



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN PSICOLOGÍA
RESIDENCIA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE DOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN. RESISTENCIA
Y COMPROMISO AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:
PAOLA NATALY CONTRERAS VENTURA

TUTOR PRINCIPAL:
DRA. MARIA LUISA CEPEDA ISLAS
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

MIEMBROS DEL COMITÉ TUTOR
DRA. SANDRA IVONNE MUÑOZ ALVARADO
DRA. HORTENSIA HICKMAN RODRÍGUEZ
DR. DAVID JAVIER ENRÍQUEZ NEGRETE
DR. CARLOS NAVA QUIROZ

LOS REYES IZTACALA, ESTADO DE MÉXICO, NOVIEMBRE 2022.



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.

Agradecimientos y dedicatorias

A mi mamá, por tu compañía en cada día de mi vida y las enseñanzas que me han formado.

A mi papá, por siempre estar a mi lado y apoyarme en cada decisión que he tomado.

A mi hermano, por escucharme y hacer la vida más divertida.

A Aldo, por acompañarme en esta meta cumplida, ya formas parte de mi vida y mi corazón.

A mis amigas, Lau y Ana Lau, por su apoyo incondicional en cada semestre, gracias por su invaluable amistad.

A la UNAM, por la beca otorgada y por permitirme una vez más estar dentro de sus filas.

A la Dra. María Luisa Cepeda, gracias por su acompañamiento para la realización de este trabajo, gracias por su calidad humana y su dedicación como docente.

A mi comité, por sus comentarios para la mejora de este trabajo.

A mis profesores de la residencia, gracias a cada uno de ustedes por todas las enseñanzas y excelentes momentos en esta maestría, especialmente al Dr. David Ruiz por transmitir su conocimiento y genialidad como docente, se queda con mi agradecimiento y admiración.

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Gestión del cambio	10
Cambio organizacional	10
El papel del psicólogo en la implementación del cambio organizacional	11
Compromiso al cambio.	13
Modelos teóricos	13
Factores individuales	15
Factores organizacionales	16
Instrumentos de Medición	17
Resistencia al cambio.	20
Modelos teóricos	20
Factores individuales	22
Factores organizacionales	24
Instrumentos de Medición	25
Definición de constructo	28
Definición de compromiso al cambio	28
Definición de resistencia al cambio	29
Planteamiento del problema	30
Pregunta	30
Hipótesis	30
Objetivo General	30
Objetivos específicos	30
Método	31
Tipo de estudio	31
Diseño	31
Muestra y participantes	31
Instrumentos	31
Procedimiento	32
Modificación de los instrumentos	32
Aplicación de los instrumentos	33
Análisis de los datos	33
Resultados	36
Validez de contenido	36

Modificación de los instrumentos	36
Datos demográficos	37
Análisis de reactivos de compromiso al cambio	39
Análisis de reactivos de resistencia al cambio	44
Análisis de diferencias	49
Análisis de variables sociodemográficas	50
Discusión y conclusiones	57
Referencias	61
Anexo 1. Escalas para evaluar resistencia y compromiso al cambio (Primera versión)	69
Anexo 2. Escalas para evaluar resistencia y compromiso al cambio (Versión final)	72

Resumen

Cada vez más las empresas se enfrentan a muchos factores externos que las obligan a estar en constante cambio. Por esta razón, es imprescindible que dichos cambios se implementen eficazmente con apoyo de los colaboradores (Barroso & Delgado, 2007). El objetivo del presente estudio fue diseñar y evaluar las propiedades psicométricas de dos instrumentos para medir los comportamientos presentes en la resistencia y el compromiso al cambio organizacional. La versión inicial constó de 16 y 15 ítems respectivamente, redactados con base en la literatura existente. Se aplicaron a una muestra conformada por 244 participantes. Se trató de un estudio descriptivo-cuantitativo de diseño no experimental transversal. Se realizó el análisis de consistencia interna y un análisis factorial exploratorio. Se obtuvo un coeficiente aceptable para ambas escalas de $\alpha=.846$ en compromiso al cambio y $\alpha=.827$ en resistencia al cambio organizacional. Los indicadores de adecuación muestral obtenidos para ambas escalas fueron apropiados para proceder a calcular el análisis factorial exploratorio. Se confirmó la unidimensionalidad de cada escala obteniendo un 56.23% de varianza explicada para compromiso al cambio y un 60.63 % en resistencia al cambio organizacional. La versión final consta de 10 ítems para compromiso al cambio y 8 ítems para resistencia al cambio. Los hallazgos de esta investigación proporcionan a los profesionales del cambio organizacional una herramienta de diagnóstico que pueden utilizar para evaluar la conducta de los empleados durante los procesos de cambio

Palabras clave: cambio organizacional, gestión del cambio, psicometría, resistencia y compromiso.

Abstract

Increasingly, companies are facing many external factors that force them to be in constant change. For this reason, it is essential that such changes are implemented effectively with the support of employees (Barroso & Delgado, 2007). The objective of the present study was to design and evaluate the psychometric properties of two instruments to measure the behaviors present in resistance and commitment to organizational change. The initial version consisted of 16 and 15 items respectively, based on existing literature. They were applied to a sample of 244 participants. This was a descriptive-quantitative study with a non-experimental cross-sectional design. An internal consistency analysis and an exploratory factor analysis were performed. An acceptable coefficient was obtained for both scales of $\alpha=.846$ for commitment to change and $\alpha=.827$ for resistance to organizational change. The sample adequacy indicators obtained for both scales were appropriate to proceed to calculate the exploratory factor analysis. The unidimensionality of each scale was confirmed, obtaining 56.23% of variance explained for commitment to change and 60.63% for resistance to organizational change. The final version consists of 10 items for commitment to change and 8 items for resistance to change. The findings of this research provide organizational change practitioners with a diagnostic tool that they can use to assess employee behavior during change processes.

Key words: organizational change, change management, psychometrics, resistance and commitment.

Introducción

Con mayor frecuencia las empresas se enfrentan a variados factores externos que las obligan a hacer cambios drásticos, como la competencia, la globalización y el entorno tan dinámico que se vive en las organizaciones (Barroso & Delgado, 2007). En este contexto, el tema de gestión del cambio ha sido poco estudiado desde el enfoque psicológico, ya que gran parte de la información presente y mayormente utilizada proviene desde un enfoque administrativo (Van de Ven & Poole, 1995, Pardo del Val, 2003, Barroso & Delgado, 2007, Zimmerman, 2000, Robbins & Judge, 2009).

A pesar del contenido y métodos de evaluación disponibles en gestión del cambio, existen factores que pueden dificultar el cambio y que no se toman en cuenta. Debido a esto, es necesario conocer el compromiso y resistencia que se presenta en los individuos para una implementación exitosa. Como menciona García (2005), es completamente normal que las personas, cualesquiera que sean sus características, se resistan al cambio o se comprometan a él. Particularmente en cuanto a resistencia, la clave está en conocer las causas de dicha resistencia para poder controlarla y aumentar los niveles de flexibilidad y apoyo a una iniciativa de cambio particular (Keidel, 1994, como se cita en Fernández, 2014).

En la literatura, el compromiso organizacional ha tenido un amplio interés de estudio en años recientes. El modelo que predomina en su medición es el modelo de Herscovitch y Meyer (2002). Dicho modelo considera tres elementos que definen el compromiso; apego afectivo a la organización, el costo percibido de dejar de ser miembro de la organización y el sentido de obligación de permanecer. Sin embargo, Verheijen (2015) y Cinite y Duxbury (2018) han demostrado que el uso de la dimensión conductual puede traer más beneficios en la claridad de medición de este constructo.

En el contexto de la resistencia al cambio existen modelos que toman en cuenta dimensiones posiblemente interrelacionadas, a saber: la cognitiva, afectiva y conductual

(Oreg, 2011). Además, las medidas que se utilizan habitualmente para cuantificar estos constructos aprovechan una o la combinación de estas tres perspectivas (Oreg, et al., 2011). Para ambos constructos no se cuenta con un instrumento válido y confiable que tome en consideración sólo las conductas presentes cuando los empleados se encuentran en un proceso de cambio para determinar si están comprometidos o se resisten a éste. Cinite y Duxbury (2018) indican que esto es desafortunado, ya que tal medida proporciona a los agentes de cambio una herramienta que les daría una visión de cómo es probable que los empleados respondan al cambio propuesto.

La propuesta de definición de los constructos de este trabajo se orienta a medir los comportamientos para limitar las deficiencias en estas concepciones de resistencia y compromiso al cambio organizacional donde se parte de conceptos poco claros y como consecuencia, los datos obtenidos pueden afectar un proceso de cambio en una organización, que, si no son adaptados eficazmente pueden resultar en grandes pérdidas económicas en las compañías. Los profesionales encargados de liderar estas intervenciones requieren contar con un instrumento de medición que sea objetivo, preciso y efectivo, el cual incluya elementos específicos que midan el constructo de interés y que la implementación del cambio sea efectiva.

Por lo tanto, el objetivo general de esta investigación fue construir un instrumento para medir los comportamientos presentes en la resistencia y el compromiso al cambio organizacional. Inicialmente se presenta la revisión teórica de cambio organizacional, el papel del psicólogo dentro del proceso de cambio, además, se exponen los modelos teóricos más relevantes y propuestas de medición de compromiso y resistencia al cambio organizacional. Para cada constructo, se presenta la revisión de investigaciones relevantes donde se exponen las correlaciones con otras variables de interés. Posteriormente se presenta el procedimiento para el análisis de las propiedades psicométricas de las escalas, los

resultados obtenidos de dichos análisis y la descripción de los niveles de compromiso y resistencia obtenidos en la muestra. Se concluye con la discusión sobre los resultados obtenidos y la comparación con otros estudios, así como las recomendaciones para futuras investigaciones.

Gestión del cambio

Cambio organizacional

El tema de gestión del cambio ha sido poco estudiado desde el enfoque psicológico, gran parte de la información presente y mayormente utilizada es desde un enfoque administrativo (Van de Ven & Poole, 1995, Pardo del Val, 2003, Barroso & Delgado, 2007, Zimmerman, 2000, Robbins & Judge, 2009, González-Millán et al., 2017). Sin embargo, hay avances en la literatura conductual, donde el cambio organizacional se aborda a través del análisis de metacontingencia (Malott, 2001). Una primera corriente concibe el cambio organizacional como la capacidad de adaptación al cambio de los colaboradores, un factor de desempeño clave para los empleados, a fin de acomodarse a las nuevas situaciones a través de: demostrar la creatividad y el aprendizaje continuo, manejar situaciones estresantes como urgentes y adaptarse a las cambiantes contextos sociales y culturales (González-Millán et al., 2017). Varias son las definiciones de cambio organizacional que se han reportado en la literatura. Una de las definiciones más claras y concisas es la de Malott que lo define “como un estado constante de alteración, variación o modificación” (Malott, 2001, p. 16).

Referido al alcance del cambio organizacional, algunos la definen como la introducción deliberada de nuevas formas de pensar, actuar y operar en una organización, o la incorporación de determinados recursos y capacidades o diferente reorganización de estos, así como una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa (Barroso & Delgado, 2007). En este sentido se puede plantear el cambio organizacional como un conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones que se expresan en un nuevo proceso organizacional (Acosta, 2002).

Como mencionan López et al. (2013) cambiar no es muy fácil, primeramente, porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén

dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. Otro factor a considerar es que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, así que todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que López et al. (2013) consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, considerando al aprendizaje como los cambios relativamente duraderos en el comportamiento que resultan de los procesos de condicionamiento (Johnston & Pennypacker, 2009).

En resumen, el cambio organizacional es un proceso del comportamiento que resulta de las condiciones ambientales presentes y este cambio debe ser duradero además de observable y, por ende, medible. Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, en el ámbito organizacional surgen con base en una manifestación de la innovación que cada vez más se requiere llevar a cabo en las empresas para enfrentar la influencia sistemática de las fuerzas externas, en la que la competencia, la globalización y el entorno tan dinámico existente las condicionan (Barroso & Delgado, 2007). Todo esto hace que cada situación de cambio sea única (López et al., 2013).

El papel del psicólogo en la implementación del cambio organizacional

Si bien, en el proceso de gestión de cambio organizacional intervienen varias disciplinas, el papel del psicólogo es fundamental pues se trata de una intervención directa en los individuos que conforman tales organizaciones. En primera instancia porque como se ha mencionado, es un proceso de aprendizaje, el principal rol del psicólogo en la gestión del cambio debe ser la intervención en favor del aprendizaje (Cevallos, 2017, Fernández, 2014).

Cevallos (2017) indica que el aprendizaje organizacional es el único factor de ventaja competitiva de una empresa, ya que es la base de la mejora continua y la innovación. Así pues, el aprendizaje es un cambio de conducta que se produce para enfrentar una realidad nueva. No se puede realizar intervenciones de cambio para mejorar en los individuos, grupos

y organizaciones públicas y privadas sin partir de un diagnóstico objetivo e integral, para así pasar a las estrategias, procesos, métodos, técnicas y herramientas de intervención, y finalmente llegar a una tercera fase de evaluación y control hacia la mejora continua, es importante recalcar que el rol general del psicólogo abarca: el estudio, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión y control del comportamiento humano en las organizaciones, es un profesional que contribuye a la generación de valor mediante la gestión y el desarrollo del talento humano, lo cual es necesario en cualquier proceso de cambio (Cevallos, 2017).

El psicólogo puede ser agente de cambio, con su preparación puede llevar el mando de éste y la necesaria planificación para alcanzar los objetivos planteados. Tiene la capacidad de motivar la colaboración de los trabajadores con el cambio planificado, promoviendo una participación desde todos los niveles de la organización (Fernández, 2014).

Compromiso al cambio.

Modelos teóricos

El compromiso es posiblemente uno de los factores más importantes involucrados en el apoyo de los empleados a las iniciativas de cambio. Dada la velocidad acelerada y la complejidad de los cambios en el lugar de trabajo, existe una amplia literatura que busca aportar en la investigación sobre las causas y estrategias del cambio organizacional (Zimmerman, 2000).

Lo que sorprende, sin embargo, es la escasez de investigación sobre las reacciones de los empleados al cambio desde esta visión y más aún es sorprendente la poca atención a la definición y medición del compromiso dentro de un contexto de cambio además de poca evidencia empírica para sustentar las afirmaciones hechas sobre sus efectos (Herscovitch & Meyer, 2002). En el metaanálisis de Jaros (2010) donde se hace una exhaustiva investigación sobre investigación de compromiso al cambio, antes y después de su implementación, se denotan las diferencias en los estudios, algunos muestran algunas similitudes, pero sobre todo se presentan diferencias, en las formas en que conceptualizan y miden el compromiso con el cambio. Particularmente se muestra que existe desacuerdo sobre qué significa exactamente el término compromiso con el cambio, siendo un tema clave si es una construcción unidimensional o multidimensional.

Uno de los modelos para estudiar la multidimensionalidad del compromiso es el de Noble y Mokwa (1999). Estos autores señalan que el compromiso puede explicarse desde factores organizacionales, de rol y de estrategia. Distinguen el compromiso con la estrategia que se define como la comprensión y el apoyo de la dirección a las metas y objetivos. El modelo de Noble y Mokwa (1999) considera factores de estrategia y factores de rol como antecedentes del compromiso. Su resultado clave fue el éxito de la implementación gerencial

de las iniciativas, ya que encontraron que las personas se comprometen con una organización porque quieren mantener la membresía organizacional.

Sin embargo, el modelo predominante y más usado en la literatura orientada a la investigación de este constructo es el propuesto por Herscovitch y Meyer (2002; Lee et al., 2001), estos autores definen el compromiso como "una fuerza (mentalidad) que une a un individuo a un curso de acción de relevancia para uno o más objetivos" (p. 475). Meyer y Allen (1991) observaron que había tres temas inherentes a la forma en que se definía el compromiso, uno que refleja un apego afectivo a la organización, otra que refleja el costo percibido de dejar de ser miembro de la organización y la tercera que refleja un sentido de obligación de permanecer.

Meyer y Herscovitch (2001) argumentaron que el modelo de tres componentes podría aplicarse para comprender la naturaleza, el desarrollo y las consecuencias de cualquier compromiso, incluido el compromiso con las iniciativas de cambio. Herscovitch y Meyer (2002) sostienen que esta mentalidad puede adoptar tres formas, incorporando el deseo, el coste percibido y la obligación o normatividad. Es decir, el modelo del compromiso con el cambio se explica por un deseo de apoyar el cambio basándose en el conocimiento de sus beneficios, un reconocimiento de los costes asociados a la falta de apoyo al cambio y un sentimiento de obligación de apoyar el cambio (Bouckenooghe et al., 2014).

En un proceso de cambio, las personas desarrollan sentimientos afectivos sobre el cambio y se comprometen con él, sumarán las normas impuestas en la organización y la lealtad a la compañía, así, las creencias de obtener beneficios los motivará y fomentará la energía necesaria, además de generar emociones positivas. Finalmente, el compromiso dará lugar a comportamientos laborales positivos como el apoyo conductual al cambio, acciones que fomentarán el éxito de la implementación del cambio (Fedor et al., 2006; Bouckenooghe et al., 2014; Verheijen, 2015; Cinite & Duxbury, 2018).

Factores individuales

Fedor et al. (2006) indican que el compromiso organizacional ha sido el foco de la atención de muchas investigaciones. Esta atención se debe a la relación del compromiso con resultados tan importantes como el desempeño laboral, los comportamientos de ciudadanía organizacional, la voluntad de compartir conocimientos, el ausentismo, las tardanzas y la rotación. Por lo tanto, tener empleados comprometidos tiende a ser positivo para las organizaciones, lo que ayuda a explicar por qué se han realizado esfuerzos para comprender más plenamente los antecedentes del compromiso y sus consecuencias. Primero, se cree que las reacciones de actitud al cambio están impulsadas, en parte, por sentimientos de incertidumbre, pérdida de control y miedo al fracaso engendrados por los eventos de cambio, adecuación a la visión, calidad de la relación empleado-jefe, motivación laboral y autonomía del rol influyen en el compromiso con el cambio (Parish et al., 2008).

Fedor et al. (2006) en su análisis concluyen que el compromiso con el cambio y la organización no se ve afectado de la misma manera; depende del tipo de cambio organizacional y las reacciones de los individuos al cambio ya que estas se basan en los diferentes aspectos del cambio y sus consecuencias. Poner en práctica el cambio simplemente en términos de su impacto en el individuo o la unidad de trabajo por sí sola claramente no es suficiente. Los autores indican que es necesario tener en cuenta el alcance del cambio que se produce en múltiples niveles de análisis para comprender mejor las reacciones de las personas.

Es probable que los empleados difieran en la forma en que reaccionan al cambio y, por lo tanto, se ha tratado de identificar las diferencias individuales vinculadas al compromiso (Meyer & Hamilton, 2013). Sin embargo, la investigación hasta la fecha ha examinado sólo unas pocas de las muchas diferencias individuales que podrían desempeñar un papel en la formación del compromiso con el cambio. Otras características de la personalidad,

habilidades y valores probablemente también desempeñen un papel. En algunos casos, el efecto puede ser indirecto, como por ejemplo qué tanto congenian los valores individuales con los valores que forman parte de la filosofía organizacional.

Factores organizacionales

Por su naturaleza, los factores contextuales son determinantes más distantes del compromiso con una iniciativa de cambio. Es decir, preparan el escenario para las influencias más próximas e interactúan con ellas ya que pueden ser cruciales para el éxito de los esfuerzos directos para introducir y promover una iniciativa de cambio. Desafortunadamente, tienden a desarrollarse con relativa lentitud y su influencia es más sutil. En consecuencia, no se modifican fácilmente y no sirven como palancas de cambio efectivas a corto plazo (Meyer & Hamilton, 2013).

Una de las pocas investigaciones al respecto es la de Hina y Sudhir (2008) donde se evaluó el nivel de compromiso al cambio en la implementación de un cambio en reestructuración organizacional y la correlación con factores organizacionales como la empleabilidad, la confianza en la gestión del cambio y la comunicación de la implementación por parte de los gerentes, en este estudio se encontraron correlaciones significativas con valores de .17, .24 y .27 respectivamente con estas tres variables. Adicionalmente que las variables género, nivel educativo y locación física también fueron variables que diferencian, pero de manera negativa en los niveles de compromiso encontrados. Sin embargo, una de las limitaciones fue la medición de comportamientos a través de autoreporte, ya que consideran que los empleados pueden integrar comportamientos considerados apropiados estando en una situación de evaluación.

Estudios como el de Chughtai & Zafar (2006), ha proporcionado algunos hallazgos empíricos y respaldo teórico de que las variables demográficas como la edad, el género, la educación, la antigüedad y los ingresos mensuales tienen una relación con el compromiso de

los empleados con una organización. Además, se observó que los empleados de mayor edad tenían un mayor compromiso organizacional (Giri & Kumar, 2009). Algunas investigaciones arrojaron resultados de que los empleados masculinos están más comprometidos que sus contrapartes femeninas (Kanchana & Panchanatham, 2012), mientras que en el estudio de Deprez et al. (2012) se encontró lo contrario, las mujeres parecen experimentar el proceso de cambio y el contexto como algo más positivo que los hombres, por lo tanto, se comprometen más a este.

Por otro lado, el estudio de Foks (2015) evaluó el compromiso con el cambio y el poder predictivo con la autoeficacia para afrontar el cambio, el impacto laboral, la comunicación, la información brindada y la relación entre gerentes y empleados. Los resultados del compromiso afectivo con el cambio mostraron que la relación de trabajo con el gerente, la autoeficacia relacionada con el cambio, la participación y la permanencia en la organización, son las variables que predicen el compromiso al cambio de los empleados. Resultados similares fueron los de Lines (2004), en cuyo estudio se evaluó el compromiso y la resistencia al cambio en una empresa líder en telecomunicaciones que vivía un cambio en reorientación estratégica de sus servicios, así como el cambio en tecnologías innovadoras para brindar sus servicios. Se concluyó que la participación de los empleados impactó en el compromiso encontrado y que la resistencia es menor cuando los empleados son incluidos activamente en la implementación y toma de decisiones durante todo el proceso.

Instrumentos de Medición

Bouckennooghe (2014) y Cinite y Duxbury (2018) en sus metaanálisis indican que la investigación del compromiso con el cambio organizacional está fragmentada y se encuentran pocos acuerdos en definición y teoría, dentro de sus investigaciones hallaron diversas medidas desarrolladas en la última década que pretenden cuantificar este constructo y los constructos relacionados.

Los instrumentos disponibles para medir el compromiso al cambio organizacional son escasos. El más usado dentro de la literatura es *La escala de compromiso con el cambio* de Herscovitch y Meyer (2002) cuenta con 18 ítems y tres subdimensiones; compromiso afectivo con el cambio (“Creo en el valor de este cambio”), compromiso normativo de cambio (“Siento el deber de trabajar para lograr este cambio”) y compromiso continuo con el cambio (“No tengo más remedio que estar de acuerdo con este cambio”). Este instrumento toma en cuenta la actitud, creencias y comportamientos de los individuos.

En las investigaciones reportadas es común ver el uso de este instrumento empleando sus tres dimensiones o únicamente las que se consideran necesarias de acuerdo con las características del estudio, otros más hacen uso de autoreportes (Hina & Sudhir, 2008) y entrevistas directas a los empleados (Foks, 2015) sin ocupar un instrumento que haya sido analizado en cuanto a su confiabilidad y validez.

Así pues, Cinite y Duxbury (2018) hacen énfasis al indicar que muchas de las medidas no abordan explícitamente la construcción del compromiso con el cambio, sino que se centran en las actitudes positivas hacia el cambio. Es decir, se evalúa únicamente la intención frente al cambio en lugar del cómo se comportó realmente el individuo cuando se enfrentó al cambio.

Para intereses de esta investigación es importante presentar los intentos de medición partiendo de los comportamientos que presentan los individuos. Herscovitch y Meyer (2002) indican que el comportamiento central del compromiso hacia el cambio es el cumplimiento de requisitos explícitos para éste, ya que el incumplimiento se considera una forma de resistencia.

Verheijen (2015) ha realizado una propuesta para medición de comportamientos de compromiso al cambio organizacional, basándose en el modelo de los tres componentes ha rescatado la dimensión conductual, su estudio tuvo como objetivo la medición del

comportamiento concreto que muestra un individuo durante el cambio organizacional. La razón principal es que sólo los comportamientos influyen directamente en el éxito o fracaso de una iniciativa de cambio.

Su propuesta es llamada *compromiso conductual con el cambio* y fue definido como el grado que un individuo muestra un comportamiento que ayuda o dificulta la implementación exitosa de una iniciativa de cambio. Representa una gama de comportamientos que pueden estar asociados con un cambio. Tomando la categoría de Herscovitch y Meyer (2002) se clasifican de la siguiente manera:

- Resistencia activa: demostrar oposición en respuesta a un cambio al participar en comportamientos manifiestos destinados a garantizar que el cambio fracase.
- Resistencia pasiva: demostrar oposición en respuesta al cambio participando en actividades encubiertas o conductas sutiles dirigidas a impedir el éxito del cambio.
- Cumplimiento: demostrar apoyo mínimo para un cambio aceptando el cambio, pero haciéndolo sin energía o de calidad
- Cooperación: demostrar apoyo para un cambio ejerciendo esfuerzo cuando se trata de cambiar, acompañar el espíritu del cambio y estar dispuestos a hacer modestos sacrificios para hacer que el cambio sea exitoso.
- Defensa al cambio: demostrar un entusiasmo extremo por un cambio yendo más allá de lo que se requiere formalmente para asegurar el éxito del cambio y promover el cambio a los demás (Verheijen, 2015).

Resistencia al cambio.

Modelos teóricos

Al igual que el compromiso, la resistencia al cambio ha sido de creciente interés por parte de los investigadores dedicados al análisis del proceso de cambio. El comprender el fenómeno de la resistencia al cambio es imprescindible para las organizaciones contemporáneas ya que deben afrontar un proceso de cambio continuo y permanente para mantener su posición competitiva en el mercado y cumplir efectivamente sus objetivos.

La resistencia que puedan presentar los empleados, afecta al éxito de las iniciativas de cambio que emprende la organización, teniendo la capacidad de socavar seriamente las mismas y conducir al fracaso de los proyectos de cambio impulsados desde la dirección (García-Cabrera et al., 2013).

Como menciona García (2005) es completamente normal que los individuos, cualesquiera sean sus características, se resistan al cambio. La clave está en conocer las causas de dicha resistencia para poder controlarla y aumentar los niveles de flexibilidad y apoyo a una iniciativa de cambio particular.

García (2005) indica que la resistencia se refiere a cualquier pensamiento o acción dirigida contra un cambio. La resistencia al cambio puede deberse a una multiplicidad de factores como los asociados a los conocimientos, los sentimientos, su percepción frente a algunos aspectos de la organización, comunicación, autoaprendizaje, autocontrol, entre otros (Macías et al., 2019), además la resistencia al cambio no es necesariamente negativa, más bien es absolutamente normal, de modo que la idea es aprovechar el proceso de retroalimentación generado tras las iniciativas para controlarla (García, 2005).

Partiendo de los puntos ya mencionados, es necesario hacer una revisión del concepto de resistencia al cambio para dar pauta a la psicología científica de trabajar en estas problemáticas presentes en la organización. Para iniciar con la exposición del grave problema

en la concepción que se tiene actualmente de la resistencia al cambio en las organizaciones es importante señalar que el problema en el cambio está en la percepción de los miembros de la misma, la actitud hacia el cambio, la consciencia al cambio e inteligencia emocional, por mencionar algunos (Salgado et.al., 2018).

Así pues, han surgido muchas propuestas para definir el constructo, una de las más aceptadas es la de Collerete y Giles (1988) que define la resistencia al cambio como las reacciones negativas ante la intención de cambio. También es definida como una tendencia conservadora que todo ser vivo posee, un sistema de defensa psicológico frente a lo no conocido e innovador, mecanismos de defensa que presentan los miembros de una organización frente a lo que implica el cambio (Koffman, 2007).

Oreg, uno de los autores más citados en las investigaciones de resistencia al cambio la define por cuatro dimensiones: búsqueda de rutinas, reacción emocional, focalización a corto plazo y rigidez cognitiva (2003). La rigidez cognitiva refleja el elemento cognitivo del constructo, la reacción emocional y la focalización a corto plazo el componente de naturaleza afectiva y la búsqueda de rutinas, el conductual. Las personas con resistencia al cambio suelen caracterizarse por una alta rigidez cognitiva, son personas con un sistema de creencias cerrado, estricto y con baja capacidad de ajuste a las nuevas situaciones. También se caracterizan por una falta de resistencia psicológica y sensación de pérdida de control sobre la situación de cambio, lo que genera una respuesta afectiva de ansiedad y malestar, la rigidez cognitiva lleva al sujeto a preferir situaciones con bajos niveles de estimulación y una débil necesidad de novedades lo que les conduce a desarrollar rutinas en sus comportamientos. Este autor pone de manifiesto la necesidad de utilizar la dimensión conductual como una parte de un todo que enfatiza los elementos cognitivos que forman parte crucial de la resistencia al cambio (2003, Oreg, 2006, Oreg et al., 2011).

Entonces, el componente cognitivo se refiere a lo que uno piensa sobre el cambio, por ejemplo, ¿es necesario? ¿será beneficioso? y el componente conductual se refiere a las acciones o la intención de actuar en respuesta al cambio, por ejemplo, quejarse del cambio, intentar convencer a los demás de que el cambio es malo. Por supuesto, los cuatro componentes del modelo no son independientes entre sí, y lo que la gente siente sobre un cambio a menudo corresponde con lo que piensa sobre él y con sus intenciones de comportamiento al respecto.

Oreg et al. (2011) están convencidos que, con esta definición de resistencia es probable que el examen de los antecedentes y las consecuencias revele un panorama mucho más complejo que el que se ha representado en los estudios anteriores sobre este constructo. Además de demostrar que determinadas variables están asociadas a la resistencia, su conceptualización tridimensional permite una mayor resolución que pone en relieve sus componentes particulares, los cuales, se asocian con los antecedentes, consecuencias y las medidas que se utilizan habitualmente para cuantificar estos constructos, reafirmando que es necesario tomar en cuenta las tres dimensiones para dar cuenta de este concepto.

Factores individuales

Los beneficios que el cambio aporta a la organización no necesariamente están en consonancia con los intereses de los empleados que deben implantarlo, razón que podría justificar la emergencia de comportamientos resistentes. Sin embargo, algunos individuos parecen resistirse incluso a cambios que están en consonancia con sus propios intereses (García, 2005). Numerosos estudios han tratado de explicar los procesos psicológicos que tales empleados experimentan ante estas situaciones, algunos de los factores individuales que pueden influir en la presencia de resistencia al cambio son los conocimientos teórico-prácticos sobre el proceso de cambio, cinismo, confianza con la gestión, autonomía en la

tarea, retroalimentación efectiva (Stanley et al., 2005, Battistelli et al., 2013, Salgado et al., 2018, Turgut, 2016).

Por otro lado, García (2005) señala que, entre las variables más estudiadas en relación a la resistencia al cambio, están:

1. La competencia que posee el individuo para la aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para el manejo de las herramientas, nuevos procesos y demás productos derivados del proceso de cambio.
2. La capacidad que posee el individuo para establecer, manejar, mantener y fomentar las relaciones interpersonales a nivel jerárquico y con los compañeros de trabajo y/o clientes para garantizar los objetivos del cambio.
3. La capacidad para la resolución y manejo de conflictos, es decir, qué tanto el individuo logra identificar, analizar, asimilar y resolver los problemas y conflictos asociados al cambio, que puedan afectarlo a él, a sus compañeros de trabajo y demás miembros de la organización.

Diversos estudios se han encargado de evaluar la resistencia al cambio y los factores individuales que pueden estar inmersos en el proceso. Salgado et al. (2018), muestran en su estudio que variables como el cinismo al cambio y factores asociados a la responsabilidad presentan diferencias significativas con la resistencia al cambio. Variables sociodemográficas como la jerarquía laboral y actividad laboral generan un efecto moderado en el nivel alto de resistencia.

Otro de los estudios que evalúa la resistencia y factores individuales es el de Turgut et al. (2016) quienes se dieron a la tarea de examinar las condiciones límite que pueden afectar la resistencia disposicional al cambio y su influencia en el agotamiento emocional de los empleados. Los resultados indican que la resistencia disposicional al cambio está positivamente relacionada con el agotamiento emocional y que variables organizacionales

como el apoyo organizativo percibido y el clima informativo del equipo refuerzan estos efectos.

En su estudio, Battistelli et al. (2013) evaluaron el papel moderador de dos características del diseño de la tarea, la autonomía de la tarea y la retroalimentación del trabajo, en la relación entre la resistencia disposicional al cambio y el comportamiento laboral innovador. El estudio fue realizado en la sección de administración de una institución educativa que presentaba cambios en reestructura organizacional y en cambios de funciones y tareas. Se descubrió que la retroalimentación del trabajo moderaba la relación entre la resistencia al cambio organizacional, el pensamiento a corto plazo y la reacción emocional, no se encontraron relaciones significativas con el diseño de la tarea.

Factores organizacionales

La resistencia al cambio obedece a una serie de factores que pueden agruparse de la siguiente manera: los factores asociados al individuo y los factores asociados a la organización. Aun cuando se hace referencia a dos tipos de factores, debe quedar claro que quien se resiste es el individuo, de modo que todas las causas están relacionadas con éste (con su percepción sobre dichos factores), aun cuando algunas de las causas no obedezcan propiamente a su personalidad sino a factores externos. Finalmente, a partir de las propuestas de diversos autores (García, 2005) se han considerado una serie de factores, cada uno de los cuales guarda relación con diversas dimensiones que pueden influir en la resistencia al cambio.

Los factores orientados a la organización incluyen elementos organizacionales globales asociados al proceso de cambio, como el conjunto de rasgos o características organizacionales que pueden influir, facilitar o dificultar, el desarrollo del proceso de cambio además de los factores organizacionales asociados a los *stakeholders*, esto es, los rasgos,

características o cualidades de las personas involucradas, interesadas o afectadas por el proyecto de cambio en la organización (García, 2005).

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. Ahora bien, ¿cuáles son los motivos que pueden ocasionarla? López et al. (2013) indican que principalmente se puede generar por la falta de comunicación sobre el proyecto de cambio, en general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en qué consiste y también por tener una visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Instrumentos de Medición

Como se ha mencionado, *la escala de resistencia al cambio organizacional* de Oreg (2003, Oreg, et al., 2006, Oreg, et al., 2008, Arciénega & González, 2009, González & Correia, 2014, Boada-Cuerva et al., 2018) es la escala más usada dentro de la investigación de la resistencia, sin embargo, se han encontrado algunas deficiencias en la medición y autores como Cinite y Duxbury (2015) creen que la discusión de si ocupar una o más dimensiones, generan muchas concepciones de un concepto y un término puede ser parsimonioso y concreto retomando la conducta como objeto de estudio, la mera conducta observable y medible, por lo que lo ideal es solo ocupar la dimensión conductual. Diversos autores (Agboola & Salawu, 2011, Cinite y Duxbury, 2018) han hecho intentos por definir el constructo en términos conductuales. Agboola y Salawu (2011) definen la resistencia al cambio partiendo de comportamientos desviados al cambio presentado. Entre los comportamientos desviados más notables en el lugar de trabajo se encuentran el ausentismo, la huelga, el sabotaje, los chismes y la violencia física. Además, estos autores consideran la siguiente clasificación partiendo de cuatro tipos de conductas desviadas: desviación en la

producción como salir temprano o trabajar despacio, la desviación de la propiedad como sabotear el equipo, mentir sobre las horas trabajadas, la desviación política mostrando favoritismo, parecer o chismorrear sobre el compañero de trabajo y agresiones personales como acoso sexual, abuso verbal, poner en peligro o robar a los compañeros de trabajo.

En suma, se trata de una desviación del comportamiento de las normas de un grupo de referencia, es decir, el comportamiento desviado tiene que ver con transgresiones de normas sociales u organizacionales comunes. Además, se considera la resistencia al cambio como un concepto de sistema que refleja la incomodidad de los miembros de la organización con las modificaciones de los procesos que probablemente los pongan en desventaja. Esto implica que a lo que la gente se resiste no es al cambio en sí mismo, sino a perder algo que les gusta, como el estatus, el dinero o la comodidad. Se consideraría que una persona actúa desafiante si viola la norma social significativa en esa cultura en particular (Agboola & Salawu, 2011).

Por otro lado, el trabajo realizado por Cinite y Duxbury (2018) se orientó al desarrollo de una medida parsimoniosa que sea razonable en tamaño e incluya elementos ejemplares que describan el constructo de interés. El estudio tuvo como objetivo diseñar una medida solo utilizando conductas manifiestas y no manifiestas, así los autores encontraron cuatro elementos que tipifican los comportamientos de los empleados que se resisten a un cambio organizacional, hallaron que los empleados expresan sus preocupaciones sobre el cambio en su organización mediante: la aportación de sugerencias constructivas a las personas que están en posición de influir en el cambio, expresando sus opiniones, compartiendo sus preocupaciones con los responsables del cambio y buscando aclaraciones sobre el cambio y su implementación. Goltz y Hietalpeto (2008), coinciden con esta definición ya que indican que la resistencia puede describirse como “declaraciones verbales que no apoyan el cambio, así como comportamientos no verbales que impiden el proceso de cambio” (p.4).

Herscovitch y Meyer (2002) aportan a estas definiciones, diferenciándola en dos tipos: resistencia activa definida como la demostración de oposición en respuesta a un cambio mediante la participación en comportamientos abiertos que tienen la intención de garantizar que el cambio fracase y, resistencia pasiva definida como como la demostración de oposición en respuesta a un cambio mediante la participación en comportamientos encubiertos o sutiles destinados a prevenir el éxito del cambio.

Otra aportación es la de Davis y Newstrom (2001), como la presentación de conductas de un empleado o grupo de personas con el propósito de desacreditar, demorar o impedir la instrumentalización de un cambio, debido a la percepción que él o ellos tienen de amenaza a la satisfacción de sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio o autoestima.

El cambio organizacional implica pasar de lo conocido a lo desconocido. Dado que el futuro es incierto y puede afectar negativamente a las competencias, el valor y las capacidades de las personas, los miembros de las organizaciones no suelen apoyar el cambio a menos que razones de peso los convenzan de hacerlo. Todo cambio dará lugar a respuestas de quienes puedan verse afectados positiva o negativamente. La percepción de un efecto positivo del cambio promoverá el compromiso, mientras que la percepción negativa generará resistencia (Agboola & Salawu, 2011).

Definición de constructo

Aunque actitudes como el compromiso y la resistencia al cambio pueden incluir tres dimensiones posiblemente interrelacionadas, las medidas que se utilizan habitualmente para cuantificar estos constructos aprovechan una o alguna combinación de estas tres perspectivas (Oreg et al., 2011). Sin embargo, no se cuenta con un instrumento validado y confiable que tome en cuenta las conductas presentes cuando los empleados se encuentran en un proceso de cambio para determinar si están comprometidos o se resisten a éste. Cinite y Duxbury (2018) indican que esto es desafortunado, ya que tal medida proporcionaría a los agentes de cambio una herramienta que les daría una visión de cómo es probable que los empleados respondan al cambio propuesto.

La propuesta de definición de constructo se orientará desde un enfoque conductual para limitar las deficiencias en estas concepciones de resistencia al cambio organizacional donde se parte de conceptos poco claros y como consecuencia, los datos obtenidos pueden afectar un proceso de cambio en una organización, procesos de gran importancia desde la implementación de nueva tecnología, nuevas jerarquías laborales, nuevos procesos que si no son adaptados eficazmente pueden resultar en grandes pérdidas económicas en las compañías. Los profesionales encargados de liderar estas intervenciones, incluidos los psicólogos organizacionales requieren contar con un instrumento de medición que sea objetivo, preciso y efectivo, que incluya elementos específicos que describan el constructo de interés, para evaluar la posible resistencia que presenten los participantes de las organizaciones y a partir su identificación sea posible diseñar una intervención efectiva para reducirla.

Definición de compromiso al cambio

Se propone definir el compromiso al cambio como *aquellas conductas cuyo criterio de logro sea incrementar la probabilidad de éxito del cambio en el lugar de trabajo*. Esto se da en forma de comportamientos como realizar el trabajo diario para ayudar a la organización

a alcanzar sus objetivos de cambio, animando a otros a apoyar el cambio explicando la lógica del cambio y su impacto esperado a aquellos que se verán afectados por el cambio, modelando el comportamiento deseado, proporcionando reconocimiento a aquellos que han cambiado su comportamiento y promoviendo el cambio en otros. En otras palabras, los empleados demuestran su compromiso con el cambio comunicando, tanto en palabras como en hechos su apoyo a cambiar.

Definición de resistencia al cambio

Se propone definir la resistencia al cambio organizacional como *aquellas conductas cuyo criterio de logro es incrementar la probabilidad de que el cambio fracase*. Esto se da en términos de conducta desviada y expresión en contra de este cambio partiendo desde la expresión verbal sobre el cambio, expresando sus preocupaciones sobre el cambio en su organización, sugerencias para la implementación del cambio, emitiendo sus opiniones, compartiendo sus preocupaciones con los responsables del cambio y buscando aclaraciones sobre el cambio y su implementación además de presentar conductas no favorables a este como comportamientos que dificulten la implementación exitosa de una iniciativa de cambio.

Planteamiento del problema

Pregunta

¿Se puede contar con dos instrumentos confiables y válidos para medir los comportamientos de resistencia y compromiso al cambio organizacional?

Hipótesis

Los instrumentos contarán con evidencia de validez y confiabilidad para medir los comportamientos de los constructos definidos. También los ítems se agruparán como unidimensionales a cada uno de los constructos de cada escala, en resistencia al cambio y compromiso al cambio organizacional.

La resistencia al cambio organizacional se presentará en niveles más altos en cambios organizacionales relacionados a procesos de reestructuración y de implementación de nuevas tecnologías (Warren y Myungsin, 2007, Shang, 2012, Foks, 2015). Mientras que el nivel de compromiso al cambio se presentará en nivel alto en personas con mayor antigüedad laboral (Parish et al., 2008).

Objetivo General

Construir dos instrumentos para medir los comportamientos presentes en la resistencia y el compromiso al cambio organizacional.

Objetivos específicos

- Estimar las propiedades psicométricas de cada instrumento.
- Analizar la consistencia interna de los ítems.
- Explorar la estructura factorial del instrumento.
- Explorar y describir las diferencias entre la resistencia, compromiso al cambio obtenido en la muestra con los diferentes tipos de cambio, edad y antigüedad laboral.

- Explorar y describir el nivel de resistencia, compromiso al cambio obtenido en la muestra y las variables sociodemográficas.

Método

Tipo de estudio

Se trató de un estudio descriptivo (Hernández et al., 2014) donde se buscó especificar las propiedades, las características de la resistencia y el compromiso al cambio organizacional y recabar información desde una perspectiva conductual.

Diseño

Se realizó una investigación cuantitativa con diseño no experimental transeccional o transversal donde se recopilaron datos en un momento único y no hubo manipulación deliberada de variables (Hernández et al., 2014).

Muestra y participantes

El muestreo fue no probabilístico de participación voluntaria. Los criterios de inclusión establecidos fueron que los participantes trabajaran dentro de una organización y que estuvieran o hubieran experimentado un proceso de cambio reciente, ya sea de procesos organizacionales, normas, protocolos, cambio de tecnología, cambio en condiciones laborales u otros. Los criterios de eliminación fueron que los participantes no reportaran un proceso de cambio reciente dentro de sus organizaciones además de que no hayan respondido el cuestionario en su totalidad. La muestra fue conformada por 244 participantes, 67.2% fueron hombres y 32.8% mujeres, con un rango de edad de entre 21 a 68 años, con una media de 33.84 y desviación estándar de 7.72.

Instrumentos

La escala para evaluar resistencia al cambio constó de 16 ítems y la escala para evaluar compromiso al cambio constó de 15 ítems. Las opciones de respuesta tuvieron un

formato tipo likert con las siguientes opciones: 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = Algunas veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre.

Para establecer la validez de contenido de los instrumentos se presentó a dos profesionales expertos en psicología organizacional para su jueceo, solicitando la evaluación de los ítems, bajo los criterios propuestos por Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008):

- **Suficiencia:** Los ítems que pertenecen a un mismo indicador bastan para obtener la medición de ésta.
- **Claridad:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.
- **Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.
- **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido

A partir de los datos obtenidos en el jueceo, se calculó el coeficiente *Kappa de Cohen* para evaluar la concordancia entre observadores, dicho coeficiente toma valores de 0 (total desacuerdo) a 1 (total acuerdo) (Abraira, 2001).

Procedimiento

Se propusieron dos instrumentos, a través de la revisión de la literatura se retoman los comportamientos que diversos autores han propuesto en escalas validadas con el fin de determinar las conductas asociadas a la resistencia (Verheijen, 2015, Cinite, y Duxbury, 2018) y compromiso al cambio (Herscovitch y Meyer, 2002, Cinite, y Duxbury, 2018, Oreg, 2006).

Modificación de los instrumentos

Con base en los comentarios recibidos en el jueceo, siete ítems fueron modificados, los detalles se describen en la Tabla 1.

Aplicación de los instrumentos

La aplicación se realizó vía digital a través de la plataforma *Typeform*, se distribuyó a través de correo electrónico y medios digitales, la plataforma cuenta con una interfaz sencilla y atractiva para el participante, el cuestionario inició con la aceptación del consentimiento informado, indicando que toda la información sería usada con confidencialidad y sólo con fines de investigación, este era un requisito necesario para continuar con las siguientes secciones. La primera sección de preguntas correspondió a los datos sociodemográficos (puesto, edad, género, sector industrial, antigüedad), así mismo, se preguntó el tipo de cambio experimentado recientemente y posteriormente se presentaron los ítems de cada escala.

Análisis de los datos

A continuación, se describe el procedimiento para el análisis psicométrico de ambos instrumentos:

Paso 1. Se realizaron estadísticos descriptivos de los datos (media, desviación estándar y asimetría). El criterio de eliminación de ítems fue los que se encuentren fuera del rango de 1 a -1 en el valor de asimetría según lo recomendado por Lloret- Segura, et. al (2014).

Paso 2. Se verificó que las opciones de respuesta de todos los ítems hubiesen sido contestadas por la muestra, en caso de tener frecuencias incompletas se eliminarían.

Paso 3. Se analizó la consistencia interna de los ítems, utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. Se eliminaron los ítems que presentaron correlaciones ítem-total fuera del rango de .2 a .7 como recomiendan Lloret- Segura, et. al (2014).

- Criterio de alfa de Cronbach general: se consideran como valores aceptables entre un rango de .65 - .90 para considerar como confiable cada escala.
- Se eliminaron aquellos ítems que superen el valor de alfa general.

Paso 4. Se evaluó la distribución empírica de la matriz con base en la prueba de normalidad *Shapiro-Wilk*. Los parámetros son los siguientes: $>.05$ se utilizarían *correlaciones de Pearson* y $<.05$ se utilizarían matriz de correlaciones policóricas como lo recomienda Lloret- Segura, et. al (2014) y Burga (2006) ya que indica que lo más adecuado para evaluar unidimensionalidad en un test es factorizar matrices de correlaciones policóricas que han sido desarrolladas especialmente para correlacionar dos variables ordinales.

Paso 5. Análisis factorial. Se realizó la evaluación del ajuste de los ítems, determinando previamente las medidas de adecuación muestral que recomiendan Ferrando y Anguiano-Carrasco (2010) para realizar dicho análisis, KMO ($>.70$), test de esfericidad de Barlett ($p<.05$) y el determinante superior a cero. Para los siguientes criterios se consideraron las recomendaciones de Lloret-Segura et al. (2014):

- Se empleó el método de estimación de mínimos cuadrados ponderados debido al no cumplimiento del supuesto de normalidad con base en la prueba de normalidad.
- La rotación que se utilizó fue rotación oblicua con criterio Oblimin directo por ser capaz de presentar estructuras más claras, simples e interpretables independientemente del modelo teórico del que se parta (factores independientes o relacionados).
- Se eliminarían ítems con cargas factoriales menores a $.40$ y se realizaría nuevamente el análisis factorial.

Paso 6. Se realizó un análisis paralelo por ser el método más eficiente para determinar la unidimensionalidad de un conjunto de ítems, considerando como criterio que el factor dominante debe explicar más del 40% de la varianza total (Carmines & Zeller, 1979 citado en Burga 2006).

Paso 7. Se evaluó la consistencia interna de cada una de las escalas con el *coeficiente Omega* propuesto por McDonald, estableciendo como valores aceptables de .70 a .90 (Ventura-León y Caycho-Rodríguez, 2017) ya que brinda un cálculo más preciso de la confiabilidad.

Finalmente, mediante una prueba *ANOVA* se identificaron las posibles diferencias con las variables edad, antigüedad, tipo de cambio experimentado y el nivel de resistencia y compromiso al cambio obtenido. Los análisis fueron realizados en el programa IBM® SPSS V. 25 Statistics y ANOVA Factor 11.

Resultados

Validez de contenido

Para evaluar la concordancia entre jueces se utilizó el coeficiente *Kappa de Cohen* por ser un coeficiente intuitivo y fácil de interpretar. Se obtuvo un nivel de concordancia mediano de $K= 0.283$, $Z= 4.01$, $p= 6.01e-05$ entre jueces. Esto con base en los criterios de Abaira (2001).

Modificación de los instrumentos

Se realizaron cambios en la redacción de cinco *ítems* del instrumento de compromiso y en dos *ítems* del instrumento de resistencia, con base en las recomendaciones de los expertos, quedando las nuevas versiones de los ítems como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Ítems modificados con base en las recomendaciones de los expertos

Ítem propuesto	Ítem final
Compromiso al cambio	
Convenzo a las personas que están en contra del cambio organizacional a aceptar sus beneficios.	Persuado a mis compañeros para aceptar los beneficios del cambio en la organización.
Me informo de los beneficios que traerá el cambio en la organización.	Me informo acerca de los beneficios que traerá el cambio en la organización.
Doy argumentos a favor del cambio organizacional a los compañeros de trabajo y/o subordinados.	Brindo argumentos a favor del cambio organizacional a los compañeros de trabajo.
Doy reconocimiento cuando veo que los compañeros y/o subordinados hablando favorablemente del cambio en la organización.	Proporciono reconocimiento cuando los colaboradores hablan favorablemente del cambio en la organización.
Convenzo a las personas que están en contra del cambio organizacional a aceptar sus beneficios.	Persuado a las personas que se oponen a aceptar los beneficios del cambio en la organización.

Resistencia al cambio	
Tomo acciones para que el cambio se implemente de otra forma a la que se ha indicado en la organización.	Realizo acciones para que las condiciones de la organización permanezcan igual.
Realizo mis actividades como siempre las he realizado sin tomar en cuenta las sugerencias del cambio implementado	Realizo mis actividades sin tomar en cuenta las sugerencias del cambio implementado.

Datos demográficos

Con base en el análisis descriptivo de la muestra, en la Tabla 2 se presentan las características de las variables: género, edad, puesto, sector industrial y antigüedad. Para la variable puesto, se crearon categorías con el fin de resumir los datos obtenidos en la muestra, principalmente la muestra es conformada por mujeres (67.2%), así mismo el 81% de la muestra se encuentra entre los 21 a 39 años, la mayoría trabaja en puestos del sector de tecnologías de la información (70.9%) y el tipo de cambio organizacional más reportado fue la implementación de nuevas tecnologías con un 34.4%.

Tabla 2

Datos demográficos de la muestra

Variable	Categoría	Porcentaje
Género	Femenino	67.2%
	Masculino	32.8%
Edad	21 a 29 años	35.6%
	30 a 39 años	45.4%
	40 a 49 años	15%
	50 a 59 años	3.2%
	60 a 68 años	.8%
	Administrativo	3.3%
	Analista contable	.8%

Variable	Categoría	Porcentaje
Puesto	Analista financiero	2.9%
	Capacitación y desarrollo	.8%
	Chef	.4%
	Consultor de gestión del cambio	1.6%
	Consultor de tecnologías de la información	54.5%
	Desarrollador de software	16.4%
	Directivo	5.3%
	Diseñador gráfico	.8%
	Docente	2.9%
	Operativo	2.5%
	Reclutamiento y selección	5%
	Recursos Humanos	2.4%
	Ventas	.4%
	Sector Industrial	Alimentos
Automotriz		.8%
Educación		4.5%
Eventos artísticos		.4%
Financiero		13.1%
Asistencia privada		.4%
Logística y almacenaje		.8%
Manufactura		2.5%
Público		.4%
<i>Retail</i>		3.7%
Salud		2%
Sector gastronómico		.4%
Servicios		10.7%
Tecnologías de la información		59%
Telecomunicaciones	1.2%	

Variable	Categoría	Porcentaje
Antigüedad	Menos de un año	36.5%
	De 1 a 3 años	36.6%
	De 4 a 6 años	9.4%
	De 7 a 9 años	3.2%
	Más de 10 años	12.7%
Tipo de cambio experimentado	De contratación	.8%
	De inversionistas	.4%
	De lugar físico de trabajo	.8%
	De políticas internas	13.5%
	De procesos organizacionales	7.8%
	Diversificación de servicios	.4%
	De metodologías de trabajo	2%
	De actividades y KPIS	1.2%
	De cultura organizacional	.4%
	Cambios en el organigrama	21.3%
	Esquema salarial	12.3%
	Flexibilidad de horarios	.4%
	Implementación de nuevas tecnologías	34.4%
	Modalidad a distancia	4.5%

A continuación, se presenta el análisis de los ítems de cada escala, se presentan inicialmente los análisis del instrumento de compromiso al cambio seguidos por los del instrumento de resistencia al cambio.

Análisis de reactivos de compromiso al cambio

Se realizaron los análisis estadísticos descriptivos de los datos (media, desviación estándar y asimetría), los ítems 6 y 14, no cumplieron con el criterio de asimetría por lo que

se decidió eliminarlos. Por frecuencia no se eliminó ningún ítem, todas las respuestas fueron elegidas.

Confiabilidad

El primer análisis de consistencia interna de los 13 ítems que conformaban la escala a través de *alfa de Cronbach* se obtuvo un valor de $\alpha=.827$. El ítem 11 se eliminó por estar fuera del rango de .20 a .70 en correlación ítem total corregido. En un segundo análisis se obtuvo un valor de $\alpha=.838$, se eliminaron uno a uno los ítems que superaron el alfa general obtenido, estos fueron el ítem 3 y 4. Con la eliminación de estos ítems se aumentó el coeficiente general de la escala obteniendo un valor de $\alpha=.846$, los ítems restantes fueron 10, estos datos se encuentran reflejados en la Tabla 3.

Tabla 3

Estadísticos descriptivos y coeficientes de correlación de los ítems analizados de la escala de compromiso al cambio

Ítem	Media	DE	Asimetría	Correlación ítem-total corregido	Alfa si se suprime el elemento
1. Persuado a mis compañeros para aceptar los beneficios del cambio en la organización.	3.19	1.289	-.295	.437	.831
2. Animo a mis compañeros a tener buena actitud ante el cambio en mi organización.	4.02	1.040	-.904	.486	.826
3. Me informo acerca de los beneficios que traerá el cambio en mi organización.	2.61	1.207	.210	.288	.845
4. Participo activamente en las actividades relacionadas con el cambio organizacional.	3.30	1.186	-.352	.405	.846
5. Brindo argumentos a favor del cambio	3.84	1.069	-0.709	.540	.829

organizacional a los
compañeros de trabajo.

6. Proporciono reconocimiento cuando los colaboradores hablan favorablemente del cambio en la organización.	4.31	.934	-1.383		
7. Invito a mis compañeros a que participen en las tareas y eventos relacionados con el cambio organizacional	3.55	1.204	-.540	.528	.833
8. Realizo las actividades que se me indican durante el proceso de cambio organizacional.	3.75	1.196	-.713	.583	.826
9. Persuado a las personas que se oponen a aceptar los beneficios del cambio en la organización.	3.66	1.101	-.598	.644	.823
10. Sugiero estrategias para facilitar la implementación del cambio organizacional.	3.61	1.189	-.623	0.535	.830
11. Evalúo las nuevas posibilidades que se abren para mí a partir de este cambio.	2.86	1.115	.073	.143	
12. Apoyo con estrategias que faciliten el proceso de cambio organizacional.	3.84	1.109	-.812	.434	.838
13. Desarrollo actividades adicionales que puedan garantizar el éxito del cambio implementado.	3.45	1.262	-.428	.628	.820
14. Introduzco cambios en mis actividades diarias para favorecer a la organización a cumplir con los objetivos del cambio implementado.	4.41	.767	-1.116		
15. Explico la justificación del cambio a compañeros para su aceptación.	3.61	1.096	-.476	.481	.836

Nota: Los cuadros sombreados indican los valores por los cuales fue eliminado el ítem.

Análisis factorial exploratorio

Los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk realizada, muestra que los datos de ningún ítem se distribuyen normalmente $<.05$ por lo que se utilizó la matriz de correlaciones policóricas para calcular los indicadores de adecuación muestral como se muestra en la Tabla 4, estos se encontraron dentro de los criterios adecuados para proceder a calcular el análisis factorial exploratorio.

Tabla 4

Medidas de adecuación muestral

Determinante de la matriz	0.008827585159541
Estadístico de Bartlett	1129.7 (df = 45; P = 0.000010)
Test Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0.83263 (bueno)
BC Bootstrap 95% intervalo de confianza de KMO	(0.803 - 0.874).

Se realizó el análisis factorial utilizando el método de mínimos cuadrados ponderados por la distribución anormal de los ítems y rotación oblicua con criterio Oblimin directo. Se solicitó el análisis con dos factores sugeridos por un AFE preliminar con base en la extracción de autovalores mayores a 1. En la Tabla 5 se muestran las cargas factoriales de los ítems analizados.

Tabla 5

Matriz de carga rotadas con dos dimensiones

Ítem	F1	F2
1	.695	
2	.812	
5	.575	
7		.525
8		.784

9	.699
10	.674
12	.730
13	.585
15	.542

De este análisis no se eliminaron ítems por el criterio de cargas factoriales menos a .40. A través de este análisis paralelo, se obtiene una solución factorial de una dimensión como dominante obteniendo un valor de 57.23% de varianza explicada en esta dimensión, los datos se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6

Datos obtenidos en el análisis paralelo

Variable	Datos reales % de varianza	Media del % de varianza aleatoria	Percentil 95 % aleatorio de varianza
1	57.2341*	20.4249	23.8423
2	13.8715	17.6557	20.0717

Se realizó nuevamente el análisis factorial con las condiciones ya establecidas solicitando una dimensión sugerida por el análisis paralelo previamente, los valores de adecuación muestral nuevamente resultaron aceptables. El resultado final presenta la escala como unidimensional, este factor dominante explica el 56.23% de la varianza total, cumpliendo con el criterio de Carmines y Zeller, 1979. En la Tabla 7 se muestran los ítems y sus cargas factoriales.

Tabla 7

Matriz de cargas con una dimensión de la escala compromiso al cambio

Ítem	Factor 1
1. Persuado a mis compañeros para aceptar los beneficios del cambio en la organización.	.549
2. Animo a mis compañeros a tener buena actitud ante el cambio en mi organización.	.624
5. Brindo argumentos a favor del cambio organizacional a los compañeros de trabajo.	.705
7. Invito a mis compañeros a que participen en las tareas y eventos relacionados con el cambio organizacional	.533
8. Realizo las actividades que se me indican durante el proceso de cambio organizacional.	.697
9. Persuado a las personas que se oponen a aceptar los beneficios del cambio en la organización.	.800
10. Sugiero estrategias para facilitar la implementación del cambio organizacional.	.667
12. Apoyo con estrategias que faciliten el proceso de cambio organizacional.	.576
13. Desarrollo actividades adicionales que puedan garantizar el éxito del cambio implementado.	.807
15. Explico la justificación del cambio a compañeros para su aceptación.	.473

Análisis de reactivos de resistencia al cambio

Se realizaron estadísticos descriptivos de los datos (media, desviación estándar y asimetría) correspondientes a los ítems de la escala de resistencia al cambio, los ítems 20, 21, 29 y 31, no cumplieron con el criterio de asimetría por lo que se decidió eliminarlos. Por frecuencia no se eliminó ningún ítem, todas las respuestas fueron utilizadas.

Confiabilidad

En el primer análisis de consistencia interna de los 12 ítems restantes que conformaban la escala con *alfa de Cronbach* se obtuvo un valor de $\alpha=.762$. El ítem 23 y 28 se eliminó por estar fuera del rango de .20 a .70 en correlación ítem total corregido. En un segundo análisis se obtuvo un valor de $\alpha=.778$, se eliminaron uno a uno los ítems que superaron el alfa general obtenido, solo fue el ítem 16. Con la eliminación de este ítem se aumentó el coeficiente general de la escala obteniendo un valor de $\alpha=.827$, los ítems restantes fueron 9, estos datos se encuentran en la Tabla 8.

Tabla 8

Estadísticos descriptivos y coeficientes de correlación de los ítems analizados de la escala resistencia al cambio.

Ítem	Media	DE	Asimetría	Correlación ítem-total corregido	Alfa si se suprime el elemento
16. Realizo acciones para que las condiciones de la organización permanezcan igual.	2.30	1.262	.633	.135	
17. Informo a mis compañeros de trabajo mis quejas y desacuerdos con el cambio implementado.	2.83	1.324	.066	.533	.817
18. Comento mis objeciones con respecto al cambio a mis compañeros de trabajo y subordinados.	3.55	1.119	-.454	.554	.800
19. Solicito a los líderes del cambio aclaraciones de las modificaciones y beneficios que traen a la organización.	2.79	1.251	.033	.449	.824
20. Ocupo mi tiempo laboral en mis actividades diarias sin brindar tiempo a actividades que estén relacionadas con el cambio implementado.	1.76	1.159	1.435		
21. Pregunto frecuentemente a los líderes cómo se llevará a cabo la ejecución del cambio en la empresa.	4.23	.951	-1.297		
22. Comparto mis preocupaciones a mis compañeros acerca del cambio implementado.	3.73	1.122	-.718	.613	.756
23. Realizo con dificultad las actividades solicitadas por los implementadores del cambio organizacional.	1.87	1.068	.951	.083	

24. Señalo a mis colaboradores las desventajas que trae este cambio organizacional.	3.62	1.030	-.255	.388	.785
25. Evito asistir a las reuniones que tienen que ver con el cambio implementado en la organización.	3.63	1.124	-.463	.536	.756
26. Postergo las actividades que se me solicitan y que forman parte del cambio organizacional.	3.80	.954	-.391	.524	.769
27. Identifico las limitaciones en mis actividades que se me presentan con este cambio en mi organización	3.49	1.215	-.477	.618	.753
28. Cuando se hacen las cosas de manera diferente, no puedo concentrarme en mi trabajo.	2.02	1.100	.812	.108	
29. Realizo mis actividades sin tomar en cuenta las sugerencias del cambio implementado.	1.93	1.188	1.122		
30. Identifico los problemas que causa en mis actividades este cambio realizado en la empresa	3.58	1.087	-.328	.354	.334
31. Mi trabajo está en riesgo debido a este cambio.	1.66	1.051	1.565		

Nota: Los cuadros sombreados indican los valores por los cuales fue eliminado el ítem.

Los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk realizada, muestra que los datos de ningún ítem se distribuyen normalmente $<.05$ por lo que se utilizó la matriz de correlaciones policóricas para calcular los indicadores de adecuación muestral como se muestra en la Tabla 9, estos se encuentran dentro de los criterios adecuados para proceder a calcular el análisis factorial exploratorio.

Tabla 9*Medidas de adecuación muestral*

Determinante de la matriz	0.018669074994007
Estadístico de Bartlett	952.1 (df = 36; P = 0.000010)
Test Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0.85356 (bueno)
BC Bootstrap 95% intervalo de confianza de KMO	(0.839 - 0.888).

Se realizó el análisis factorial utilizando el método de mínimos cuadrados ponderados por la distribución anormal de los ítems y rotación oblicua con criterio oblmin directo. Se solicitó el análisis con dos factores sugeridos por un AFE preliminar con base en la extracción de autovalores mayores a 1. En la Tabla 10 se muestran las cargas factoriales de los ítems analizados.

Tabla 10*Matriz de carga rotadas con dos dimensiones*

Ítem	F1	F2
17	.680	
18	.789	
19		.319
22	.740	
24		.993
25	.635	
26	.654	
27	.862	
30		.734

En este análisis se eliminó el ítem 19 por contar con una carga factorial menor a .40. A través de este análisis paralelo el programa aconsejó una dimensión como dominante obteniendo un valor de 58.34% de varianza explicada, los datos se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11

Datos obtenidos en el análisis paralelo de la escala resistencia al cambio

Variable	Datos reales % de varianza	Media del % de varianza aleatoria	Percentil 95 % aleatorio de varianza
1	58.3497*	22.6840	26.8104
2	13.4898	19.3803	22.4996

Se realizó nuevamente el análisis factorial con las condiciones ya establecidas solicitando una dimensión considerada por el análisis paralelo previamente, los valores de adecuación muestral nuevamente resultaron aceptables. El resultado final presenta la escala como unidimensional, este factor dominante explica el 60.63 % de la varianza total, cumpliendo con el criterio de Carmines y Zeller, 1979. En la Tabla 12 se muestran los ítems y sus cargas factoriales.

Tabla 12

Matriz de cargas con una dimensión de la escala resistencia al cambio

Ítem	Factor 1
17. Informo a mis compañeros de trabajo mis quejas y desacuerdos con el cambio implementado.	.563
18. Comento mis objeciones con respecto al cambio a mis compañeros de trabajo y subordinados.	.717
22. Comparto mis preocupaciones a mis compañeros acerca del cambio implementado.	.663
24. Señalo a mis colaboradores las desventajas que trae este cambio organizacional.	.443
25. Evito asistir a las reuniones que tienen que ver con el cambio implementado en la organización.	.741

26. Postergo las actividades que se me solicitan y que forman parte del cambio organizacional.	.764
27. Identifico las limitaciones en mis actividades que se me presentan con este cambio en mi organización.	.800
30. Identifico los problemas que causa en mis actividades este cambio realizado en la empresa	.400

Finalmente, para evaluar la confiabilidad de cada instrumento se calculó el estadístico *Omega de McDonald*, en la Tabla 13 se indican los valores generales obtenidos en cada escala, estos se consideran aceptables con base en el criterio antes mencionado, es decir el valor de ω corrobora la adecuada confiabilidad del modelo factorial.

Tabla 13

Valores de Omega obtenidos en cada escala

Escala	Omega (ω)
Resistencia al cambio	0.860351
Compromiso al cambio	0.877452

Análisis de diferencias

La literatura expone posibles diferencias entre el tipo de cambio experimentado, edad y antigüedad con los niveles de resistencia y compromiso al cambio. Sin embargo, en este estudio se encontró que no hay diferencias estadísticamente significativas con la edad, antigüedad laboral o tipo de cambio experimentado con el nivel de resistencia y compromiso al cambio organizacional. Los datos obtenidos se muestran en la Tabla 14.

Tabla 14

Datos obtenidos de la prueba estadística ANOVA con nivel resistencia y compromiso al cambio

Resistencia al cambio

Variable	gl	F	P
Edad	4	1.842	.121
Antigüedad laboral	5	0.947	.451
Tipo de cambio experimentado	12	1.070	.387

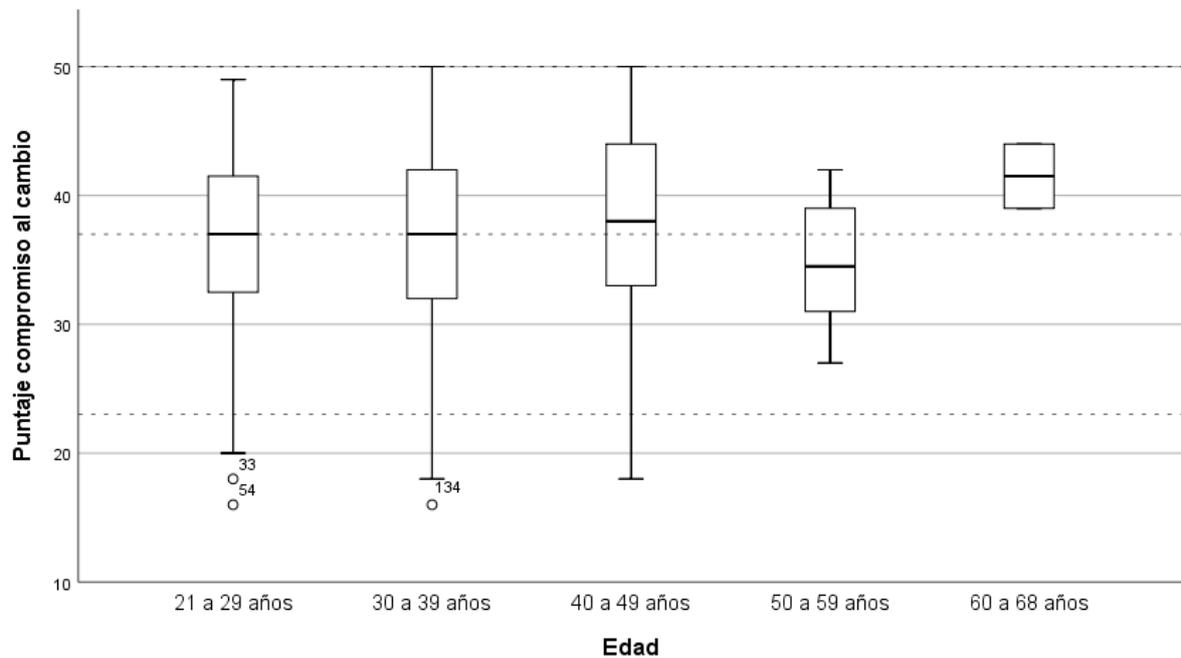
Compromiso al cambio			
Variable	gl	F	P
Edad	4	.515	.725
Antigüedad laboral	5	0.572	.722
Tipo de cambio experimentado	12	1.071	.385

Análisis de variables sociodemográficas

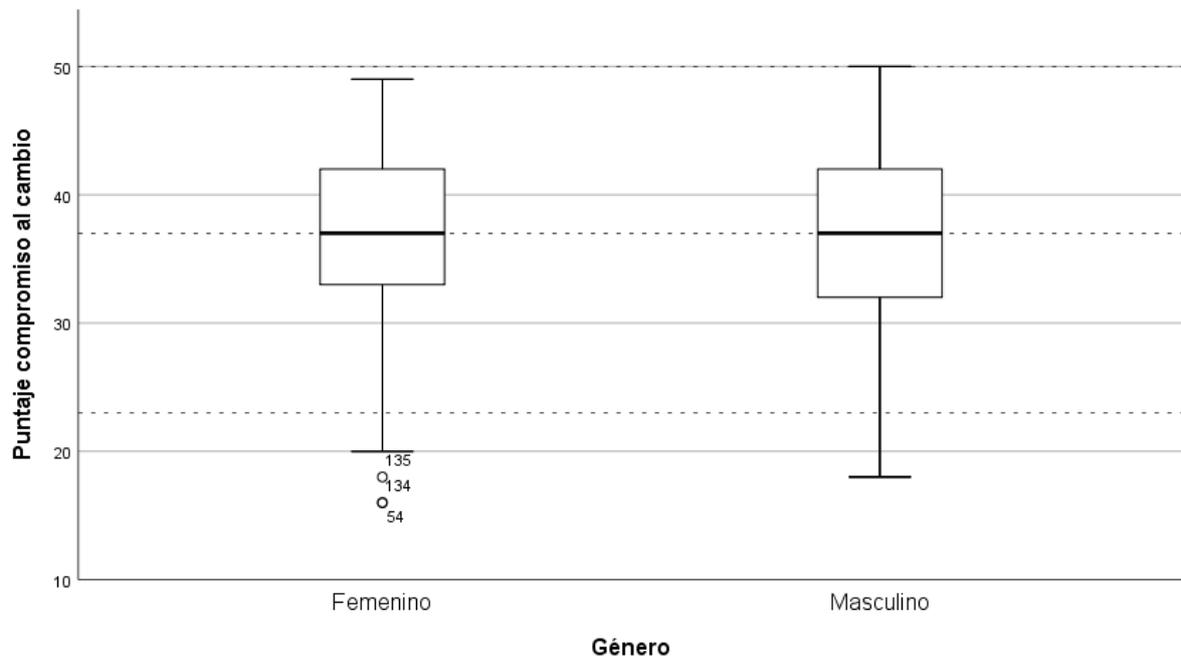
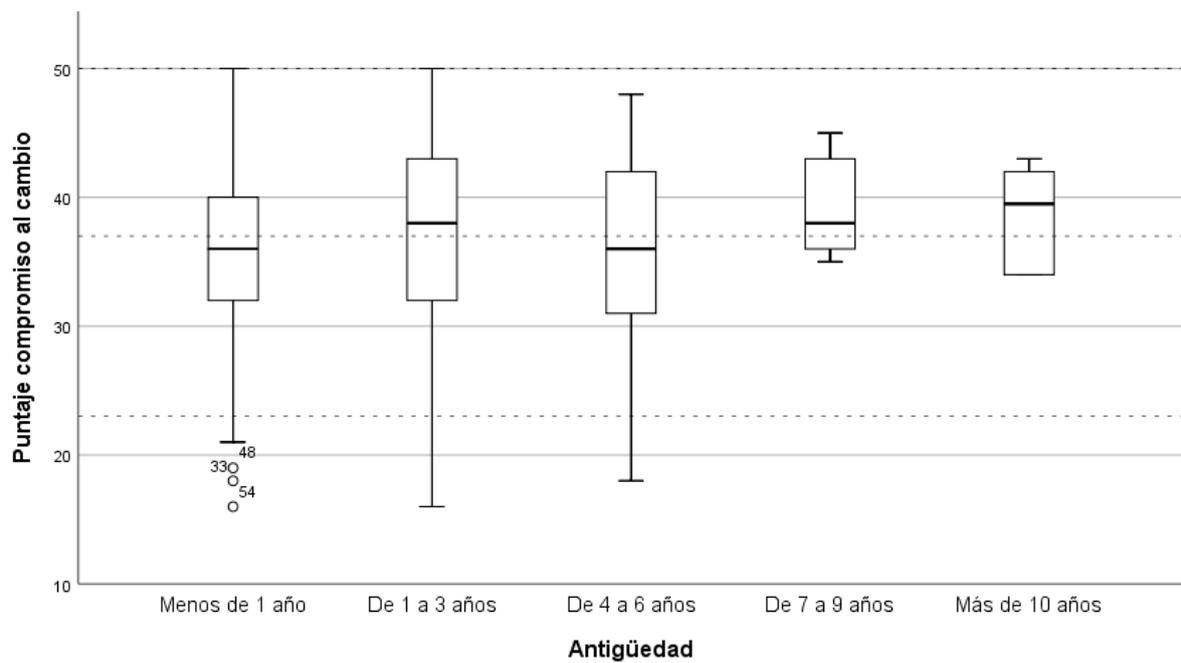
Para determinar los niveles de resistencia y compromiso al cambio se usó el puntaje total de los 10 ítems y 8 ítems, respectivamente. El puntaje total de compromiso al cambio tiene un intervalo de 10 a 50 puntos, de 10 a 23 puntos se considera un puntaje bajo, de 24 a 37 se considera un puntaje medio y de 38 a 50 se considera un puntaje alto. En la Figura 1 se muestra el nivel de compromiso comparado en grupos de edad, se encuentra un nivel alto en todos los grupos a excepción del grupo de 50 a 59 años.

Figura 1

Nivel de compromiso al cambio por rangos de edad



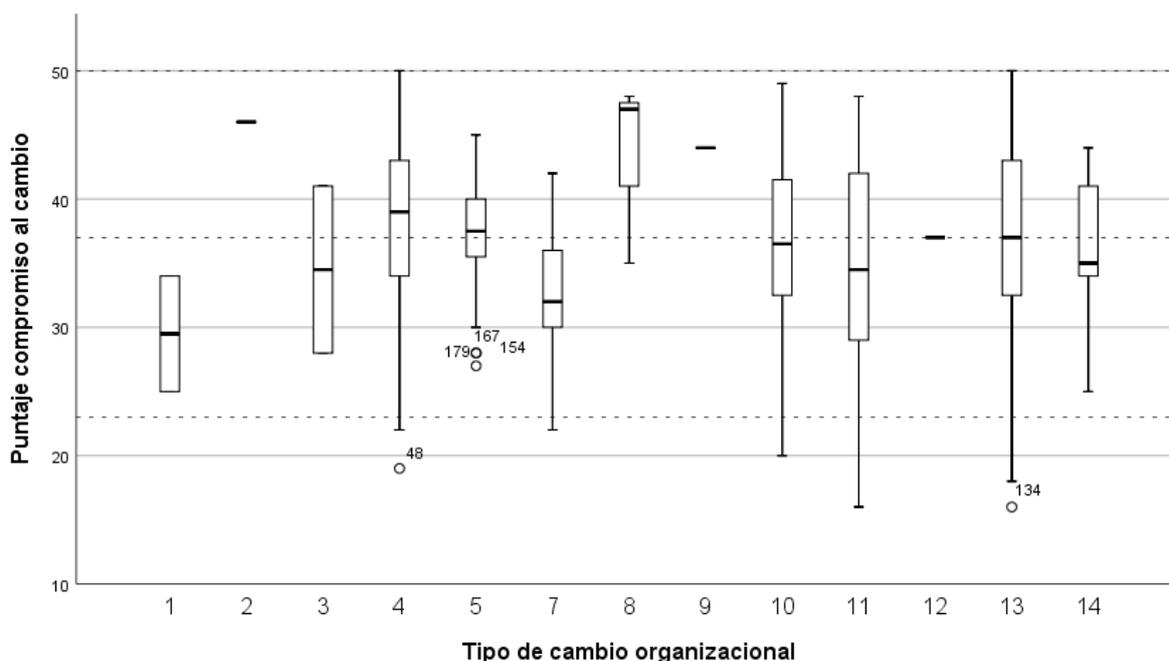
En la comparación con género no se notan diferencias, como se observa en la Figura 2, ambos grupos se encuentran en un nivel alto de compromiso al cambio organizacional. En la Figura 3, se considera como variable de agrupación la antigüedad laboral, se encontró un nivel alto de compromiso en los grupos de 7 a 9 años y en el grupo de 10 años en adelante. En el grupo de 1 a 3 años de antigüedad laboral, también se obtiene una media en el nivel alto, sin embargo, la variación de datos se encuentra en los tres niveles a diferencia de los primeros dos grupos mencionados.

Figura 2*Nivel de compromiso al cambio por género***Figura 3***Nivel de compromiso al cambio por antigüedad laboral*

Por último, se tomó como variable de agrupación el tipo de cambio organizacional implementado, en la Figura 4 se observa que los tipos de cambio que obtuvieron una media en el nivel alto son cambio de actividades y KPIS, de inversionistas y de cultura organizacional.

Figura 4

Nivel de compromiso al cambio por tipo de cambio organizacional

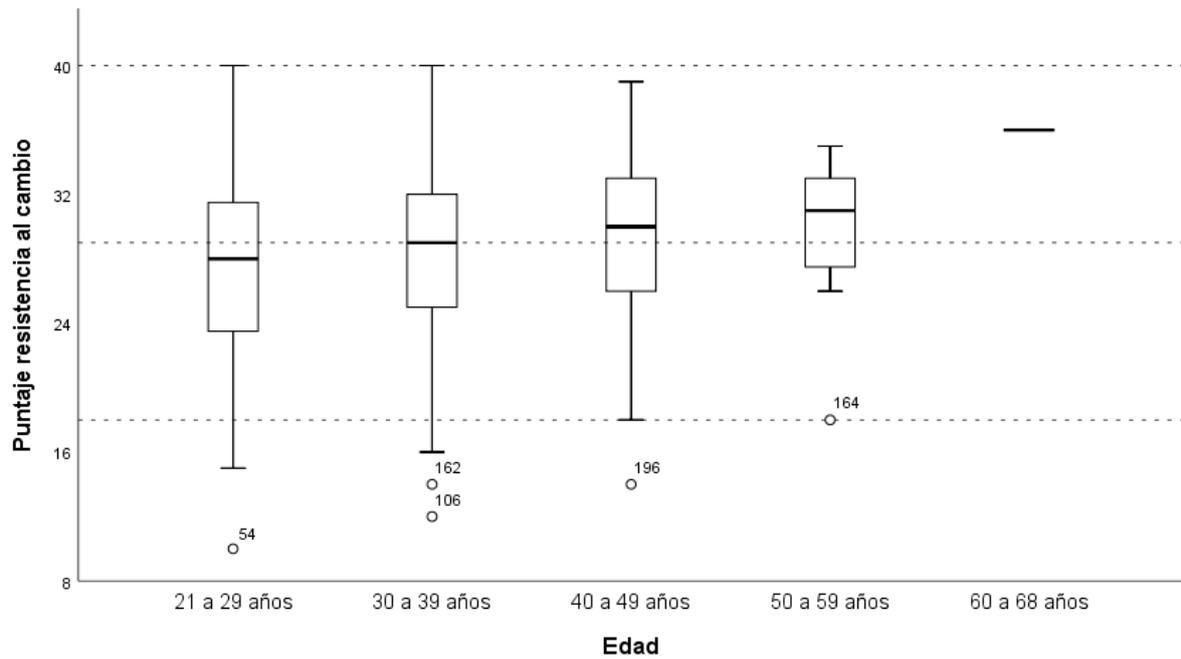


Nota: 1=De contratación, 2= De inversionistas, 3= De lugar físico de trabajo, 4= De políticas internas, 5= De procesos organizacionales, 6= Diversificación de servicios, 7= De metodologías de trabajo, 8= De actividades y KPIS, 9= De cultura organizacional, 10= Cambios en el organigrama, 11= Esquema salarial, 12= Flexibilidad de horarios, 13= Implementación de nuevas tecnologías, 14= Modalidad a distancia.

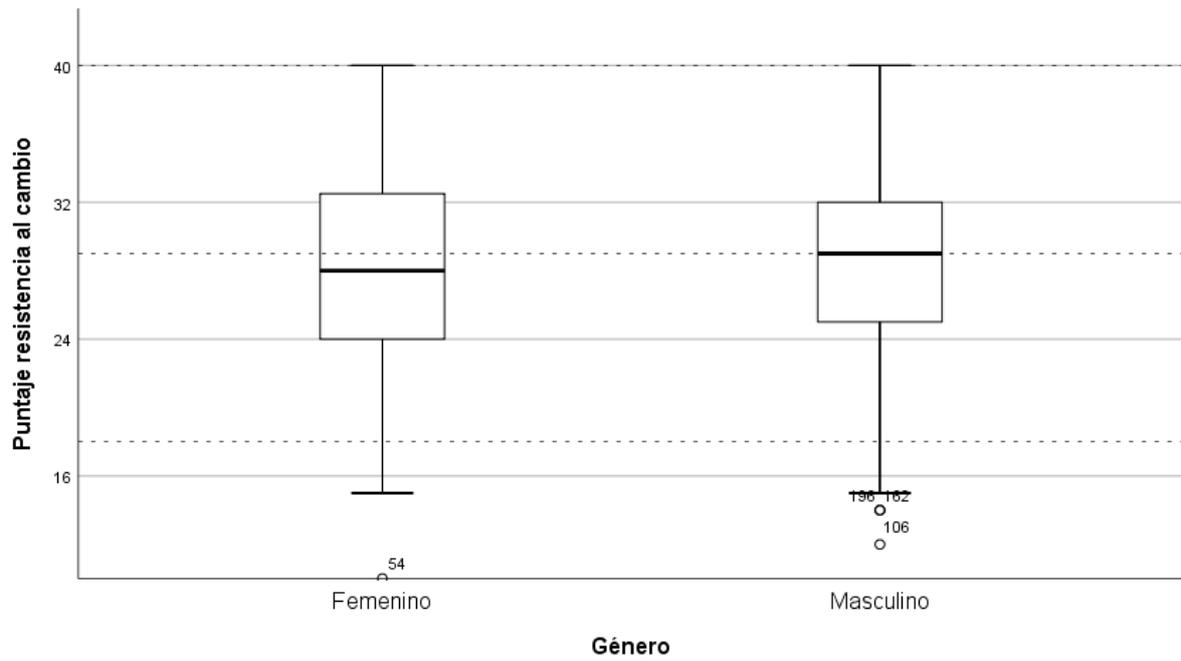
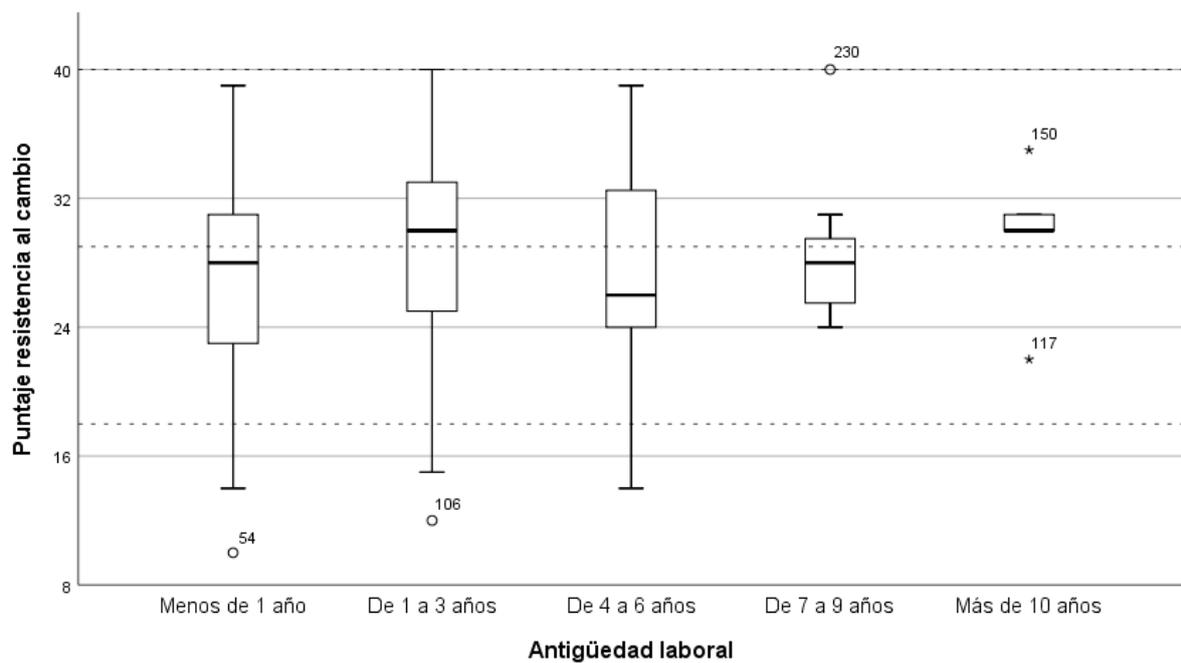
De igual manera, se calcularon los puntajes de resistencia al cambio organizacional, el puntaje total tiene un intervalo de 8 a 40 puntos, de 8 a 18 puntos se considera un puntaje bajo, de 19 a 29 se considera un puntaje medio y de 30 a 40 se considera un puntaje alto. En la Figura 5 se muestra una variación destacada en grupos de edad, se puede observar que a mayor edad se presenta mayor nivel de resistencia al cambio.

Figura 5

Nivel de resistencia al cambio por rangos de edad



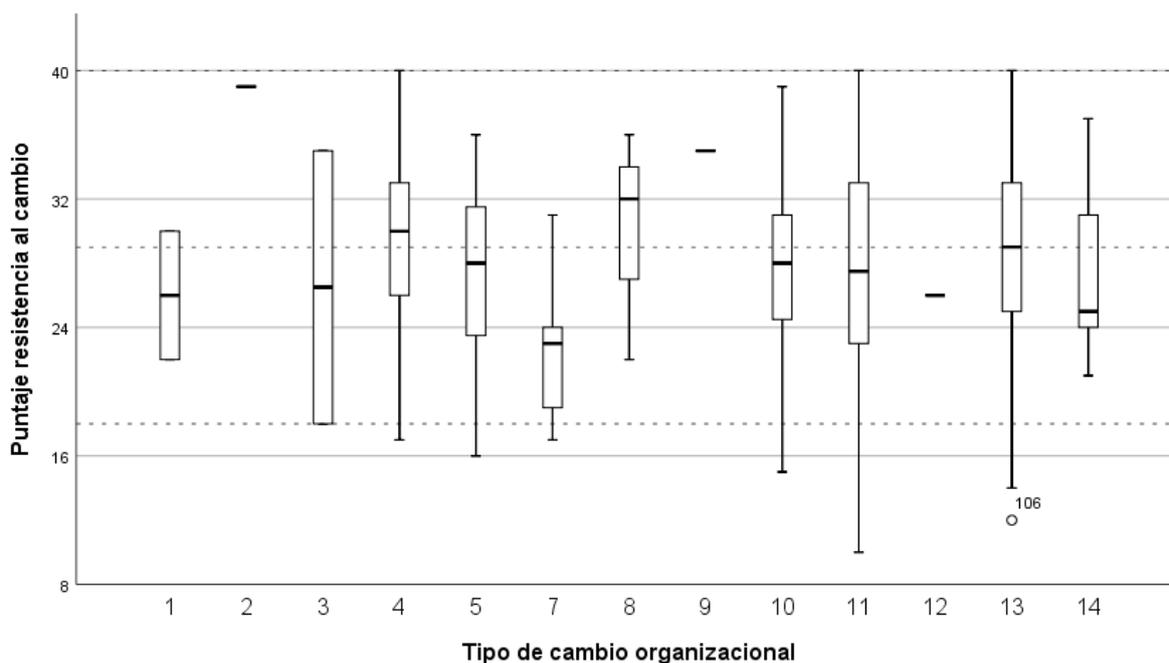
En cuanto al género, no se perciben diferencias como muestra la Figura 6. En comparación con la antigüedad laboral, se encontró un nivel alto de resistencia en el grupo de 1 a 3 años de antigüedad y en el grupo con más de 10 años trabajando en la organización, el resto de los grupos se encontró el valor de la media en el nivel medio como lo muestra la Figura 7.

Figura 6*Nivel de resistencia al cambio por género***Figura 7***Nivel de resistencia al cambio por antigüedad laboral*

Finalmente, como se observa en la Figura 8, se encontró que, en cuanto al tipo de cambio organizacional, el nivel de resistencia es variado, sin embargo, el tipo de cambio organizacional donde se obtiene el valor de la media en el nivel alto es en el cambio de inversionistas, seguido del cambio en la cultura organizacional, cambio en actividades y KPI'S, cambio de políticas internas y finalmente en cambio de implementación de nuevas tecnologías.

Figura 8

Nivel de resistencia al cambio por tipo de cambio organizacional



Nota: 1=De contratación, 2= De inversionistas, 3= De lugar físico de trabajo, 4= De políticas internas, 5= De procesos organizacionales, 6= Diversificación de servicios, 7= De metodologías de trabajo, 8= De actividades y KPIS, 9= De cultura organizacional, 10= Cambios en el organigrama, 11= Esquema salarial, 12= Flexibilidad de horarios, 13= Implementación de nuevas tecnologías, 14= Modalidad a distancia.

Discusión y conclusiones

Con base en los resultados obtenidos, se cumplió con el objetivo de esta investigación, se puede contar con dos instrumentos válidos y confiables que midan la resistencia y el compromiso al cambio en las organizaciones partiendo de los comportamientos de los individuos. Inicialmente se propusieron 16 ítems para la escala de resistencia y 15 ítems para la escala de compromiso que fueron redactados con base en lo encontrado en la literatura. Los análisis definieron 10 ítems y 8 ítems como adecuados para representar el compromiso y la resistencia al cambio. Además, se pudo confirmar la unidimensionalidad de cada escala.

Una de las principales aportaciones de esta investigación es la de poder contar con una definición de cada constructo así como los instrumentos que puedan medir con base en los comportamientos presentes, el compromiso y la resistencia al cambio organizacional, ya que un instrumento orientado a medir únicamente los comportamientos en un proceso de cambio, podrá disminuir limitantes que se presentan al medir los constructos con base en actitudes como pueden ser, los problemas en la conceptualización de compromiso y resistencia al cambio organizacional o la falta de diferenciación de antecedentes o consecuencias de compromiso y resistencia durante todo el proceso de cambio (Jaros, 2010).

Cinite y Duxbury, (2018) coinciden que muchas de las medidas no abordan explícitamente la construcción del compromiso o resistencia con el cambio, sino que se centran en las actitudes positivas hacia el cambio

En cuanto al análisis del nivel total obtenido y las variables examinadas, se encontró que no hay diferencias significativas entre el tipo de cambio experimentado, edad y antigüedad y el compromiso al cambio, estos resultados coinciden con el estudio de resultados con Hina y Sudhir (2008) donde no se encontraron diferencias significativas entre edad y antigüedad con el nivel de compromiso con el cambio organizacional. En esta

investigación el nivel educativo, el género y locación sí fue una variable que afectó de manera negativa el nivel de compromiso en el cambio, en un proceso de cambio de reestructuración organizacional como se observa en los resultados. Sin embargo, los datos difieren de lo reportado por Parish et al. (2008), que demostraron que hay diferencias significativas entre el cambio organizacional y las variables de su estudio que fueron compromiso con el gerente, confianza en el gerente, satisfacción con el gerente, motivación laboral, autonomía del rol, éxito en la implementación, aprendizaje individual, esto en una organización que presentó cambios en los servicios que ofrecía.

De igual manera no se encontraron diferencias significativas con las variables analizadas y la resistencia al cambio organizacional, estos resultados difieren a los encontrados por Salgado et al. (2018), donde reporta diferencias significativas en variables sociodemográficas como la jerarquía laboral, edad y actividad laboral indicando que estas generan un efecto moderado en la resistencia.

En cuanto al tipo de cambio presentado, Foks (2015) indica que según el cambio se presentarán diferentes niveles de compromiso y resistencia con el cambio implementado, por ejemplo cambios en reestructuración o reorganización, la fusión de unidades organizativas, la reubicación del personal en otras funciones o departamentos, la reducción de la plantilla por desgaste natural como la no renovación de contratos temporales, la salida voluntaria o la salida porque las personas alcanzan la edad de jubilación, entre otros. El tipo de cambio más frecuente en esta muestra fue la implementación de nuevas tecnologías, este tipo de cambio obtuvo un puntaje alto en resistencia al cambio, resultados que coinciden con los estudios de Warren y Myungsin (2007) quienes demostraron que la implementación de nuevas tecnologías como el uso de un nuevo sistema informático puede provocar cambios en la estructura organizativa porque altera los procesos de trabajo y los procesos de comunicación.

En consecuencia, la estructura de poder de la organización puede verse alterada y la resistencia al cambio incrementar.

En el estudio de Shang (2012) también se encontró un nivel alto de resistencia de los usuarios a los sistemas informáticos de integración empresarial y proponer estrategias para su gestión. Este estudio explora las razones, los comportamientos y las estrategias de la resistencia de los usuarios, indicando que existen grandes diferencias entre los comportamientos de los usuarios operativos y los de los directivos a la hora de reaccionar ante las tecnologías de integración. Los usuarios operativos se resisten a los sistemas principalmente por interés propio, y tienden a resistirse al sistema comunicando sus sentimientos negativos a toda la organización y cometiendo errores, mientras que los usuarios directivos, demuestran su preocupación por los beneficios globales para la organización y tienden a perturbar activamente la ejecución y el funcionamiento del proyecto.

Los hallazgos de esta investigación proporcionan a los profesionales del cambio organizacional una herramienta de diagnóstico que pueden utilizar para evaluar la conducta de los empleados durante los procesos de cambio. Ambos instrumentos cuentan con las características adecuadas para considerarlo confiable y válido al igual que los instrumentos de Cinite y Duxbury (2018) y Verheijen (2015) y Herscovitch y Meyer (2002) además siendo realizado en población mexicana es un aporte de gran valor para los procesos de cambio y los agentes de cambio que participan activamente en la implementación de cambios efectivos en organizaciones mexicanas.

Las limitaciones metodológicas de este estudio fueron no contar con la suficiente muestra en cada uno de los sectores industriales y tipos de cambio, así como contar con participantes de diversas organizaciones, estos datos pudieron ser favorables a los análisis realizados. Finalmente, es importante señalar que en este momento la validez de los instrumentos se establece a nivel de contenido, se recomienda continuar con el análisis de los

instrumentos propuestos con la finalidad de que adquiriera otro tipo de validez. Además, se recomienda realizar la medición de ambos constructos y relacionar con variables individuales y organizacionales que den cuenta de su influencia en ambos constructos, además de, continuar con los estudios de este tema en nuestro país y en Latinoamérica para conocer las condiciones en población mexicana e hispana en general, ya que la mayoría de las investigaciones son provenientes de Estados Unidos y Europa, puede que algunos factores como condiciones en leyes laborales o la economía sean factores que determinen los niveles encontrados.

Referencias

- Abraira, V. (2001). El índice Kappa. *Semergen Medicina Familiar*, 27(5), 247-249.
[https://doi.org/10.1016/S1138-3593\(01\)73955-X](https://doi.org/10.1016/S1138-3593(01)73955-X).
- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.
- Agboola, A. & Salawu, R. (2011) Managing Deviant Behavior and Resistance to change. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 235-242.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n1p235>
- Arciniega, L., González, L. (2009). Validation of the Spanish-language version of the resistance to change scale. *Personality and Individual Differences*, 46(2), 178-182.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.09.024>.
- Barroso, G. y Delgado, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 42-47.
- Battistelli, A., Montani, F. & Odoardi, C. (2013). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 26-41. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.616653>
- Boada-Cuerva, M., Boada-Grau, J., Prizmic-Kuzmica, A. Natalia-Gimena, D. & Vigil-Colet, A (2018). RTC-11: Adaptation of the Resistance to Change Scale in two countries (Spain and Argentina). *Anales de Psicología*, 34(2), 359-366.
<https://dx.doi.org/10.6018/analesps.34.2.286721>
- Bouckenooghe, D., Schwarz, G. M., & Minbashian, A. (2015). Herscovitch and Meyer's three-component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 578–595.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.963059>

- Burga, A. (2006). La unidimensionalidad de un instrumento de medición: perspectiva factorial. *Revista de Psicología*, 26(1), 53-80.
- Carmines, E. & Zeller, R. (1979). *Reliability and validity assessment*. California: Sage.
- Cevallos, L. (2017). *Papel del psicólogo en la gestión del cambio organizacional*. [Congreso]. En 1er congreso de ciencia, sociedad e investigación universitaria. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2089>
- Chughtai, A. & Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.
- Cinite, I. & Duxbury, L. (2018). Measuring the Behavioral Properties of Commitment and Resistance to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 1, p. 1-27. <https://doi.org/10.1177%2F0021886318757997>
- Collerette, P. y Gilles, D. (1988). *La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Deprez, J., Van Den Broeck, H., Cools, E & Bouckenhoooghe, D. (2012) Gender Differences In Commitment To Change: Impacted By Gender?, *Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration*,
<https://public.vlerick.com/Publications/057e56cf-11ab-e111-8afa-005056a635ed.pdf>
- Escobar-Pérez, J. y Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6, 27-36.

- Fedor, D., Caldwell, S., & Herold, D. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multi-level investigation. *Personnel Psychology*, 59 (1), 1-29. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x>
- Fernández, G. (2014). *Rol del psicólogo en el cambio organizacional*. [Trabajo final de grado, Universidad de la república de Uruguay].
<https://hdl.handle.net/20.500.12008/5286>
- Ferrando, P. y Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en Psicología, *Papeles del psicólogo*, 31 (1), 18-33.
- Foks, M. (2015). Antecedents of commitment to change. A study about the contribution of change related variables, individual variables, communication variables and work-relationships to employees' commitment to organizational change [tesis de maestría, University of Twente, países bajos].
- García, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios Gerenciales*, 96, 57- 105.
- García-Cabrera, A., Álamo-Vera, F. y García-Barba. F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de economía y Dirección de la Empresa*, 14, 231-246.
- Giri, V. & Kumar, B. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137-143.
<https://doi.org/10.1007/s12646-010-0013-6>
- Goltz, S. & Hietapelto, A. (2008). Using the Operant and Strategic Contingencies Models of Power to Understand Resistance to Change. *Journal of Organizational Behavior Management*, 22(3), 3-22. https://doi.org/10.1300/J075v22n03_02
- González, L. y Correia, A. (2014). *Validación de la escala de Resistencia al Cambio para la población portuguesa: Resultados preliminares*. En (Eds). O Contributo da Gestão

para a Sustentabilidade das Organizações e da Sociedades, XXIV Jornadas Luso Espanholas da Gestão Científica, Comunicações, Portugal.

- González-Millán, J., Rodríguez-Díaz, M., y Gonzalez-Millán, O. (2017). Cambio organizacional en las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 203-216. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.1384>
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, O. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed), McGraw-Hill.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 474-487. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hina, K. & Sudhir, S. (2008). Factors Affecting Commitment to Organizational Change in a Public Sector Organization. *NUST Journal of Business and Economics*, 1(1), 1-10.
- Jaros, S. (2010). Commitment to Organizational Change: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79-108. <https://doi.org/10.1080/14697010903549457>
- Johnston, J. & Pennypacker, H. (2009). *Strategies and tactics of behavioral research*. (3a ed.). Routledge Taylor & Francis Group.
- Kanchana, P. & Panchanatham, P. (2012). The influence of demographic factors on organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 2(5), 1-13.
- Koffman, R. (2007). *Mecanismos psicológicos que dificultan los cambios personales*. [Archivo PDF]. Raúl G Koffman Psicólogo. [https://raulkoffman.com.ar/Revista médica del rosario](https://raulkoffman.com.ar/Revista%20m%C3%A9dica%20del%20rosario).
- Lee, K., Allen, N. & Meyer, J. (2001). The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 596-614. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00075>

- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., y Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: Una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169.
- López, M., Restrepo, L. y López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1) 149-157.
- Macías, M., Tamayo, M. y Cerda, M. (2019). *Resistencia al cambio en las organizaciones: Propuesta para minimizarlo*.
https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_02.pdf
- Malott, M. (2001). *Paradoja de cambio organizacional*. México: Trillas
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J., & Hamilton, L. (2013). Commitment to organizational change: Theory, research, principles, and practice. En Oreg, S., Michel, A. & By, R. (Eds.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective* (pp. 43-64). Cambridge: Cambridge University Press.

- Meyer, J., Srinivas, E., Lal, J., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 185–211.
<https://doi.org/10.1348/096317906X118685>
- Noble, C. & Mokwa, M. (1999). Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4). 57-73.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
<http://dx.doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., Bozionelos, N., Fujimoto, Y., González, L., Han, J., Hřebíčková, M., Jimmieson, N., Kordačová, J., Mitsuhashi, H., Mlačić, B., Ferić, I., Topić, M. K., Ohly, S., Saksvik, P. Ø., . . . van Dam, K. (2008). Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.935>
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Pardo del Val, M. & Martínez, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148 - 155.
<http://dx.doi.org/10.1108/00251740310457597>

- Parish, J., Cadwallader, S. & Busch, P (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-55. <http://dx.doi.org/10.1108/09534810810847020>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13.^a ed). Pearson Educación.
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C. y González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 1-30. <https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>
- Shang, S. (2012). Dual strategy for managing user resistance with business integration systems. *Behaviour & Information Technology*, 31(9), 909-925. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2011.553744>
- Stanley, D., Meyer, J. & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429–459. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4518-2>
- Turgut, S., Michel, A., Rothenhöfer, L. & Sonntag, K. (2016). Dispositional resistance to change and emotional exhaustion: moderating effects at the work-unit level. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 735-750. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1157583>
- Van de Ven, A. & Poole, M. (1995). Explaining Development and Change in Organizations Poole Source. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Ventura-León, J. y Caycho-Rodríguez, T. (2017). El coeficiente Omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(1), 625-627.
- Verheijen, J. (2015). Behavioral Commitment to Change over time: The role of self-efficacy [tesis de doctorado, Tilburg University, países bajos].

Warren, J. & Myungsin, C. (2007). Culture, Organizational Dynamics and Workflow Implementation: The Case of a Failed Implementation, *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 9(1), 20-37.
<https://doi.org/10.1080/15228053.2007.10856105>

Zimmerman, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas*. (2.^a ed). Ediciones Abya-Yala.

Anexo 1. Escalas para evaluar resistencia y compromiso al cambio (Primera versión)

Instrucciones: A continuación, se presentan varias afirmaciones, lee atentamente y señala la respuesta que mejor describa su situación con respecto al proceso de cambio que se presenta en su trabajo. Recuerde que la información obtenida es totalmente anónima y confidencial. Las posibles respuestas son las siguientes:

1. Nunca	2. Casi Nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
-----------------	----------------------	-------------------	------------------------	-------------------

ÍTEMS	1	2	3	4	5
Compromiso al cambio					
1. Persuado a mis compañeros para aceptar los beneficios del cambio en la organización.	1	2	3	4	5
2. Animo a mis compañeros a tener buena actitud ante el cambio en mi organización.	1	2	3	4	5
3. Me informo acerca de los beneficios que traerá el cambio en mi organización.	1	2	3	4	5
4. Participo activamente en las actividades relacionadas con el cambio organizacional.	1	2	3	4	5
5. Brindo argumentos a favor del cambio organizacional a los compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
6. Proporciono reconocimiento cuando los colaboradores hablan favorablemente del cambio en la organización.	1	2	3	4	5
7. Invito a mis compañeros a que participen en las tareas y eventos relacionados con el cambio organizacional	1	2	3	4	5
8. Realizo las actividades que se me indican durante el proceso de cambio organizacional.	1	2	3	4	5

9. Persuado a las personas que se oponen a aceptar los beneficios del cambio en la organización.	1	2	3	4	5
10. Sugiero estrategias para facilitar la implementación del cambio organizacional	1	2	3	4	5
11. Evalúo las nuevas posibilidades que se abren para mí a partir de este cambio.	1	2	3	4	5
12. Apoyo con estrategias que faciliten el proceso de cambio organizacional.	1	2	3	4	5
13. Desarrollo actividades adicionales que puedan garantizar el éxito del cambio implementado.	1	2	3	4	5
14. Introduzco cambios en mis actividades diarias para favorecer a la organización a cumplir con los objetivos del cambio implementado.	1	2	3	4	5
15. Explico la justificación del cambio a compañeros para su aceptación.	1	2	3	4	5
Resistencia al cambio					
16. Realizo acciones para que las condiciones de la organización permanezcan igual.	1	2	3	4	5
17. Informo a mis compañeros de trabajo mis quejas y desacuerdos con el cambio implementado.	1	2	3	4	5
18. Comento mis objeciones con respecto al cambio a mis compañeros de trabajo y subordinados.	1	2	3	4	5
19. Solicito a los líderes del cambio aclaraciones de las modificaciones y beneficios que traen a la organización.	1	2	3	4	5
20. Ocupo mi tiempo laboral en mis actividades diarias sin brindar tiempo a actividades que estén relacionadas con el cambio implementado.	1	2	3	4	5
21. Pregunto frecuentemente a los líderes cómo se llevará a cabo la ejecución del cambio en la empresa.	1	2	3	4	5

22. Comparto mis preocupaciones a mis compañeros acerca del cambio implementado.	1	2	3	4	5
23. Realizo con dificultad las actividades solicitadas por los implementadores del cambio organizacional.	1	2	3	4	5
24. Señalo a mis colaboradores las desventajas que trae este cambio organizacional.	1	2	3	4	5
25. Evito asistir a las reuniones que tienen que ver con el cambio implementado en la organización.	1	2	3	4	5
26. Postergo las actividades que se me solicitan y que forman parte del cambio organizacional.	1	2	3	4	5
27. Identifico las limitaciones en mis actividades que se me presentan con este cambio en mi organización.	1	2	3	4	5
28. Cuando se hacen las cosas de manera diferente, no puedo concentrarme en mi trabajo.	1	2	3	4	5
29. Realizo mis actividades sin tomar en cuenta las sugerencias del cambio implementado.	1	2	3	4	5
30. Identifico los problemas que causa en mis actividades este cambio realizado en la empresa.	1	2	3	4	5
31. Mi trabajo está en riesgo debido a este cambio.	1	2	3	4	5

Anexo 2. Escalas para evaluar resistencia y compromiso al cambio (Versión final)

Instrucciones: A continuación, se presentan varias afirmaciones, lee atentamente y señala la respuesta que mejor describa su situación con respecto al proceso de cambio que se presenta en su trabajo. Recuerde que la información obtenida es totalmente anónima y confidencial. Las posibles respuestas son las siguientes:

1. Nunca	2. Casi Nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
-----------------	----------------------	-------------------	------------------------	-------------------

ÍTEMS	1	2	3	4	5
(Compromiso al cambio)					
Persuado a mis compañeros para aceptar los beneficios del cambio en la organización.	1	2	3	4	5
Animo a mis compañeros a tener buena actitud ante el cambio en mi organización.	1	2	3	4	5
Brindo argumentos a favor del cambio organizacional a los compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
Invito a mis compañeros a que participen en las tareas y eventos relacionados con el cambio organizacional	1	2	3	4	5
Realizo las actividades que se me indican durante el proceso de cambio organizacional.	1	2	3	4	5
Persuado a las personas que se oponen a aceptar los beneficios del cambio en la organización.	1	2	3	4	5
Sugiero estrategias para facilitar la implementación del cambio organizacional.	1	2	3	4	5
Apoyo con estrategias que faciliten el proceso de cambio organizacional.	1	2	3	4	5
Desarrollo actividades adicionales que puedan garantizar el éxito del cambio implementado.	1	2	3	4	5
Explico la justificación del cambio a compañeros para su aceptación.	1	2	3	4	5

(Resistencia al cambio)					
Informo a mis compañeros de trabajo mis quejas y desacuerdos con el cambio implementado.	1	2	3	4	5
Comento mis objeciones con respecto al cambio a mis compañeros de trabajo y subordinados.	1	2	3	4	5
Comparto mis preocupaciones a mis compañeros acerca del cambio implementado.	1	2	3	4	5
Señalo a mis colaboradores las desventajas que trae este cambio organizacional.	1	2	3	4	5
Evito asistir a las reuniones que tienen que ver con el cambio implementado en la organización.	1	2	3	4	5
Postergo las actividades que se me solicitan y que forman parte del cambio organizacional.	1	2	3	4	5
Identifico las limitaciones en mis actividades que se me presentan con este cambio en mi organización.	1	2	3	4	5
Identifico los problemas que causa en mis actividades este cambio realizado en la empresa.	1	2	3	4	5