	0.50	0.32	ACEPTADO
33	0.57	0.29	ACEPTADO
34	0.21	0.11	RECHAZADO
35	0.21	0.00	RECHAZADO
36	0.29	0.14	RECHAZADO
37	0.43	0.21	RECHAZADO
38	0.57	0.29	ACEPTADO
39	0.57	0.36	ACEPTADO
40	0.14	0.75	RECHAZADO
41	-0.14	0.86	RECHAZADO
42	0.50	0.39	ACEPTADO
43	0.29	0.14	RECHAZADO
44	0.43	0.29	ACEPTADO
45	0.14	0.25	RECHAZADO
46	0.71	0.43	ACEPTADO
47	0.29	0.36	RECHAZADO
48	0.21	0.82	RECHAZADO
49	0.79	0.39	ACEPTADO
50	0.57	0.43	ACEPTADO
51	0.43	0.29	ACEPTADO
52	0.07	0.54	RECHAZADO
53	0.64	0.32	ACEPTADO
54	0.00	0.64	RECHAZADO
55	0.93	0.46	ACEPTADO
56	0.36	0.32	ACEPTADO
57	0.29	0.57	RECHAZADO
58	0.29	0.71	RECHAZADO
59	0.21	0.46	RECHAZADO
60	0.79	0.39	ACEPTADO
61	-0.36	0.46	RECHAZADO
62	0.50	0.32	ACEPTADO
63	0.07	0.68	RECHAZADO
64	0.21	0.75	RECHAZADO
65	0.14	0.79	RECHAZADO
66	0.57	0.43	ACEPTADO
67	0.43	0.29	ACEPTADO
68	0.36	0.32	ACEPTADO
69	0.21	0.54	RECHAZADO
70	0.21	0.32	RECHAZADO
71	0.36	0.25	ACEPTADO
72	0.57	0.29	ACEPTADO
73	0.43	0.57	ACEPTADO
74	0.29	0.54	RECHAZADO
75	0.21	0.25	RECHAZADO
76	0.36	0.68	ACEPTADO
77	0.21	0.46	RECHAZADO
78	0.57	0.57	ACEPTADO

5.5 Segunda aplicaci6n del instrumento de medici6n

Al eliminar Items par media de los Indices de dificultad y discriminaci6n, el instrumento final qued6 con 36 Items; los cuales fueron nuevamente ordenados aleatoriamente; y de acuerdo a su constructe se ordenaron de la siguiente forma:

	2da welta
Miedo a perder su empleo	1
	4
	6
	10
	13
	21
	25
	27
Falta de motivacion personal	7
	14
	16
	19
	22
	26
	29
	32
	35
	36
Conformidad con lo que se tiene	2
	8
	15
	17
	23
	28
	30

	2da welta
Miedo a lo desconocido	11
	20
	31
	33
Estabilidad economico	3
	12
	24
	34
Influencia de otros	5
	9
	18

Este rango de confiabilidad nos indica que los reactivos entre sí son consistentes por lo que es una prueba confiable.

Este instrumento ya fue sometido a “jueceo”; en este paso se determina que el instrumento si tiene validez; pero para fines estadísticos y con el objetivo de tener el menor grado de error, se somete cada reactivo a la fórmula del coeficiente biserial puntual:

$$\text{VALIDEZ}$$
$$r_{pb} = \frac{(\bar{Y}_p - \bar{Y})}{S} \sqrt{\frac{n \cdot np}{(n - np)(n - 1)}}$$

Los resultados de cada ítem respecto a su validez, se muestran en la siguiente tabla:

ITEMS	RPB
1	0.74
2	0.96
3	0.36
4	0.54
5	0.81
6	0.66
7	0.41
8	0.61
9	0.43
10	0.49
11	0.55
12	0.51
13	0.32
14	0.63
15	0.67
16	0.74
17	0.50
18	0.45
19	0.54
20	0.62
21	0.81
22	0.57
23	0.64
24	0.78
25	0.85
26	0.51
27	0.79
28	0.59
29	0.49
30	0.68
31	0.21
32	0.26
33	0.66
34	0.20
35	0.30
36	0.60

RANGO	MEDIA
0.49 A 0.85	0.568611

El resultado de la media de la validez por ítems de .56, indica que su validez es alta. Por lo que se puede asegurar que este instrumento de medición mide lo que pretende medir, que es la resistencia al cambio.

5.7 Tablas Normativas

Una vez que se determinó que el instrumento es una herramienta útil dentro del área laboral ya que su nivel de confiabilidad y validez son aceptables, es

preciso realizar una tabla normativa para poder ubicar los resultados de los sujetos que realicen esta prueba.

La tabla es la siguiente:

PUNTAJE	F	FA	Fapm	PA	RP
30	1	49	49.5	0.99	99
29	2	47	48	0.96	96
28	3	44	45.5	0.91	91
27	0	44	44	0.88	88
26	0	44	44	0.88	88
25	0	44	44	0.88	88
24	0	44	44	0.88	88
23	0	44	44	0.88	88
22	0	44	44	0.88	88
21	2	42	43	0.86	86
20	2	40	41	0.82	82
19	1	39	39.5	0.79	79
18	1	38	38.5	0.77	77
17	0	38	38	0.76	76
16	0	38	38	0.76	76
15	1	37	37.5	0.75	75
14	1	36	36.5	0.73	73
13	0	36	36	0.72	72
12	1	35	35.5	0.71	71
11	0	35	35	0.7	70
10	1	34	34.5	0.69	69
9	2	32	33	0.66	66
8	3	29	30.5	0.61	61
7	3	26	27.5	0.55	55
6	4	22	24	0.48	48
5	4	18	20	0.4	40
4	6	12	15	0.3	30
3	6	6	9	0.18	18
2	2	4	5	0.1	10
1	4	0	2	0.04	4

En la siguiente tabla se puede ubicar a los sujetos dentro de su calificación y el percentil que le corresponde:

PUNTAJE NATURAL	PERCENTIL
30	99
29	96
28	91
27	88
26	88
25	88
24	88
23	88
22	88
21	86
20	82
19	79
18	77
17	76
16	76
15	75
14	73
13	72
12	71
11	70
10	69
9	66
8	61
7	55
6	48
5	40
4	30
3	18
2	10
1	4

CONCLUSIONES

Implementar proyectos nuevos dentro de las empresas que buscan permanecer vigentes en el mercado es indispensable. No se puede frenar el desarrollo de los nuevos conceptos, la tecnología, las demandas de los clientes, del medio ambiente, etc.

Estos factores externos impactan directamente en la visión de los directivos de las empresas, por lo que tratan rápidamente de adaptarse, muchas veces olvidando que los ejecutores de las acciones para que suceda algo diferente son los empleados que constituyen su empresa; dichos empleados son seres con sentimientos, emociones, expectativas y frustraciones, que se ven amenazados ante lo desconocido.

Ante estas amenazas, se puede suscitar una resistencia al cambio, la cual en el ser humano es natural, como señala Coronilla (2000); pero en una empresa, ¿cuál es el impacto real que provoca?, ¿es factor determinante para que una empresa triunfe o fracase ante un cambio?.

A fin de contribuir en dar respuesta a estas interrogantes, esta investigación estableció como objetivo elaborar un instrumento de medición, que permitiera determinar si existe una resistencia al cambio por parte de los individuos dentro de una organización, al momento de implementar un nuevo proyecto.

Se puede concluir que el objetivo de esta investigación fue alcanzado satisfactoriamente, ya que se logró construir un instrumento con los requisitos de la confiabilidad y validez necesaria para aseverar que éste mide lo que se debe de medir.

En los resultados se puede observar, que la Confiabilidad del instrumento de medición es 0.916; lo que indica dentro de la definición de confiabilidad interna que los ítems son consistentes entre sí, por lo que, le brinda a la prueba congruencia, precisión, objetividad y constancia.

En tanto a la validez del instrumento, se utilizó el coeficiente biserial puntual en cada ítem, obteniendo un rango de 0.49 a 0.85 con una media de los 36 ítems finales de 0.5686. Es preciso mencionar que este instrumento también fue previamente sometido a un proceso de "jueceo" donde expertos en el tema tomando como referencia sus conocimientos y experiencia en el tema,

evaluaron cada ítem; esto implica que previamente a ser sometido al coeficiente biserial puntual los ítems ya contaban con una validez, cuyo buen nivel fue constatado.

Como parte del objetivo de esta investigación, se pretende que ésta aporte una herramienta útil que pueda utilizarse en el ámbito de la psicología laboral o bien dentro de los departamentos de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional; para que apoye en la determinación de que si existe o no la resistencia al cambio en los colaboradores de las empresas al querer implementar un nuevo proyecto, una nueva administración, una nueva tecnología o simplemente para adaptarse a los cambios continuos del ámbito laboral. De allí que puede decirse que este instrumento no sólo podrá determinar si existe o no la resistencia, si no que brindará la oportunidad de cuantificar en qué medida se está presentando en los colaboradores que se les sea aplicado.

Como aportación a la psicología laboral, esta investigación logra la creación de un instrumento de medición que permite identificar un rasgo en la personalidad que se nombra como “resistencia al cambio”, el cuál en definición tomaremos como “ *la respuesta natural de defensa por parte de los seres humanos, al ver amenazado su status quo laboral y personal*” según lo menciona P. Sthepen Robbins(2004) . Así este instrumento puede ser utilizado por aquellos interesados en el tema del Desarrollo Organizacional o en general del ámbito laboral.

Para Alles (2005), en el ámbito de las organizaciones, es de vital importancia que el área de Recursos Humanos o bien de Desarrollo Organizacional se encuentre en estrecha relación de comunicación con las necesidades de su personal. De esta manera estarán pendientes de cuál es el clima organizacional que se está viviendo al momento de implementar alguna nueva tecnología, procesos nuevos o formas diferentes de llevar a cabo ciertas funciones, cambio de administración, cambio de actividades o una reestructura en general. Al conocer el clima organizacional, se puede conocer de alguna manera cómo los empleados percibirán el cambio, sin embargo, hay aspectos que no son valorados específicamente, como es la resistencia al cambio.

La resistencia al cambio es una respuesta natural del ser humano al sentir amenazado su estilo de vida. Esta resistencia no siempre es negativa; como lo señala Strebel (1996), en algunos casos sí existe resistencia quiere decir que los cambios que se están efectuando, están logrando un impacto o bien si se están percibiendo en la población afectada. Sin embargo, también puede ser que por la presencia de esta resistencia, al no saber cómo manejarla de manera positiva, se propicie que los cambios que se desean no se estén logrando.

Por esta razón es importante que las empresas conozcan que tipo de cambio van a provocar, a cuántas personas impactará, el tiempo en que lo llevarán a cabo, lo que les permitirá saber cómo manejar las respuestas actitudinales de sus colaboradores, como bien lo señala Fresco (2000). Así, la aplicación de este instrumento, permitirá saber a ciencia cierta si los colaboradores presentan resistencia al cambio, lo que facilitará a la organización la posibilidad de elaborar planes de acción para disminuir o controlar sus efectos.

Evidentemente la resistencia al cambio sólo es uno de los factores por los que la implementación de un proyecto sea fallido o no; y si bien no es el factor determinante, si es uno de los más importantes.

Esta situación deja el campo libre a otros investigadores que les interese el tema, ya que, como se mencionaba previamente, en este tipo de cambios no sólo la actitud de resistencia está presente. Así, para French Wendell (1996) también pueden ser factores que limiten la implementación de proyectos, la remuneración, al igual que el clima organizacional, la antigüedad de los colaboradores en la empresa, las políticas empresariales, la situación actual del mercado, el estado financiero de la empresa, la comunicación interna, las herramientas tecnológicas, las relaciones contractuales, y otros tantos factores que permean a la organización.

Hay que tomar en cuenta que unas de las áreas de oportunidad de esta investigación, es la muestra a quienes fue administrado el instrumento. Debido a que se cerró la administración sólo a los colaboradores de una sólo empresa privada, por lo que los resultados se encontraron baremados en esta población únicamente. Por lo que si se quisiera aplicar este instrumento en una

población mas grande y de otras organizaciones, es posible que los resultados obtenidos puedan ser objeto de otra investigación o bien utilizarlos como comparative.

BIBLIOGRAFIA

1. ANASTASI, A. (1998). Psychological Testing. New York: Mac Millan Publishing Company.
2. ALLES, M.A. (2005) "*Gestión por competencias*". (2da. edición). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
3. ALLPORT, G. Attitudes. (1935) En MURCHIBON, C. (ed): handbook social psychology Worcester Mass. Clark University Press.
4. ARAGÓN, L. E. (2011). Evaluación psicológica, historia, fundamentos teóricos-conceptuales y psicometría. México: Manual Moderno.
5. ARELLANO, D. (2000). Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas: Miguel Ángel Porrúa. México.
6. BEKHARDT, R. y PRITCHARD, W. (1993). Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación. México: Grupo Editorial Norma.
7. CERDA, E. (1966). Psicometría Aplicada. Barcelona: Herder.
8. COLLORETTE, P. y DELISLE, P. (1988). La Planificación del Cambio: Estrategias de adaptación para la organización. Traductor. Federico García de Alba. Francia: Trillas.
9. CORONILLA, R. (2000) Reformando el Gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental. Cap. II. El cambio Organizacional: enfoques, conceptos y controversias. Centro de Investigación y Docencia Económicas. México: Miguel Ángel Porrúa.
10. DE FARIA MELLO. (2004). Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral. México: Limusa. Noriega Editores.
11. DOWNIE, N.M. (1983). Métodos Estadísticos Aplicados. México: Harla.
12. FERNANDEZ-BALLESTEROS, R. (1996). Introducción a la evaluación psicológica. Salamanca: Pirámide.
13. FERNÁNDEZ, J.C. (1997). Distintos abordajes al proceso de mejoramiento continuo. Estrategias de Cambio. Palmira.

14. FIRTH, D. (2000). Lo fundamental y lo más efectivo acerca del cambio.. traductor, Cecilia Ávila de Barón. Santa Fe, Bogotá (Colombia): McGrawHill.
15. FRESCO, JC (2000). e-Efectividad Gerencial: el cambio hacia las nueva lógica de la economía digital. Argentina: Pearson: Prentice Hall.
16. GARCÍA, Segura, Nancy. (1994). Metodología y Proceso para la construcción de un instrumento psicométrico. (Tesis Licenciatura de Psicología Universidad Salesiana, México)
17. GARZÓN, C. M. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado". Bogotá, Colombia: Mac-Grahill.
18. GOMEZ, Cornejo A (2000). Desarrollo Organizacional: La alternativa para el siglo XXI. México: Pal S.A. de C.V.
19. GREGORY, R.J.(2001).Evaluación psicológica. Historia, principios y aplicaciones. México: El manual moderno.
20. HERNANDEZ, Sampieri R. (2003). Metodología de la investigación. (3era edición). Traducción. México: Mac-Grawhill.
21. HOWARD, B.C.(1983). Estadística paso a paso. Traductor Felipe Robledo Vázquez. México: Trillas.
22. Muñoz, J. (2003). Teoría Clásica de los test. Madrid: Pirámide.
23. NUNALLY, J. (1973). Introducción a la medición psicológica. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
24. ROBBINS P.S. (2004). Comportamiento Organizacional. (10a edición) San Diego (E.U.): Pearson-Prentice Hall.
25. SORIA, Murillo V.C. (2004). Relaciones Humanas. (2ª edición). México: Limusa.
26. STEVENS, S. (1952). Handbook of experimental psychology. New York: Wiley.
27. STREBEL, P. (1996). ¿Por qué los empleados se resisten al cambio? E. U. : Harvard Business Review.
28. SUMMERS, G. F.(1976). Medición de actitudes. México: Trillas.

29. VELAZQUEZ, M. G. (1994). Humanismo en la administración. México: Ediciones contables y administrativas.
30. WENDELL, French (1996). Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. (5ta edición). México: Prentice-Hall Hispanamericana.
31. WINSTON, R. H. (1965). "The effects of changes in roles on the attitudes of role occupants". in H. Proshansky and B. Seidenberg, Basic Studies in Social Psychology. Nueva York.