

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”

FACULTAD HUMANIDADES



***Estudio de las actitudes hacia el cambio
organizacional en la Facultad de Humanidades
de la Universidad de Sancti Spíritus.***

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

Autora: Yanelis Morales González

Tutora: MSc. Anamín Castillo Mendoza

2016

PENSAMIENTO

***"El cambio tiene por objeto hacer que las cosas
sean diferentes"***

S.P Robbins

DEDICATORIA

A mi hijo Frank Danys por ser la razón de mi vida.

A mi papi, que con sus enseñanzas me formó y me apoyó hasta su último respiro.

A mi mamá por su infinito amor, dedicación y confiar en mí.

A mi esposo por su amor, apoyo y paciencia.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora por su ayuda incondicional en todos los momentos que la solicite.

A mi tía por exigir mi desarrollo personal, sin su ayuda sabia, certera, valiosa no hubiera sido posible la realización de esta tesis.

A todo los que preguntan, se interesan o han aportado de una forma u otra su granito de arena para la realización de este trabajo.

A la Revolución, por permitirme crecer cada día.

ÍNDICE

Introducción.....	1
CAPITULO 1: REFERENTES TEÓRICOS	
1.1 Principales postulados en torno al cambio organizacional.....	5
1.2 Tipos de cambio organizacional.....	7
1.3 Fases del cambio organizacional.....	9
1.4 Resistencias al cambio organizacional.....	16
1.4.1 Tácticas para vencer la resistencia al cambio.....	23
1.5 La integración de las instituciones universitarias en Cuba.....	24
1.5.1 Eficacia, eficiencia, pertinencia y transparencia.....	25
1.6 Actitudes hacia al cambio organizacional.....	27
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
2.1- Diseño metodológico la investigación.....	32
2.1.1 Diseño de la investigación y tipo de estudio.....	32
2.2 Presentación del contexto investigativo.....	33
2.2.1 Caracterización de trabajadores y cuadros subordinados.....	33
2.3 Población y muestra.....	34
2.4 Métodos y técnicas utilizados.....	35
2.5 Categorías de análisis.....	36
2.6 Análisis de los resultados por técnicas.....	37
2.7 – Análisis integrador de los resultados.....	41
2.8 Plan de acciones.....	42
CONCLUSIONES.....	44
RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFIA.....	46
ANEXOS	

RESUMEN

Los argumentos que relevan el desarrollo de un cambio organizacional en los trabajadores de la Facultad de Humanidades de la UNISS, llevan como objetivo caracterizar las actitudes hacia el mismo y apunta a la necesidad de operar un cambio en las personas que la integran, que a la vez se pueden afectar o beneficiar. Las actitudes ante el cambio organizacional se consideran como uno de los factores que con mayor fuerza favorecen o limitan la implementación de dicho proceso, las cuales están matizadas y determinadas por los componentes que la conforman: afectivo, cognitivo y conductual. La investigación responde a una actitud de temor hacia las decisiones y cambios en la institución, asimismo las variables con puntuaciones más bajas son: aceptación y cinismo. La muestra del estudio, responde con una actitud hacia el temor, a la pérdida de posición y salario, a la incertidumbre generada por una nueva forma de trabajar, a la pérdida de control de las exigencias y eficiencias en los servicios y a los malentendidos, fantasías y presiones generadas por los procesos de cambio. Para dar solución al problema de investigación, se elaboró un plan de acciones a ejecutar sustentado en la participación activa, el trabajo grupal, el aprendizaje y la superación como condición indispensable para el desarrollo de la organización objeto de estudio.

ABTRACT

The arguments than relieve the UNISS's development of an organizational change in the workpeople of Humanidades's Faculty, take like objective to characterize the attitudes toward the same and write down the need from bringing about a change in the people that integrate it, that at the same time can affect or bring benefic to themselves. Consider the attitudes in front of the organizational change like one of the factors than favor the process, which limit the implementation of saying they are tinged and determined for the components that conform it: affective, cognitive and conductual. The investigation responds to an attitude of fear toward decisions and changes at the institution, in the same manner, the variables with lowermost punctuations are: acceptance and cynicism. The sign of the study, answer for a position with an attitude toward fear, to the loss and salary, to uncertainty generated by a new form of work, to the thrashing of requirements and efficiencies in services and misunderstandings, fantasies and pressures generated by change processes. In order to give solution to the fact-finding problem, a plan of stock to execute held in active participation, the group work, the learning and the overcoming became elaborate like indispensable condition for the development of the organization object of study.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se enfrentan a variables del ambiente que les exigen un cambio, como son la globalización, la apertura del país a mercados internacionales, el desarrollo tecnológico y el surgimiento del conocimiento, como fuente de ventaja competitiva han hecho que las empresas se vean presionadas constantemente a cambios que pueden amenazar su eficiencia –y hasta su estabilidad– si no se cuenta con la capacidad de adaptación necesaria (Montealegre & Calderón, 2007).

Diversos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura de intervención de las diferentes organizaciones, tanto en la esfera económica, como en la social que conducen a desarrollar estrategias que permitan la supervivencia. Cualesquiera que sean las maniobras adoptadas, un denominador común las caracteriza: el proceso de cambio organizacional.

Hoy en día, casi sin excepción, las empresas deben introducir cambios ya no solo para mantener la competitividad, sino además para subsistir. Entonces, estas acuden a una reestructuración, a una reingeniería, o se fusionan, o adquieren a otra o son adquiridas, o producen un cambio en todo su sistema informático para estar al día, o una profundización en la gestión de calidad para estar a tono con la fuerte demanda de calidad de los clientes, o actualizan sus sistemas de comunicación electrónica para responder a la velocidad de las comunicaciones en este mundo globalizado y rápido del nuevo milenio. Ahora, ¿por qué en muchas empresas, luego de implementar uno de estos cambios que se pensó iba a resolver problemas, le agregaron más problemas? ¿Por qué los resultados esperados no se lograron?

Los cambios generalmente no se producen en forma armoniosa. Las organizaciones son sistemas complejos; los mismos procedimientos y estructuras que las hacen funcionar se resisten, a su vez, al cambio. Los que llevan a la práctica los cambios son personas, que se reúnen, actúan juntas, comparten y ponen en juego lo que llamamos el factor humano: sus percepciones, su cultura, su manera de pensar, sus creencias y sus valores. Los

cambios provocan incertidumbre, cuanto más incierto es el futuro, más importantes son los valores de las personas como principio guía.

Cuba no está exenta de los impactos de dicha crisis, por lo que constituye una necesidad prioritaria la actualización del modelo económico cubano actual, para poder contrarrestar los embates de la crisis y del bloqueo impuesto por Estados Unidos, y de esta forma seguir salvando nuestro sistema social, es por eso que las entidades cubanas tienen que enfrentar hoy un gran reto. Este desafío consciente para lograr en cada entidad el alto desempeño del capital humano a través de la multiplicación, de la eficiencia, de la eficacia y la calidad de las producciones y de los servicios.

Las personas muchas veces no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar, o no saben cómo actuar. Como lo nuevo no es algo definido, una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose a lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma eficiente si todos están comprometidos con este. Para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, porque no lo son. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y, para que se considere a las mismas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias y sus comportamientos.

Muchos son los niveles de estudio de los cambios en el comportamiento de las personas involucradas. Por una parte se encuentran aquellas investigaciones referidas específicamente al papel de las personas y de los grupos en la facilitación o no de los procesos de cambio y por otra, en la identificación de las variables psicológicas (individuales o grupales) relacionadas con las transformaciones organizacionales como: Lewick (1993) Chiavenato, (1995), Faria Mello (1996) Beer, 1980; citado por Jounes, (1999), Acosta (2002), (López, 2003).Machado Ertonha y Kurcgant, (2004), (Díaz, 2005). Arras et al., (2008), Montealegre Calderón, (2007), Arlén Matamoro Fernández (2010), Mercedes Quiñones Rodríguez (2010), Ernesto de la Paz Ortega (2014), entre otros.

En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea la necesidad de un cambio en la política económica del país. Se analiza la existencia de varias universidades, las

cuales generaban problemas económicos empleando presupuestos, capacidades, subutilización de los claustros de los recursos humanos y del potencial científico de las mismas. La política de información era dispersa, cada una trazaba diferentes pautas para la formación de profesionales, para lo cual los recursos económicos eran individuales y los presupuestos eran más altos. Tomándose la decisión de disminuir el número de universidades del país, integrando aquellas que pudieran ser integrables, exceptuando la de Ciencias Médicas, la del Instituto del MININT y el Instituto de relaciones Internacionales.

El proceso de integración de las universidades cubanas sin contar la experiencia primigenia —iniciada en las entonces recién nacidas provincias de Artemisa y Mayabeque— la primera etapa ocurrió en septiembre de 2014 en Matanzas, Cienfuegos, Sancti Spíritus, Ciego de Ávila, Camagüey y Guantánamo., En apenas tres meses comenzará la segunda etapa del proceso de integración de las universidades cubanas, en los territorios de Pinar del Río, Villa Clara, Las Tunas, Granma, Holguín y Santiago de Cuba y una tercera y última llegará en septiembre del 2016 a los centros de educación superior de la capital.

Con los cambios organizacionales las personas que las integran se afectan o benefician ya que aumentan los niveles de tensión y se altera la percepción de estabilidad y seguridad de algunos, lo cual afecta su eficacia y por ende el desempeño organizacional. Mientras que otros se sienten beneficiados con el cambio ya que satisfacen sus necesidades profesionales y personales. El mismo se hace en el contexto universitario, además se realiza a raíz de un cambio organizacional novedoso o diferente en el sistema de educación superior del país.

Con este argumento se formula el siguiente **Problema científico**: ¿Cómo se muestran las actitudes hacia el cambio organizacional en trabajadores de la Facultad de Humanidades de la UNISS?

Objetivo general: Caracterizar las actitudes hacia el cambio organizacional en trabajadores de la Facultad de Humanidades de la UNISS.

Objetivos específicos

1. Profundizar en los referentes teóricos en torno al cambio organizacional y las actitudes hacia el mismo en los trabajadores.
2. Describir las manifestaciones que muestran las actitudes hacia el cambio organizacional.
3. Proponer un plan de acciones en relación con los resultados obtenidos.

En el capítulo I podemos encontrar el marco teórico que contiene los siguientes epígrafes, el 1.1 Principales postulados en torno al cambio organizacional, el 1.2 Tipos de cambio organizacional, 1.3 Las fases de resistencia al cambio, 1.4 Resistencias al cambio organizacional, 1.5 La integración en las instituciones educativas y el 1.6 Actitudes hacia al cambio organizacional.

En el capítulo II se ofrece un abordaje del marco y diseño metodológico de la investigación, así como la presentación de la muestra estudiada y los diferentes instrumentos utilizados para la recogida de información y en un último epígrafe se exponen los resultados por cada técnica y un análisis integrador. Seguidamente se ofrecen las conclusiones, recomendaciones y bibliografías consultadas. Además se observarán anexos donde se ubican las técnicas e instrumentos utilizados, los protocolos y resultados alcanzados.

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS

El presente capítulo pretende destacar los referentes teóricos en torno al cambio organizacional y las actitudes hacia el mismo en los docentes de la UNISS, a través de su historia y las tendencias más difundidas actualmente en el ámbito internacional y nacional. Del mismo modo se describen las manifestaciones que muestran las actitudes hacia el cambio organizacional y las resistencias al mismo.

1.1 Principales postulados en torno al cambio organizacional.

Las organizaciones tienen diversas estructuras, creadas en función de varios elementos y que guardan estrecha relación con el comportamiento organizacional, así como con su cultura. Resulta vital para el desarrollo productivo y humano, que las organizaciones sean capaces de diseñar sus estructuras sobre la base de sus objetivos y características, para lo cual es necesario el conocimiento de las dimensiones que las configuran, así como las principales alternativas que tradicionalmente se han implementado.

La palabra cambio, literalmente, significa: acción y efecto de cambiar. Ahora bien, el término cambiar se conceptualiza como el hecho de dar, tomar, poner una cosa o situación por otra. En esta última definición es preciso considerar el amplio sentido con el cual se debe entender la palabra cosa o situación para lograr ubicar este concepto en el estudio del comportamiento organizacional. El cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose edificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad.

Tanto la teoría, como las estructuras en sí están cambiando en la actualidad, influenciado por las nuevas formas productivas que están surgiendo, así como por las condiciones de trabajo, la tecnología y el desarrollo humano en sentido general. Aunque no existe

entonces un lenguaje integrado y difundido que permita describir y prescribir detalladamente las mejores formas organizativas, es importante conocer los criterios sobre los cuales establecer los tipos de estructuras, así como sus principales características, aun cuando sea posible suponer que en el futuro ellas desaparezcan, o al menos pierdan en gran medida su impacto, por la tendencia a la complejidad y el dinamismo en las relaciones humanas y productivas.

El cambio organizacional es definido por Malott (2001) “como un estado constante de alteración, variación o modificación”. Dicho cambio puede ser una modificación que se da en el entorno laboral, traducido en la innovación de las actuales organizaciones (Chiavenato, 2002). Visto de esta manera, el cambio se asocia a la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones frente a las transformaciones que se producen tanto en el ambiente interno como externo (Armenakis & Bedeian, 1999).

Daft (1999) lo define como la adopción de nuevas conductas, ideas que se presentan en una organización; mientras que para Chiavenato (2004), la transformación se puede dar de una manera gradual, es decir, pasar de una situación a otra distinta. De esta manera, el proceso de cambio se puede relacionar con el aprendizaje organizacional en la medida en que sus miembros lo interiorizan, logrando generar nuevos paradigmas para la organización (Marín, 2004).

Para Barroso y Delgado (2000) el cambio es una modificación de la forma de trabajo, que genera un papel protagónico en el recurso humano y una necesidad real y expresa de los individuos de aceptarlo. Por lo anterior, se concluye que el cambio puede ser analizado desde diferentes perspectivas, como la cultura organizacional, la estrategia, los aspectos políticos, estructurales, tecnológicos y, por último, desde la conducta del ser humano, ya que su acción determina la aceptación o rechazo a los procesos de cambio organizacional (Montealegre & Calderón, 2007).

Diez de Castro, Calvo de Mora & Díez Martín, 2004, citados por García, Gómez & Londoño, 2008, consideran el cambio en tres dimensiones básicas: a. según el contexto, en el cual se tiene en cuenta el cambio convergente y divergente; b. de acuerdo con el contenido, el cual considera, por un lado, el cambio evolutivo y progresivo que se produce

lenta y gradualmente y, por otro, el cambio revolucionario en el que se modifican aspectos básicos de la organización, sus reglas y su estructura; y c. en lo concerniente con el proceso, que puede ser tangible (procesos de trabajo, estructuras formales) e intangible (relaciones sociales y creencias); Quirant & Ortega (2005), señalan que en este tipo de cambio el equilibrio varía rápidamente generándose un alto nivel de resistencia.

Del mismo modo tienen gran relación las actitudes, las cuales se consideran como uno de los factores individuales que con mayor fuerza, favorecen o limitan la implementación del cambio (Rabelo et al., 2004) En este sentido se afirma que los procesos actitudinales de los sujetos en relación con el cambio poseen tres componentes esenciales: cognoscitivo, la “tendencia” de resistir y a la reacción emocional negativa que se produce como consecuencia de las incoherencias y discrepancias entre los sistemas cognoscitivos de las personas y las propuestas de cambio.

El cambio organizacional puede definirse de la siguiente manera: capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Del mismo modo se plantea que es un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y se traducen en un nuevo como organizacional. Castañeda y Morales (1998).

Algunos ejemplos de cambio en las organizaciones son:

- Cambiar personal (de cualquier nivel alto, medio o bajo)
- Reducción del personal
- Cambiar la política, presupuesto y planes
- Poner en marcha nuevos procedimientos de trabajo
- Modificar los horarios de trabajo
- Incorporar nuevas tecnologías de trabajo
- Rediseñar, total o parcialmente, la estructura organizacional

1.2 Tipos de cambio organizacional.

El cambio organizacional, según Lee Cerón (2008) se puede clasificar por tipos, de acuerdo a su naturaleza o propósito, y está vinculado a los factores del entorno medio o

medio ambiente donde se desenvuelve la empresa, por lo que podrían ser: 1. Cambio Institucional, 2, Cambio estructural, 3, Cambio tecnológico, 4, Cambio cultural, y 5. Cambio Estratégico.

El referido autor sostiene que dicha tipología concuerdan con las “cinco fuerzas” de la Estrategia Competitiva ya que considera los factores del Medio Ambiente y la necesidad del cambio en búsqueda de ventajas competitivas. Por lo que existe una estrecha relación entre cambio organizacional y medio ambiente debido al intercambio permanente y continuo de la organización con el entorno y viceversa.

1. Cambio Institucional: es aquel que implica, desde los cambios normativos y legales, pasando por objetos, razón de ser y funciones, hasta la transformación total de la organización, como por ejemplo pasar de una Empresa Privada a una Institución pública.
2. Cambio estructural: se produce cuando se modifica la estructura organizativa de una empresa, creando o suprimiendo departamentos, gerencias o áreas de funcionamientos, así como también abarca la adopción de uno u otro tipo de estructura orgánica como lo son: departamentales, matriciales, verticales, funcionales entre otras, dependiendo de las exigencias y realidades de cada caso.
3. Cambio tecnológico: conduce a los cambios que llevan al remplazo de productos, procesos, diseños, técnicas entre otros, debido principalmente a los nuevos estilos de vida, a las modernas condiciones de trabajo y de estructuras organizacionales, la creación de nuevos productos, que originan modificar o implementar nuevos procesos y sistemas tecnológicos en la organización.
4. Cambio cultural: se refiere a las relaciones humanas y cómo estas se llevan a cabo; el factor de identidad y de lealtad son algunos elementos a considerarse en el cambio cultural, considerando que las sociedades y comunidades, en general, tienen sus propias costumbres, comportamientos, hábitos alimenticios, dialectos, religiosos entre otros, los que las hacen pluriculturales y son aspectos que están inmersos en las relaciones humanas dentro de las organizaciones.
5. Cambio Estratégico: es aquel cambio, generalmente impuesto por el entorno, para mejorar hacia el futuro, considerando su situación actual. El cambio estratégico

implica crear las mejores condiciones en los distintos escenarios donde pudiese estar involucrada la organización analizando las incidencias del entorno, pudiendo ser elementos económicos, legales, sociales, políticos y de orden tecnológico, entre otros. Principalmente involucra a la gerencia para la toma de decisiones.

En síntesis, de acuerdo con los criterios de los autores señalados pueden decirse que el cambio organizacional en una empresa exige:

- Un proceso planificado y sistemático, en el marco de la evolución, desarrollo y transformación de la organización de la cual se trate.
- Adaptación al medio ambiente, solucionar problemas, mejorar las relaciones humanas internas, brindar mejores productos y servicios, implementar los avances tecnológicos y minimizar costos.
- Un cambio integral pasa por considerar varios aspectos, entre ellos: la estructura de la organización, el cuerpo legal y normativo que regulan sus actividades, los cambios en los procesos técnicos, en los productos, en la prestación de los servicios, la cultura y los valores en la organización; y, lo que es igual o más importante, la visión estratégica con la cual la gerencia asuma y lidere el cambio.

1.3 Fases del cambio organizacional.

En el presente epígrafe Lewin desarrolló un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Fundamentalmente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.

La teoría propuesta por Lewin sobre el rol a jugar de los grupos en el cambio, se ha avanzado enormemente en la tendencia a reforzar las fuerzas impulsoras y disminuir las fuerzas contrarias al cambio, "... todo parece indicar que es más sencillo cambiar a los individuos integrados en un grupo, que cambiar a cualquiera de ellos por separado. En tanto que los valores de grupo permanecen inalterables, el individuo se resistirá al cambio con más fuerza a medida que la distancia de los estándares de grupo sea mayor. Si se

cambia el propio estándar del grupo, se elimina la resistencia debido a la relación entre el individuo y el grupo” (Schellenberg, 1985).

Pero para lograr el cambio efectivo, los individuos se enfrentan con dos grandes obstáculos. En primer lugar, pueden no estar dispuestos o no pueden modificar las conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás. Y en segundo lugar, el cambio suele durar poco tiempo por lo que tras un breve período de intentar hacer las cosas de forma diferente, los individuos, a menudo, vuelven a sus patrones tradicionales de conducta.

Para lograr superar estos obstáculos, Lewin propuso un modelo secuencial de tres pasos o fases:

Descongelamiento del status quo: para disolver este estado de equilibrio se incrementan las fuerzas impulsoras hacia la renovación y se reducen las fuerzas acomodadoras en el status quo.

Movimiento hacia el nuevo estado: ocurre con la incorporación de los cambios planeados.

Recongelamiento de los cambios logrados: para fortalecer este nuevo estado, es decir, hacer que los cambios introducidos sean permanentes, se incrementan las fuerzas acomodadoras hacia el status quo y se reducen las fuerzas innovadoras.

Con el tiempo esta teoría fue evolucionando y diferentes autores comenzaron a percatarse del hecho de que el proceso de cambio lleva, generalmente, más de tres etapas y no es tan sencillo de implementar. En este sentido, centramos nuestro marco conceptual para este trabajo, en la teoría pionera de Lewin, a la que incorporamos perspectivas más novedosas de estudiosos como J. Gordon, J.D. Duck y J.P. Kotter, que desarrollaron diferentes modelos y fases para todo proceso de cambio, siendo perfectamente adaptables a este esquema propuesto hace más de 50 años.

Dentro de la primera fase de Descongelamiento se contemplan una serie de aspectos para su consecución:

1. Estancamiento: en un estado de “estancamiento”, donde la organización debe percatarse del problema y no negar su situación en dicho proceso y los líderes

organizacionales deberán delimitar su realidad, determinar las causas y establecer su gravedad. Para aumentar las fuerzas positivas y disminuir las fuerzas negativas se deberá contar con el apoyo de la mayor cantidad de personas de la organización. De no existir un alto grado de compromiso, colaboración, cooperación, iniciativa y disposición, los esfuerzos por realizar el cambio seguramente fracasarán. Para contar con verdadero apoyo hay que tener en cuenta los factores emocionales ya que estos tienen un importante peso cuando el cambio tiene lugar.

2. Coalición conductora: Es fundamental la función de los gerentes de nivel intermedio y bajo para lograr el pasaje de un estado de complacencia a un estado de premura por el cambio. Estos son los encargados en esta primera etapa de lograr una motivación y concientización de la necesidad del cambio y para ello deben construir una visión orientadora que sea aceptada y apoyada por el resto de las personas. Es por esta razón que, antes de seguir con la implantación, hay que crear una “*coalición conductora*” (J.P. Kotter, 1997) que lleve adelante el proceso.

3. Contratación de agentes externos: *Si los líderes no se encuentran en las organizaciones o los mismos no están capacitados para el cambio* plantea la posibilidad de contratar agentes externos, debiéndose analizar las diferentes alternativas, partiendo del hecho de que los líderes internos formados en la propia organización son fundamentales, no sólo para el éxito del cambio, sino para toda tarea a realizar en la organización.

4. Visión: Es un procesos de transición, un sistema de mayor magnitud, en el que intervienen la estrategia, planes y presupuestos. La misma cumple el rol del marco de acciones para el resto de los componentes del sistema. Si la visión no es buena, las estrategias y los planes difícilmente inspiren las acciones que son necesarias para producir un cambio realmente importante en la organización.

En la segunda fase de movimiento hacia el nuevo estado – Cambio se precisan los siguientes elementos:

1. Preparación: Una vez que la organización toma conciencia de su situación de estancamiento y tiene una visión formulada, debe empezar con la etapa de “Preparación”.

donde debe incluir: nuevo diseño estructural y organizacional, nuevos cargos y responsabilidades, decisiones acerca de en cuáles productos, servicios y habilidades poner foco, dictar cursos para capacitar y sensibilizar a las personas para el cambio, desarrollar canales de comunicación de “ida y vuelta” de la visión y de todo el proceso de cambio.

2. Comunicación de la visión: Es de suma importancia poder comunicar la visión de forma efectiva y lograr que todas las personas acepten la visión de futuro. Esto no es tarea sencilla ya que las personas de manera natural generan un sinnúmero de interrogantes sobre cómo los afectará el cambio. La coalición conductora debe aceptar el desafío y contestar a toda interrogante mediante acciones de comunicación.

Para una visión efectiva, algunos de los elementos claves son:

- Sencillez: se debe eliminar por completo el vocabulario técnico.

- Metáfora, analogía y ejemplos: una imagen verbal vale mil palabras.

- Foros múltiples: son medios efectivos para difundir el mensaje e incluyen: reuniones, comunicados, interacción formal e informal, entre otros.

- Repetición: las ideas se arraigan profundamente sólo después de haber sido escuchadas un sinnúmero de veces.

- Liderazgo: *a través del ejemplo* el comportamiento de personas referentes que se observa como inconsistente con la visión, afecta en forma negativa a otras formas de comunicación.

- Explicación de aparentes inconsistencias: las inconsistencias que son ignoradas minan la credibilidad de cualquier comunicación.

- Comunicación bilateral: la comunicación bilateral siempre es más poderosa que la comunicación unilateral (J.P. Kotter, 1997, p. 98).

3. Trabas organizacionales para el cambio: Las organizaciones logran cambios profundos si la mayoría de los empleados no están alineados con los objetivos, no comparten los

valores y no cuentan con habilidades necesarias para llevarlos a cabo. Si los empleados no son motivados para colaborar y ayudar en la nueva visión, pocas veces lo harán por voluntad propia. Sin capacitación y falta de habilidades, se fomenta el miedo al cambio y por esto es fundamental “facultar” a los empleados (J.P. Kotter, 1997, p. 112).

4. Estructura: El gran problema o barrera que tienen las personas para desarrollarse es la propia estructura organizacional que muchas veces socava la visión limitando facultades a los propios empleados. Si esta estructura no se corrige a tiempo puede llegar a ser una gran limitante para el cambio. La estructura organizacional es muy difícil de cambiar, pues con la organización se acostumbra a hacer las cosas de cierta manera y muchas veces por mucho tiempo, sin cuestionarse las formas correctas de realizarlas o si son acordes a las nuevas exigencias del entorno. A su vez, los cambios de estructura tienen un fuerte impacto en las personas.

5. Habilidades personales: Las personas, al encontrarse frente a la transformación de sus tareas y nuevas responsabilidades, se cuestionan si tendrán las habilidades y la capacidad para desempeñar los nuevos desafíos. Aun cuando en principio estén de acuerdo, este temor puede determinar que reaccionen negativamente frente al cambio; las personas cuando cuentan con información, capacitación suficiente y canales de comunicación adecuados para responder a sus pregunta, actúan de forma positiva y aumentan sus esfuerzos para implementar los cambios sobre los que están convencidos. Los nuevos obstáculos pueden ser visualizados como nuevos desafíos. Por esta razón, un aspecto fundamental para desarrollar el cambio organizacional es tener personas con habilidades suficientes para llevar adelante la transformación.

6. Sistemas de la organización: La organización debe lograr que los sistemas estén alineados con su nueva visión, aunque esto no significa intentar modificar o cambiar todos los sistemas de una vez, pues el proceso seguramente fracasaría (J.P. Kotter, 1997). Esta determina que se debe diagnosticar cuáles sistemas deben y pueden ser cambiados y en qué momento. En la mayoría de los casos, no todos los sistemas podrán ser modificados a la vez. Las razones para ello varían desde la complejidad del proceso, las restricciones de tiempo, la energía o más concretamente los recursos disponibles. Pero

ciertos sistemas son imprescindibles para modificar y corregir si se quiere alinear el comportamiento de los empleados y la eficiencia organizacional.

7. Jefes que socavan el cambio: No todos los jefes o supervisores apoyan y fomentan el cambio, hay algunos que nunca aceptarán la transformación. La existencia de esta situación en una organización puede ser tan perjudicial como para propiciar el fracaso de la transformación. Cuando no se toman decisiones concretas con respecto a las actitudes de estos líderes opositores, se desalienta a las demás personas de la organización a continuar realizando grandes esfuerzos por el cambio. Las personas desalentadas no generan los esfuerzos de transformación necesarios para lograr el cambio, se dan por vencidos antes de tiempo y reflatan las viejas formas de hacer las cosas. Las personas que están a favor del cambio deben sentirse apoyadas en tanto forman parte de toda una organización que está comprometida por lograr la misma visión.

8. Lograr un círculo virtuoso: *“Con la estructura, la capacitación, los sistemas y los supervisores adecuados, para construir una visión comunicada de manera apropiada,” podrán “aprovechar al máximo una enorme fuente de poder para mejorar el desempeño de la organización. Pueden movilizar a cientos de miles de personas para alcanzar el liderazgo que genere las transformaciones necesarias” (J.P. Kotter, 1997).*

9. Logros a corto plazo: Todo proceso de cambio organizacional puede llevar mucho tiempo, por lo que nunca se debe perder el objetivo final de la transformación. De todas maneras debe prestarse especial atención a los logros a corto plazo, pues de no ser así puede ser riesgoso para la consecución de los objetivos de cambio. Los creyentes o visionarios pueden ver el destino de este largo camino, pero la mayoría de las personas necesitan tener resultados convincentes de que todos los esfuerzos que se están realizando tienen sus retribuciones en el corto plazo. Los resultados a corto plazo deben ser planificados, medidos y comunicados para que el resto de las personas de la organización tenga conciencia de lo que se está logrando.

10. Administración del cambio: Las transformaciones por las que atraviesan las organizaciones son por lo general complejas, por lo que será necesario contar con buenos administradores que ayuden a la coalición conductora a tener un seguimiento de todo el

proyecto. De esta manera, es imprescindible un responsable de la administración del proyecto, pues ayuda a institucionalizar el cambio. El Administrador del Proyecto es el responsable de cumplir con el alcance, el cronograma, los costos, la calidad en todo el proceso, así como identificar y dar aviso de los posibles riesgos asociados al mismo. Para ello se debe elaborar un plan, desarrollar un equipo de trabajo, administrar y trabajar en forma conjunta con la coalición conductora.

11. Determinación: Cuando la mayor parte del plan de acción está comunicado e implantado, los líderes deben determinar el destino de los cambios, definiendo el camino al que se dirige definitivamente la organización. Los líderes deben ser sumamente metódicos, valorar lo que sucede y escuchar las experiencias del personal sin menospreciar sus puntos de vista. Esto parte del supuesto que si no se entienden las perspectivas de los empleados, es imposible comprender la resistencia y argumentar persuasivamente la forma de lograr en ellos un cambio de opinión sobre la transformación. La comunicación debe ser fluida, clara y sin rodeos.

En la tercera fase de Congelamiento se aprecian los siguientes factores:

1. Consecución: En esta etapa del proceso de cambio se visualizan notoriamente todos los logros que se obtuvieron en la transformación. La gente se siente eufórica por los logros obtenidos, miran para atrás y se percatan de todo el esfuerzo que llevó implementar el cambio. Es una etapa de reflexiones, reconocimientos y festejos donde toda la organización se siente orgullosa de los cambios logrados. Los empleados sienten mayor confianza, optimismo y energía y el trabajo se vuelve más productivo y se alcanzan mejores resultados.

2. Lograr más cambio: Mientras que las organizaciones deben ser más rápidas, más ágiles, menos costosas y más concentradas en las necesidades de los clientes, la interdependencia se configura como una gran traba, *“Cuando no contamos con mucha experiencia, es frecuente que no percibamos de manera adecuada un hecho crucial: que transformar ámbitos altamente interdependientes resulta excesivamente difícil porque al final de cuentas, uno tiene que modificarlo prácticamente todo”* (J.P. Kotter, 1997, p. 150).

Es por esta razón que nunca se cuenta con un sentido totalmente completo de todos los cambios que hay que realizar. Muchas veces se comienza por transformaciones cortas y exitosas y la gente querrá abandonar rápidamente alegando que ya se logró lo que se buscaba. La coalición conductora tiene la tarea de seguir motivando a la gente con la credibilidad que le dan los triunfos a corto plazo, para poder impulsar nuevos proyectos de mayor magnitud. Cuando uno de los objetivos a corto plazo está encaminado al éxito, los líderes deben contar con otros objetivos más ambiciosos, para mantener motivado y alineado al personal conservando el sentido de premura en toda la organización.

3. Arraigar los nuevos enfoques en la cultura: Arraigar los cambios a la cultura organizacional es sin lugar a dudas la tarea más difícil de lograr; por esta razón, lleva varios años de esfuerzo realizarlo. En la consecución del proceso, un simple descuido en las etapas finales puede ser catastrófico, pues las viejas costumbres, valores, símbolos y normas aún están latentes pudiendo renacer y volver a instalarse con suma facilidad. La *vieja cultura* será uno de los principales enemigos de la transformación. Tal como asevera J.D. Duck (2001), cuando los líderes y empleados no quieren deshacerse de esos viejos comportamientos del pasado que van contra la nueva estructura, deben tratarse de forma explícita y “cara a cara”; de lo contrario, la cultura antigua arrastrará consigo a la estrategia. Finalmente, cabe destacar que si los altos directivos, los líderes y los supervisores no demuestran con el ejemplo diario los nuevos elementos culturales es difícil que el resto del personal los arraigue.

1.4 Resistencias al cambio organizacional.

La introducción de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

Nuestra vida cotidiana es regida por un conjunto de costumbres, hábitos y modelos que afectan tanto a la forma de alimentarse y vestirse, como a la de trabajar o aun establecer relaciones con los demás. La resistencia al cambio puede provenir ante todo del carácter

coercitivo que con frecuencia tiene ese cambio. El ciudadano, el trabajador, el usuario, se ve sometido a nuevas operaciones sin haber sido informado ni consultado. Tiene entonces la impresión de que un poder superior los maneja a su voluntad, sin tener en cuenta la forma en que había sabido adaptarse al sistema anterior, ni las sugerencias que con el tiempo había podido presentar.

Por lo demás, un fenómeno de inercia y rigidez tiende a frenar el esfuerzo necesario para realizar una nueva adaptación. En ese sentido, es inevitable que la edad o el estado de cansancio refuerza la resistencia provocada por el cambio. Los actuales modos de conducta han sido el resultado de un aprendizaje y de una adaptación al medio físico o social. Todo lo que cambie lo habitual aparece como difícil y peligroso. Esa resistencia abarca también una pérdida de prestigio en caso de fracaso o de menor rendimiento.

La resistencia al cambio es la reacción típica de los individuos ante un cambio. De acuerdo con Castañeda y Morales (1996), la resistencia al cambio se da debido a que el hombre es un ser para quien la costumbre implica seguridad, y siente gran temor de modificar sus hábitos fisiológicos, psicológicos, morales, laborales o familiares. Para Lewick (1993). La resistencia al cambio, se expresa en forma de quejas, renunciaciones, paros laborales, hostilidad abierta hacia la gerencia.

Según el resultado de diversas investigaciones, las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio de una línea de producto puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión.

La resistencia al cambio tiene una desventaja: Obstaculiza la adaptación y el progreso. La resistencia al cambio no surge en formas estandarizadas. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la dirección tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor reto para la gerencia es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación a trabajar, incremento de

errores, aumento en el ausentismo debido a “enfermedad” y es, por tanto, más difícil de reconocer.

De igual manera las acciones diferidas nublan el lazo entre la fuente de resistencia y la reacción a ella. Un cambio podría producir lo que parece ser solo una reacción mínima en el momento que se inicia, pero entonces la resistencia emerge en semanas, meses o incluso años después. O un solo cambio que en sí mismo tiene poco impacto se vuelve la gota que derrama el vaso. Las reacciones al cambio pueden acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción con la acción de cambio que la produjo. La resistencia, por supuesto, simplemente se ha diferido y acumulado. Lo que emerge es una respuesta a una acumulación de los cambios anteriores. La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional.

De esta manera podemos mencionar ocho formas primarias de resistencia que se dan en los niveles de análisis antes mencionados, ellas son:

Confusión: Cuando se da el cambio y sus consecuencias. Hace presente resulta dificultosa la visualización

Crítica inmediata: Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.

Negación: Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.

Hipocresía: Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.

Sabotaje: Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.

Fácil acuerdo: Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio, aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.

Distracción: Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.

Silencio: No existe una opinión formada del tema por falta de información.

Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio. El hecho es que todo cambio trae consigo cierto grado de concienciación de las personas en cuanto a su experiencia anterior en situaciones similares. Si la experiencia previa tuvo éxito, la predisposición de las personas tenderá a ser positiva. En caso contrario, las personas experimentarán una sensación de amenaza, de peligro y de incertidumbre de su futuro.

Las resistencias pueden ser de dos tipos: Individuales y organizacionales, a continuación se describen las características de cada una de ellas.

1- Resistencia individual al cambio: Entre las fuentes más importantes de resistencia individual al cambio, pueden mencionarse:

-Procesamiento selectivo de la información o percepciones. Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla.

-Personalidad. Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio, especialmente a aquellas cuyo pensamiento es muy rígido y dogmático.

-Hábitos. A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente, porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El hábito también brinda comodidad y seguridad. Que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, hasta cierto grado, en si las personas perciben ventajas en cambiarlo. Como seres humanos somos criaturas de hábitos. La vida es de por sí suficientemente complicada; no necesitamos considerar el rango completo de opciones de complejidad, todos nos apoyamos en los hábitos o respuestas

programadas. Pero cuando nos enfrentamos con el cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se vuelve una fuente de resistencia.

-Seguridad y amenazas al poder y la influencia. La gente con alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, ya que este amenaza sus sentimientos de seguridad. Algunas personas de las organizaciones tal vez contemplen el cambio como una amenaza a su poder e influencia. El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben que reducen su poder e influencia.

-Temor a lo desconocido. Los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. La incertidumbre no se produce tan solo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de este.

-Razones económicas. El dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos. Los cambios en las tareas de los puestos o las rutinas de trabajo establecidas también pueden incrementar los temores económicos si la gente está consciente de que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad.

2- Resistencia organizacional al cambio.

La naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y se inclinan a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede ciertos derechos territoriales o prerrogativas de

toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo.

Las fuentes más importantes de resistencia organizacional al cambio son:

-Diseño de la organización: Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. El término organización implica que las actividades individuales, de grupo y de equipo muestren una cierta estructura. La gente asignó funciones, estableció procedimientos para realizar el trabajo, formas acordes de obtener información necesaria y aspectos semejantes. Sin embargo, esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. Así, en las estructuras rígidas es mayor la probabilidad de que las nuevas ideas se eliminen, porque amenazan el status quo. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

-Enfoque limitado del cambio: Las organizaciones están formadas por varios sistemas interdependientes. Por consiguiente, los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema más grande.

-Cultura organizacional: La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizás se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio. Una cultura organizacional ineficaz (en términos de cambio organizacional) es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante pruebas que ya no funcionan.

-Limitaciones y amenazas a las distribuciones establecidas de recursos: Algunas organizaciones desean mantener el status quo, otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. En cualquier momento determinado los directivos y empleados de una organización habrán identificado cambios que se podrían o debieran hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos. Las limitaciones de recursos no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Algunas

organizaciones ricas no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad (equipos, edificios, terrenos).

Aquellos grupos en la organización que controlan los recursos con frecuencia ven en el cambio una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma en que están las cosas. ¿El cambio, por ejemplo, significaría una reducción en sus presupuestos o una reducción en el tamaño de personal? Aquellos que más se benefician de la distribución actual de los recursos con frecuencia se sienten amenazados por cambios que pudieran afectar futuras distribuciones.

- *Convenios interorganizacionales:* Por lo general, los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos, y así, limitar las alternativas de cambio.

-*Inercia de grupo.* Las distintas formas en que los integrantes del equipo *perciben* la realidad, pueden constituirse en fuentes de resistencia, ya que, una vez que el grupo conforma una visión de su realidad, le resulta sumamente difícil cambiarla.

Para organizar su tarea diaria, los equipos tratan de rutinizar sus tareas, a modo de adquirir comodidad y seguridad. Esto crea *hábitos* en el grupo que se conforman en posibles fuentes de resistencia al cambio.

-*Amenaza a las relaciones establecidas de poder:* Algunos grupos dentro de la organización cuentan con ciertas bases de *poder e influencias* que fueron ganadas con el paso del tiempo. Ante una situación de cambio, dichos grupos se sienten amenazado, al ver como probable la pérdida de dicho poder adquirido, lo cual puede convertirse en una barrera para el cambio. Además, la incertidumbre que suelen generar los cambios en los equipos contribuye al surgimiento de resistencias.

-*Amenaza a la Habilidad:* Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de los grupos especializados.

-*Costumbres, valores y formas de pensar:* Estos factores que el grupo comparte y que fue adquiriendo en su proceso de adaptación interna, pueden llegar a crear barreras, ya que

en determinados equipos las presunciones básicas pueden llegar a estar sumamente arraigadas en el inconsciente de los integrantes del mismo.

1.4.1- Tácticas para vencer la resistencia al cambio.

Para vencer la resistencia al cambio pueden utilizarse las siguientes seis tácticas como agentes de cambio:

Educación y Comunicación: La sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad. La comunicación eficaz reduce los chismes y temores infundados. Es necesario que quienes lleven a cabo el cambio construyan una clara visión de hacia dónde necesita ir el equipo en pos de sobrevivir y ser exitoso, y a la vez compartirla y transmitir por qué el equipo debe tomar esa dirección. Al darles a los integrantes del equipo toda la información posible y al proveerlos de alternativas para que cada uno pueda elegir su destino, se les permitirá acostumbrarse gradualmente a los cambios y podrán darse cuenta de que pueden sobrevivir en un ambiente cambiante.

Participación: Existen evidencias de que una de las mejores formas de ayudar a implementar un cambio es hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de decisiones. Cuanto más participe el sistema en las decisiones que se toman sobre cómo manejar el cambio, menos resistencia hay y más estable puede ser el cambio. Es difícil que la gente se resista si ha participado desde los orígenes de las transformaciones.

Facilitación y apoyo: Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito. Cuando los afectados sienten que los que dirigen el cambio están interesados en sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información que ayudará en forma conjunta a superar las barreras del cambio.

Manipulación y Cooptación: La manipulación se refiere a intentos disimulados de obtener influencia, proporcionando información falseada. La cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se intenta sobornar a los líderes de un grupo de resistencia, dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Estas maniobras son arriesgadas y comprometen la credibilidad.

Negociación: Se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. En esta negociación el riesgo es caer en el chantaje, lo cual sería negativo para el que quiere llevar a cabo el cambio, al ser mal interpretados sus esfuerzos.

Coerción: La aplicación de amenazas, de castigos o la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Esta es quizá la más riesgosa de las estrategias, ya que sus resultados son generalmente negativos, endureciendo la resistencia y creando una sensación de resentimiento en los afectados al cambio aún más contraproducentes que la resistencia original.

1.5 La integración de las instituciones universitarias en Cuba.

En la actualidad, las universidades requieren experimentar un mejoramiento en sus prácticas y metodologías, con el fin de mejorar la calidad del servicio que brinda la institución educativa para la comunidad. Para ello las escuelas requieren la colaboración de todas las personas que constituyen la institución escolar (director, administrativos, docentes, padres de familia, alumnos).

Los diferentes recursos, herramientas y el éxito de los mismos, están determinados en gran parte por la selección y forma de su aplicación. Además es muy importante la aplicación de estrategias que nos permitan visualizar un camino más adecuado para el logro final que es la escuela de calidad. Aún más, no debe iniciarse ningún proceso hacia la calidad aplicando una metodología o herramientas preseleccionadas sin haber revisado antes de manera objetiva el pasado y logros de la institución. El camino hacia la calidad se debe construir en una estructura preferentemente formal utilizando los diferentes medios con los que contamos y quizás nuevas estrategias de acuerdo con las necesidades de la escuela.

La apertura económica, social, política y cultural hacia nuevos mercados en el orden internacional, plantea a la Universidad cubana un ambiente de alta competitividad. La globalización no solo ha modificado los mercados de trabajo (nuevas áreas de actividad, perfiles, habilidades y relación mano de obra-tecnología), también les impone otras reglas de competitividad. En este proceso de globalización -que encabezan ventajosamente los países con alto desarrollo científico y tecnológico-, resalta la importancia que el conocimiento tiene como factor que adiciona valor mayor a los nuevos productos y servicios. Por ende, los países que competirán en los mercados internacionales serán los que logren producir esos conocimientos, tanto para exportarlos en forma de bienes y servicios como para responder a sus problemas económicos y sociales. Aquí entra en escena el nuevo papel de la universidad cubana, que consiste en producir conocimientos relevantes para la economía y la sociedad.

El crédito de la nueva integración se lo lleva el propósito de institucionalizar una universidad única y perfeccionada, de aportes científicos en las ciencias técnicas y humanísticas para un mayor desarrollo económico social de los territorios. El propósito es loable por los cuatro costados. Pero los resultados estarán por ver. Como principio se advierte que la integración no supondrá disponibilidad laboral, «Porque en Cuba nunca sobraré un profesor universitario», han dicho altos funcionarios.

1.5.1 Eficacia, eficiencia, pertinencia y transparencia

Si la esencia de la universidad son los universitarios, la gestión de los recursos humanos, puestos en función de formar futuros profesionales, es piedra angular. La selección del profesorado en la enseñanza superior cubana ha logrado sistematizar una compleja y madura estructura, desde la categorización académica. Sin embargo, para la integración en curso tendrá que renovarse la vieja y a veces ambigua política de cuadros.

Quienes dirijan deberán ser capaces de gestionar esos recursos humanos no como una simple administración de personal; deberán ser capaces de mantener la funcionalidad del sistema de conocimientos, experticias, valores, conciencia, ética, aptitudes y actitudes de los componentes de un claustro, para propiciar la creatividad de cada quien en su ámbito.

Camino a la organización del trabajo, será preciso la capacitación, el desarrollo y necesariamente la evaluación del desempeño, las competencias laborales y la no menos conveniente estimulación moral y material. Conseguir que esa gestión sea pertinente en la universidad integrada dependerá de las potencialidades que se fomenten.

¿Cómo se estructurará la transparencia de la asunción de jerarquías y jefaturas en el ámbito académico? ¿Bajo qué criterios se decide quiénes asumirán la dirección de los nuevos departamentos integrados? ¿Serán las competencias académicas el centro de un ambiente de participación y creatividad? ¿Lo será para evaluar el cumplimiento de los objetivos para analizar los requisitos integrales de idoneidad y para apreciar la preparación en pos de exigencias actuales, y sobre todo, futuras?

Los aciertos y beneficios en la calidad del proceso de integración que adelanta la educación superior en Cuba, estuvieron en el trabajo en comisiones de los parlamentarios cubanos. La comisión permanente de la Asamblea Nacional de Educación, Cultura, Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente conoció acerca de los avances de la integración universitaria próxima a entrar en su tercera etapa. De acuerdo con el viceministro de ese sector, Gil Ramón González antes de iniciar este plan existían en la isla 69 instituciones de altos estudios subordinados a 11 organismos estatales, lo cual generaba dispersión en el sistema de enseñanza.

En la actualidad con la integración se reagrupan dichos centros bajo la dirección del Ministerio de Educación Superior, proyecto que se ha realizado de forma paulatina y que ha permitido elevar la calidad de los procesos docentes educativos, explicó. Añadió que de forma positiva han sido impactados el trabajo metodológico de los profesores, en tanto disminuyeron los cargos de cuadros dirigentes. De esta manera se ha potenciado el enfoque multidisciplinario y transdisciplinario de las problemáticas para un mejor vínculo con los territorios y de las comunidades, aseguró. A esta fecha ya funcionan de forma integrada nueve universidades en toda la isla y en la última etapa que iniciará en septiembre del 2016 concluirán seis centros de este tipo.

En la provincia de Sancti Spíritus el proceso de integración en la Universidad José Martí Pérez fue reconocido por Miguel Díaz-Canel, miembro del Buró Político del Partido y Primer Vicepresidente de los Consejos de Estado y de Ministros, quien lo calificó como inteligente, organizado, coherente y auténtico, de acuerdo con las características del territorio.

Durante un intercambio de Díaz-Canel con directivos del centro, su rectora, la Doctora en Ciencias Naima Trujillo, expuso la estrategia de integración aplicada y cómo ha influido satisfactoriamente en el trabajo cotidiano de la nueva universidad, la cual presenta como novedad en este curso la apertura de la carrera de Ingeniería Forestal.

Díaz-Canel destacó que la unión permite un fortalecimiento en el aspecto pedagógico, sobre todo en aquellos profesionales no graduados en carreras de esa especialidad, así como instó en estudiar cuáles son los verdaderos códigos de comunicación de los educandos para lograr una formación más integral y potenciar la enseñanza de lenguas extranjeras.

Expresó además la necesidad de la inclusión de especialidades para técnicos en nivel superior con estudios universitarios en menos años, el desarrollo de la informatización de la sociedad y de la automatización de la rama industrial en Cuba, y de asegurar el relevo científico y profesional en el ámbito pedagógico ante la problemática demográfica del país.

1.6 Actitudes hacia al cambio organizacional.

En el marco de la Psicología social, sintetizando centenares de contribuciones, la actitud es un concepto que reúne tres elementos:

- Un conjunto organizado y duradero de convicciones o creencias (elemento cognitivo),
- dotadas de una predisposición o carga afectiva favorable o desfavorable (elemento evaluativo o afectivo),

- que guían la conducta de la persona respecto a un determinado objeto social (elemento conductual).

La disposición a favor o en contra del objeto de la actitud (elemento afectivo o evaluativo) es considerada por muchos autores lo más característico y propio de las actitudes, que la sitúa en el ámbito de los valores, la dota de capacidad para orientar la conducta de las personas y sugiere las connotaciones ideológicas; es decir, hace de las actitudes un constructo con connotaciones de motivación o guía de la conducta de las personas. El dinamismo y la amplitud del concepto actitud le conecta con otros términos (hábitos, creencias, valores...), hasta el punto que suele ser habitual una tendencia reduccionista a identificarlas con ellos. En particular, debido a los elementos afectivos (evaluativos) y a la capacidad de las actitudes como guías de la conducta, hemos sostenido que el cambio actitudinal podría ser un elemento clave para favorecer o facilitar también el cambio conceptual (Vázquez y Manassero, 1998).

Las actitudes son una expresión de los sentimientos internos que reflejan, si una persona está favorable o desfavorablemente predispuesta hacia algún objeto (una marca, un servicio, un establecimiento de venta al detalle). Como resultado de algunos procesos psicológicos, no es posible observar en forma directa las actitudes, sino que deben inferirse tomando como base lo que la gente desea a partir de su conducta. La familia es una fuente de influencia muy importante en cuanto al establecimiento de actitudes, puesto que es la familia quien nos proporciona muchos de nuestros valores básicos y un amplio rango de creencias menos centrales.

Las actitudes están organizadas e integradas por grupos y organizaciones; por lo cual se evidencia que la ineficacia de los programas de capacitación básicamente depende de la actitud de los grupos frente a los cambios de comportamiento que en dicho programa sugiera; así mismo, Schein (1984) habla de la importancia del actuar del individuo en el ambiente organizacional, porque es allí donde se evidencia su comportamiento (Marín, 2004).

Antes de entender cómo la actividad puede facilitar o no el proceso de cambio, es necesario saber la definición precisa de actitud. Cacioppo, Petty & Crites (1994)

consideran que las actitudes pueden ser definidas como la percepción evaluativa, general y duradera, sobre alguna persona, objeto o problema. El cambio de actitud sería entonces la modificación de la percepción evaluativa general de un individuo acerca de un estímulo o de un conjunto de estímulos.

Así mismo, Según Secrod & Beckman, 1969, citados por Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004, considera que las actitudes son guiadas por sentimientos, pensamientos y predisposiciones de cada individuo, las cuales se ven relegadas en su manera de actuar ante las diferentes situaciones del ambiente. Lo anterior lo complementan los mismos autores citando a Elizur & Guttman (1976) quienes señalan que las actitudes hacia el cambio consisten en la cognición de una persona, reacciones afectivas, y una tendencia comportamental hacia el cambio.

Para Elías (2009) la actitud hacia el cambio organizacional desde el punto de vista de un empleado generalmente es de forma positiva o negativa, según el juicio evaluativo de un cambio implementado por iniciativa de su organización; por ello mismo se enfatiza que las actitudes hacia el cambio son un componente clave de sí, en una organización los esfuerzos de cambio son exitosos o no. Se concluye que cuando los empleados poseen una fuerte y positiva actitud hacia el cambio, es probable que se comporte de manera persistente, de tal forma que así apoyen y faciliten la iniciativa de cambio que se está aplicando. Pero si por el contrario, los empleados poseen una fuerte actitud negativa hacia el cambio, son más propensos a presentar resistencia, a evidenciar conductas de desprecio, frustración y hasta de sabotear la iniciativa de cambio.

Las actitudes son aprendidas, las personas no llegan al mundo con ellas y al mismo tiempo son bastante persistentes, se quedan con las personas durante largos períodos. Pero, ¿cómo se adquieren las actitudes? El elemento de pensamiento de una opinión a menudo se basa en experiencias e inferencias (Gordon & Allport, 1958, citado por Davidoff, 1997), las personas obtienen algunas actitudes por medio de principios conductuales de aprendizaje sin percatarse de que aprenden algo. Una forma de influencia es el aprendizaje por observación, solo viendo e imitando a otros. Es posible que las recompensas y los castigos también intervengan. Su crítica y rechazo puede

debilitar las actitudes, incluso si un asunto es de poca trascendencia, el consenso o repudio de desconocidos totales puede influir sobre qué actitudes expresa una persona (Insko, 1965).

García & Contreras (2000) plantean unas estrategias para el cambio de actitud, las cuales se clasifican en tres áreas: a. área social humana: en esta área se incluye la introducción y reforzamiento de actitudes y valores deseables en los empleados, especialmente en lo que se refiere a su identificación con la institución y el reconocimiento de importancia del papel que desempeña dentro del ámbito económico del país; b. área administrativa: se refiere a los conocimientos y destrezas relacionados con la administración de la institución, que permiten el mejor uso y optimización de recursos y, c. área técnica: como su nombre lo indica, se refiere a los conocimientos que permiten elevar el nivel técnico del personal en cada uno de los puestos de trabajo.

Por otra parte, Cacioppo, Petty & Crites (1994) consideran varias teorías relacionadas con la actitud al cambio: la teoría de las opiniones, la motivacional y la de las atribuciones. La primera abarca la teoría perceptual y la teoría de las opiniones del cambio de actitud. Estas teorías tienen en común su interés en cómo las actitudes de opinión son hechas en el contexto de las experiencias pasadas de una persona y los estímulos del contexto en el que los objetos de la actitud son encajados. La segunda teoría, es la motivacional, la cual se centra en los diferentes motivos de los humanos que se relacionan con las actitudes y la persuasión. La investigación en las teorías motivacionales ha dedicado un gran espacio al estudio de la consistencia cognitiva. La teoría del balance, la teoría de la disonancia cognitiva y la teoría de la congruencia son las teorías sobre consistencia cognitiva que tienen aspectos en común a la hora de estudiar las actitudes.

Por último, la teoría de las atribuciones, la cual considera la actitud-inferencia o proceso atribucional. Esta actitud-inferencia puede deberse al comportamiento del comunicador (por qué está diciendo eso) o al comportamiento del propio individuo (por qué hice eso). Cuando un comportamiento es atribuido a algo de la persona, la actitud de esta puede ser conveniente para causar el comportamiento.

Por otra parte, Jiménez (2000) señala que para realizar un análisis de la actitud se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- a. Conocimiento, es el estado de conciencia de un individuo con respecto a un tema dado (real o imaginario).
- b. Sistema de valores, como resultado de necesidades psicológicas y de restricciones sociales.
- c. Evaluación, como resultado de aplicar el sistema de valores al conocimiento; de ello se deducen las necesidades psicológicas fundamentales que participan en el proceso de comportamiento.

Las actitudes se consideran como uno de los factores individuales que con mayor fuerza favorecen o limitan la implementación del cambio (Rabelo et al., 2004)

En este sentido se afirma que los procesos actitudinales de los sujetos en relación con el cambio poseen tres componentes esenciales. El primero de tipo cognoscitivo, supone que los individuos tienen una tendencia natural de generar creencias distorsionadas o evaluar las situaciones mediante categorías extremas. El segundo se refiere a la “tendencia” de resistir, lo cual incluye una serie de percepciones irracionales con un alto componente afectivo. La tercera se refiere a la reacción emocional negativa que se produce como consecuencia de las incoherencias y discrepancias entre los sistemas cognoscitivos de las personas y las propuestas de cambio que les presenta el entorno (Bovey & Hede, 2001; citados por Rabelo et al., 2004).

La Investigación de Valley and Thompson (1998) , in an empirical study of a longitudinal nature, explored people's attitudes to alterations in the organizational structure and routine on a daily basis throughout the period of change. (Valle y Thompson 1998; citados por Rabelo et al., 2004), fue empírica y de carácter longitudinal, tuvo como objetivo el estudio de las actitudes de las personas frente a las alteraciones en las estructuras de la organización identificando la rutina diaria de los sujetos durante todo el período de cambio. Los resultados indican que la resistencia se vuelve más fuerte cuando las actitudes en relación con el cambio son negativas o cuando las personas consideran que su rol en el trabajo y la seguridad y estabilidad en el mismo están cuestionadas.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

2.1- Metodología empleada.

Para la realización de esta investigación se utilizó la metodología cualitativa que permitió una aproximación interpretativa al estudio del proceso de cambio organizacional, así como las actitudes que hacia este se pueden generar, describiendo e interpretando los hechos concretos que se dieron a partir de la aplicación de técnicas y permitiendo la evaluación paso a paso de los principales sucesos que se verificaron a partir de evaluaciones, comparaciones , donde se transforma el mundo visible en un conjunto de anotaciones.

El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos, es un método interpretativo, pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorguen, el investigador hace su propia descripción y valoración de los datos, es muy útil cuando el fenómeno es difícil de medir o se ha medido anteriormente.

2.1.1 Diseño de la investigación y tipo de estudio.

La presente investigación tiene un diseño no experimental ya que no pretende manejar deliberadamente las variables implicadas, sino que el fenómeno será observado y estudiado en su contexto real y natural tal y como se dan lugar. El estudio es de tipo transversal ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único que en

este caso es desde febrero de 2016 hasta marzo del propio año. Además es un estudio descriptivo de acuerdo a su pretensión, la cual es ofrecer cualidades de las categorías y fenómenos analizados, así como describir y caracterizar las mismas, detallar su estado, etc.

2.2- Presentación del contexto investigativo

La Facultad de Humanidades se encuentra ubicada en el Edificio Docente II y posee una infraestructura adecuada para el despliegue de los procesos que en ella se desarrollan. Comparte el local con la Facultad de Ciencias Empresariales, con la cual se han establecido lazos de solidaridad y ayuda mutua.

Cuenta con un universo de 63 trabajadores; de ellos 49 docentes a tiempo completo, nueve (9) a tiempo parcial y cinco (5) no docentes. Para el desarrollo de la actividad fundamental cuenta con un total de seis (6) aulas debidamente acondicionadas con el mobiliario necesario; cuatro (4) ubicadas en la primera planta del edificio y dos (2) en la segunda. Entre los espacios destinados a la gestión del trabajo metodológico y control docente se cuenta con cuatro (4) locales como Departamentos de Profesores (Estudios Socioculturales, Derecho, Psicología y Comunicación Social). Otros cuatro (4) están ocupados por el Decanato, Vicedecanato Docente, Investigación-Postgrado y la Secretaría Docente, todos, ubicados en la primera planta del edificio. Todos los locales ocupados en la facultad se encuentran en buen estado constructivo y la infraestructura del mobiliario es adecuada para el desarrollo de todos los procesos que tienen lugar.

2.2.1- Caracterización de trabajadores y cuadros subordinados

Los trabajadores y cuadros subordinados se caracterizan por ser muy jóvenes, hay un alto por ciento de másteres y altas motivaciones por lograr la superación profesional. En total hay 13 profesores con categoría docentes superiores. Existe un plan de trabajo metodológico en correspondencia con las necesidades y se cumplen, de manera general, las actividades planificadas.

Hay un control y proyección para lograr que los profesores accedan a las categorías docentes superiores y para la obtención de grados científicos.

Existen 2 proyectos de investigación institucionales reconocidos, con financiamiento, a los cuales pertenecen la mayoría de los profesores, otros profesores investigan en proyectos de otras áreas.

La disciplina laboral es buena, cumpliéndose con los parámetros establecidos a nivel de la UNISS. En relación con ello se documenta en curso un proceso de queja con el archivo correspondiente de la documentación.

2.3- Población y muestra

La población está constituida por 63 trabajadores; de ellos 49 docentes a tiempo completo, nueve (9) a tiempo parcial y cinco (5) no docentes.

La muestra se seleccionó a través de un muestreo no probabilístico, por cuotas, siguiendo los criterios de inclusión como:

- laborar en la institución hace al menos 3 años
- permanencia activa en el centro durante el período del cambio
- disponibilidad para participar en la investigación

La misma la constituyeron 30 trabajadores distribuidos en las siguientes áreas:

- Estudios socioculturales – 5
- Psicología y Comunicación social - 6
- Derecho – 5
- Enseñanza artística – 3
- Español – Literatura – 4
- Vicedecanatos – 3

Personal no docente – 4

En la realización de esta investigación se seleccionaron un conjunto de técnicas, que además de brindar la posibilidad de obtener la mayor cantidad de información posible, permitieran lograr los objetivos trazados.

2.4 -Métodos y técnicas utilizados

Método Fenomenológico: Se aplicó este método porque el mismo se encarga del estudio de la experiencia vital del mundo y de la vida cotidiana dentro del grupo, destaca el énfasis sobre lo individual y sobre la experiencia subjetiva, por tanto; es el estudio científico-humano de la exploración de los fenómenos y a través de él se pueden buscar los significados que los individuos dan a su experiencia, por lo que permite al investigador comprender, interpretar y describir las cosas desde el punto de vista de otras personas. De esta forma se explican los fenómenos que se dan en el grupo a conciencia y con intencionalidad, analizándose la esencia natural de estos. Rodríguez, G. Gil Flores, J. y García Jiménez, E. (2002)

Por todo lo anterior la aplicación de este método se aprecia en la propia dinámica del trabajo con la aplicación de técnicas que posibilitan darle eficaz cumplimiento, en la medida de que todas ellas se dan en el contexto de la cotidianidad del grupo, reflejan esencialmente natural las experiencias subjetivas con el análisis intencional que permite interpretar, describir y comprender sus puntos de vistas.

Técnicas para la recolección de la información

Escala de Actitudes hacia el Cambio (EAC)

Para medir actitud al cambio se utilizó la escala de actitudes hacia el cambio de Rabelo, Ross & Torres de Paz (2004) que consta de una categoría que describe las creencias, comportamientos y sentimientos desarrollados por los individuos. La categoría principal es actitud frente al cambio que cuenta con 50 ítems, aunque en el presente estudio se empleó una versión reducida de sólo 40 ítems, distribuidos en tres subcategorías,: actitud de cinismo ante el cambio (2, 4, 5, 7, 10, 14, 15, 18, 22, 26, 36, 37, 38), actitudes de temor ante el cambio (6, 9, 13, 16, 17, 19, 21, 23, 25, 29, 32, 33, 34) y actitud de

aceptación ante el cambio (1, 4, 8, 11, 12, 20, 24, 27, 28, 30, 31, 35, 39, 40). Mediante una escala Likert de 0 a 4, donde 0 es desacuerdo total y 4 acuerdo total.

0 – TOTALMENTE EN DESACUERDO

1 –PARCIALMENTE EN DESACUERDO

2 –NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO

3- PARCIALMENTE DE ACUERDO

4- TOTALMENTE DE ACUERDO

Entrevista semiestructurada a directivos. Se aplicó a los jefes de departamentos y vicedecanos, con el objetivo de enriquecer la información obtenidas y aportarle otra perspectiva desde los trabajadores que ejercen la dirección y que tienen en sus manos la responsabilidad de orientar y conducir el proceso de cambio organizacional

Observación:

Durante el proceso permitió la recogida de la información, es una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación en sus condiciones naturales.

La observación llevada a cabo en el estudio permite que el investigador entre en contacto inmediato con el objeto de observación, es decir la dinámica cotidiana de los trabajadores en las diferentes actividades realizadas y sus manifestaciones conductuales en el contexto organizacional.

2.5 – Categorías de análisis

Actitud frente al cambio: creencias, comportamientos y sentimientos desarrollados por los individuos durante los procesos de cambio organizacional.

Para el desglose de la categoría principal, se establecieron tres subcategorías de análisis:

1- Actitud de cinismo ante el cambio. Comprende las cogniciones de que:

- el cambio no ocurre de hecho
- los objetivos del cambio no se concretan en plazo
- las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, pero no permiten que se implanten
- los cambios ocurren solo al nivel del discurso.
- los cambios de comportamiento son lentos
- los procesos de cambio no están planificados.

2- Actitud de temor ante el cambio.

Describe:

- el temor a la pérdida de posición y salario
- a la incertidumbre generada por una nueva forma de trabajar
- a la pérdida de control de la competencia.
- a los malentendidos, fantasías y presiones generadas por los procesos de cambio.

3- Actitud de aceptación ante el cambio.

Describe:

- los beneficios aportados por el cambio como la “oxigenación” de la organización.
- la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo
- las oportunidades para el crecimiento personal y para el desarrollo de su carrera profesional
- el compromiso de los trabajadores con la organización, etc.

2.6- Análisis de los resultados por técnicas.

Teniendo como referencia los objetivos planteados en la investigación se realiza el análisis de los resultados de cada técnica aplicada, así como una valoración integradora

de estos que permitió caracterizar las actitudes hacia el cambio organizacional en la Facultad de Humanidades de la Universidad “José Martí Pérez”.

Escala de Actitudes hacia el Cambio (EAC)

Uno de los objetivos específicos del presente estudio pretende describir la actitud hacia el cambio en los trabajadores de la Facultad de Humanidades de la UNISS mediante la aplicación de una escala de actitud al cambio (EAC). Según los datos de la tabla siguiente, donde se observan los resultados del instrumento EAC que mide la actitud hacia el cambio se puede apreciar con un promedio de 41,66 % la actitud de temor como categoría que puntuó más alto con respecto a los parámetros de las otras dos variables del instrumento, las cuales obtuvieron en promedio puntuaciones de: la variable aceptación 26,33 % y la variable cinismo 30,5%; esto significa que en esta organización hay un porcentaje mayor de empleados que generan actitudes de temor frente a los cambios.

Nro	Temor	Aceptación	Cinismo
1	45	31	33
2	30	24	25
3	52	39	44
4	42	21	30
5	28	15	26
6	46	27	36
7	38	20	22
8	54	39	35
9	41	24	26
10	48	32	44
11	32	19	14
12	44	25	31
13	33	15	36
14	38	25	35
15	46	27	22
16	54	24	26
17	33	39	15
18	48	24	45
19	46	32	31
20	44	31	33
21	45	24	44
22	35	39	25
23	52	26	26
24	42	24	30
25	49	22	23
26	40	32	36
27	32	25	16
28	35	18	43
29	47	23	26
30	31	24	37
%	41,66	26,33	30,50

Tabla 1. Resultados de la EAC por cada participante

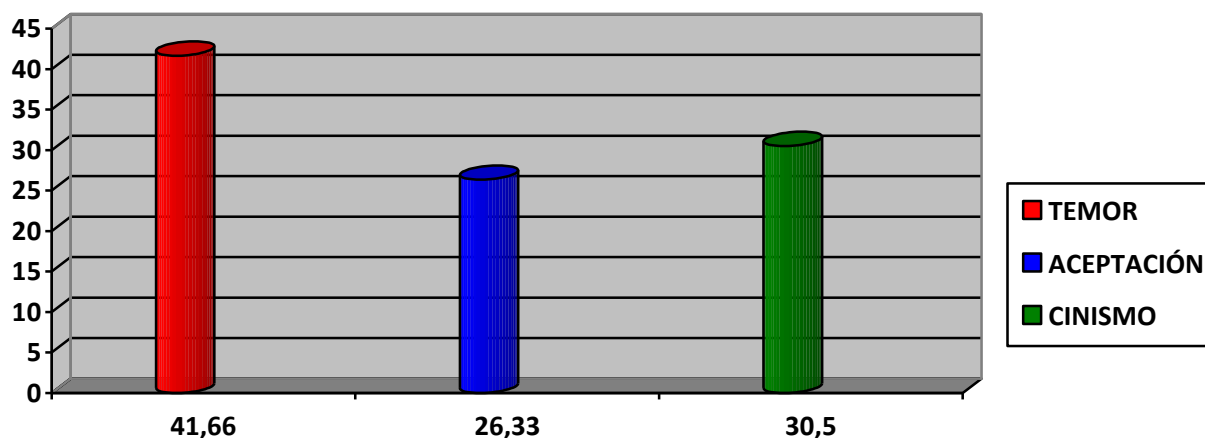


Gráfico1. Resultados generales por cada categoría

Teniendo en cuenta que la distribución de los ítems por variable es igual en cada una, se puede concluir que la mayoría de los participantes que contestaron el instrumento, responden al cambio con una actitud de temor hacia las decisiones y los cambios en la institución, asimismo, la variable con puntuaciones más bajas es la de aceptación, aunque la diferencia apenas es de 4 puntos con respecto a la actitud de cinismo.

La actitud de temor ante el cambio fue la de mayor calificación, ya que los trabajadores manifiestan poco desarrollo en cuanto a la creatividad e iniciativa para enfrentar los nuevos retos y desafíos. Además, cuando se les propone algo nuevo en el trabajo carece de suficiente flexibilidad para adaptarse rápidamente. Del mismo modo se privilegia el esfuerzo individual sobre el trabajo en equipo, las personas demoran en adaptarse a los nuevos elementos introducidos por el cambio, igualmente las expectativas por el cambio en esta organización generan algunas insatisfacciones en las personas, perciben la falta de información sobre los procesos de cambios, desencadena malentendidos en la organización, fantasías y expectativas irreales en los trabajadores, también desatan conflictos en la organización.

Igualmente, las personas reaccionan negativamente a los cambios que generan pérdidas salariales, cambian los comportamientos y actitudes de las personas en esta organización. No obstante, algunos trabajadores refieren en sus respuestas que los cambios son beneficiosos, porque pueden oxigenar a la organización, además generan

oportunidad para los trabajadores que sepan aprovecharse de este proceso. También los cambios en esta organización son importantes, porque aportan beneficios a los trabajadores.

Mediante la entrevista a directivos se comprobó que:

- Estos han sido más afectados por la reestructuración que sufrieron tanto las *cadena de mando* como los *tramos de control*, lo cual derivó un reajuste y modificación de los estilos de liderazgo existentes y del ejercicio de la dirección.
- No obstante al enriquecerse los claustros y otras áreas de trabajo, se ha podido realizar una *delegación de autoridad* más efectiva, garantizando la calidad de las actividades y la formación y preparación de nuevos cuadros.

Mediante la observación se pudo apreciar que:

- Los trabajadores se desenvuelven en un clima laboral favorable y armónico *en sus departamentos y áreas*, pero existen deficiencias en las relaciones entre el colectivo organizacional en su totalidad.
- Han comenzado a confluir trabajadores con dos tipos de *cultura organizacional* diferentes entre sí, con matices en común, pero con elementos muy divergentes, lo cual conlleva a que todavía se esté desplegando un proceso de adaptación y conciliación de elementos como: *valores compartidos, normas, estilos de trabajo, comunicación, disciplina laboral, etc.*

2.7 – Análisis integrador de los resultados

En los resultados arrojados por el instrumento EAC, la variable que puntuó más alto fue la de temor con un promedio de 41.66 %; lo que significa que la mayoría de las personas que respondieron el cuestionario presentan una actitud de temor ante el cambio, sin embargo, aunque el promedio de esta variable se puede catalogar como un porcentaje significativo, este con respecto al total de la muestra no es realmente tan alto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, este puede ser visto como una oportunidad para mejorar; si por el contrario, no hay suficiente comunicación acerca del cambio puede detener la evolución de la organización y acarrear problemas de clima en el equipo de trabajo y en casos más avanzados temor hacia los cambios de la organización.

El temor dentro de las organizaciones es la forma en que los empleados responden ante situaciones que identifican como amenazantes, en este orden de ideas, es una respuesta natural y espontánea que se genera en ellos.

Una actitud de temor ante el cambio organizacional desencadena con frecuencia el trabajo aislado e individualizado por parte de algunos miembros; cuando este fenómeno se presenta se desaprovechan herramientas y propuestas que proporcionan los trabajadores a nivel grupal, donde cada uno tiene un papel o función determinada, pero entre todos se construye la planeación del comportamiento a nivel grupal preparando a la organización a la presentación de situaciones de cambio.

El temor tiene una repercusión inmediata con la planeación estratégica ante situaciones, que requieran un plan de acción específico; en este orden de ideas se espera que en un futuro las transformaciones producidas por los cambios sean acordes con lo planificado previamente por la organización, creando en los docentes una cultura organizacional de familiarización con los cambios. Además delimita los sistemas de jerarquización, establece control sobre la conducta y estilo de trabajo.

2.8 – Plan de acciones

A continuación se propone el siguiente plan de acciones, a partir del diagnóstico realizado:

Objetivos	Acciones y actividades	Fecha	Lugar	Responsable	Participantes	Observaciones
Consolidar los resultados del cambio realizado para garantizar las condiciones de su permanencia y solidificación del mismo, así como su máximo aprovechamiento	Debates y reflexiones en torno a la consolidación del cambio implantado, enfatizando en los beneficios concretados a partir del mismo, desde cada área de trabajo.	Sept-2016	Fctad Hum.	Decana Dpto Psicología	Todos los trabajadores	
Promover espacios y actividades de interacción y esparcimiento del colectivo organizacional, en su totalidad acentuando el trabajo grupal y cooperativo.	Cumpleaños colectivos, amigos secretos, emulación entre departamentos o áreas, festivales, concursos, buzones de cartas, etc.	Todo el curso	Fctad Hum. Centros culturales y recreativos etc	Decana. Secretario de la sección Sindical. Dpto Psicología	Todos los trabajadores	
Obtener conocimientos y dominio sobre el proceso del Cambio Organizacional	Cursos de postgrado y entrenamiento desde la superación profesional, donde se incluyan temas referidos al cambio organizacional, sus etapas, resistencias, así como, los aciertos y oportunidades que le ofrece a la organización.	Oct 2016 Marzo-2017	Fctad Hum.	Decana Dpto Psicología	Todos los trabajadores	

CONCLUSIONES

Durante la exploración de los referentes teóricos que sustentan la presente investigación se pudo constatar que:

El cambio organizacional es un proceso inherente a toda organización laboral que está en desarrollo y perfeccionamiento y está estrechamente relacionado con una serie de elementos como el liderazgo, la comunicación, los valores, actitudes. Las actitudes ante el cambio organizacional se consideran como uno de los factores que con mayor fuerza favorecen o limitan la implementación de dicho proceso, las cuales están matizadas y determinadas por los componentes que la conforman: afectivo, cognitivo y conductual.

La mayoría de los trabajadores que participaron en el estudio, responden con una actitud de temor hacia las decisiones y los cambios en la institución, asimismo la variable con puntuaciones más bajas es la de aceptación, aunque la diferencia apenas es de 4 puntos con respecto a la actitud de cinismo. Esta actitud se traduce en el temor a la pérdida de posición y salario, a la incertidumbre generada por una nueva forma de trabajar, a la pérdida de control de las exigencias y eficiencias en los servicios y a los malentendidos, fantasías y presiones generadas por los procesos de cambio.

A partir de los resultados obtenidos durante la investigación, se elaboró un plan de acciones a ejecutar sustentado en la participación activa, el trabajo grupal, el aprendizaje y la superación como condición indispensable para el desarrollo de la organización objeto de estudio.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la presente investigación consideramos pertinente ofrecer las recomendaciones siguientes:

- Implementar el plan de acciones propuesto como modesta contribución para aminorar las manifestaciones de actitudes negativas hacia el cambio organizacional en la institución investigada.
- Utilizar los resultados de esta investigación en función del diseño y evaluación de estrategias interventivas dirigidas a la reducción de las actitudes de temor y cinismo hacia el cambio, manifestadas por los trabajadores.
- Valorar los resultados obtenidos en esta investigación que permitan su ampliación a otras facultades de la Uniss para que la directiva tenga mayor conocimiento del estado de este fenómeno en la Universidad.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso, A. (Comp.). (2006). Estudio de casos. Selección de lecturas. La Habana: Editorial Félix Varela.

Ballesta, O. (2013). Gestión del Cambio en la Organización en Red. Recuperado en enero de 2015, de Talento en Expansión: <http://talentoenexpansion.com/2013/03/25/gestion-del-cambio>

Belda, J. (2006). *Concepto de cambio organizacional*. Documento recuperado el 17 de agosto de 2006, de: <http://www.gestionhumana.com/gh4/ArticulosPorSubtema.asp?IdSubtema=235&CodSecciónBancoConocimiento>

Cruz, P. A. & Calderón, G. (2006). Cambio y generación de capacidades competitivas: Un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del eje cafetero. *Revista EAN*, 57, 27-44.

Copyright 2005 by the Rabelo, E; Ros, M & Torres de Paz, M (2004). Actitudes hacia el cambio organizacional: validación de una escala. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 20 (1) 9-30

Cubo Arroyo, E.I del. (2015). Cambio Organizacional y Factores Psicosociales Impacto sobre el Absentismo. _ Málaga. *Tesis en opción Doctoral*.

Domínguez, L y J P Giordano Groba, (2009). *Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional* – S.I.C.O.: Una propuesta de medición del cambio organizacional.- Santi Spíritus: Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración

García Hernández, Y. (2013). Influencia de los procesos sociopsicológicos en la motivación grupal hacia el aprendizaje. Sancti- Spíritus. Opción Trabajo de Diploma.

García, M, Rojas, M. F y Díaz, S. (2011). “Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá”. _ Colombia: Universidad Católica

Goodstein, L. D., & Burke, W. W. (2007). *Creación del cambio organizacional exitoso*. En W. L. French, C. H. Bell, & R. A. Zawacki, Desarrollo organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio (Sexta ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Gutiérrez Moreno, M. C., & Piedrahita Ruiz, C. A. (2005). El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas. (P. Cybertesis, Ed.) Recuperado el Abril de 2015, de Tesis para optar al Título de: Especialista en Psicología Organizacional, Universidad de Antioquia, Facultad Ciencias Sociales y Humanas, Departamento de Psicología, Medellín:
<http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/260/1/CambioOrganizacionalExperienciaEmocionalPersonas.pdf>

Kellner, M. J. (1998). *Como Llevar a Cabo el Cambio Organizacional*. Recuperado el 27 de noviembre de 2009, de http://www.epconsultores.com/noticias/Cambio_Wheatley.htm

Quirant, A. y Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, 1(18), 50-62.

Quiñonez, M (2011). Diagnóstico del clima organizacional en la Empresa Provincial de Producciones Varias Sancti Spíritus: Tesis en opción de Trabajo de Diploma.

Jiménez, E. (2000). *Medición de actitudes*. Investigación comercial. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).

Manassero M. A, Vázquez, Á y Acevedo, J.A. (2012). La evaluación de las actitudes CTS._ España: Departamento de Psicología, Universidad de las Islas Baleares.

Martínez, M. y Vázquez, M. (2004). *Psicología Organizacional. Selección de lecturas. Tomo I y II.*- La Habana: Editorial Félix Varela.

Matamoro, A (2011). *Diagnóstico del estado actual del Instituto Politécnico Industrial Andrés Berros Macías del municipio de Trinidad: Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Psicología.*

Montealegre , J & Calderón, G. (2007) *Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. Revista Innovar [online]. Vol.17, N.29, pp. 49-70. Recuperado Marzo11, 2010 de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v17n29/v17n29a03.pdf>*

Moreno, P. (S.A). *Cambio: condición básica de supervivencia en las organizaciones. México: Instituto Tecnológico de Colima.*

Moros, H. y Díaz, M. (2005). *Selección de lectura de Psicología Organizacional II. La Habana: Editorial Félix Varela.*

Osorio Jaramillo, L., & Ravelo Contreras, E. (2011). *Percepción del impacto del Cambio Organizacional en trabajadores de una institución universitaria en Bogotá: una aproximación hermenéutica. Psycholgia: Avances de la disciplina, 5(1), 81-94.*

Pariente, J. L. (2010). Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones._ México: Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán.

Paz, E de (2014). *Diagnóstico organizacional de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Sancti Spíritus: Tesis de opción a Trabajo de Diploma.*

Peiró, J. (2004) *Psicología de las Organizaciones. La Habana: Félix Varela.*

_____. (1984) *Actitud generalizada, resultante de varias actitudes específicas, ante el trabajo.*

Ponce Manzano, M. (2014). Estudio sobre las particularidades del malestar docente en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Sancti Spíritus. Opción a Trabajo de Diploma.

Rabelo, E. R.; Ros, M. & Torres da Paz, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 20(1), 9- 30.

Rodríguez, G. y Gil, J. (2004). Metodología de la investigación cualitativa. La Habana: Editorial: Félix Varela.

Reyes, A. y Velásquez, L. (2008). Cambio Organizacional. Disponible en: <http://momografías.com/trabajos13/cborgdef.shtml>. Consulta: 2010. Octubre 5.

Tamayo I., Gutiérrez L. & Martínez F. (2007). La percepción de la necesidad del cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva: Una aproximación teórica. Acceso web: 25 de enero de 2009 de <http://www.dialnetunirioja.es>

Túa, L.A. (2011). Cambio Organizacional, Entorno y Gerencia Estratégica en el sector agrícola venezolano. Venezuela: Universidad Centro Universal “Lisandro Alvarado”

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A DIRECTIVOS

1. ¿Qué tipo de cambio está atravesando su organización?
2. ¿Se basó en algún modelo?
3. ¿Qué factores consideraron a la hora de implementarlo?
4. ¿Qué dificultades tuvieron/ encontraron en el proceso?
5. ¿Considera que el liderazgo es un factor crítico?
 - a. ¿Por qué?
6. ¿Lo consideraron dentro del proceso de cambio?
7. ¿Considera que los trabajadores son un factor importante?
 - a. ¿Por qué?

ANEXO 2

ESCALA DE ACTITUDES HACIA EL CAMBIO. Rabelo, Ross y Torres da Paz (2004)

Partiendo de la línea de investigación referida al Diagnóstico Organizacional de la UNISS que se lleva a cabo desde la carrera de Psicología, actualmente se desarrolla el siguiente estudio en el cual se exploran las diversas actitudes que se manifiestan hacia el cambio organizacional en nuestra institución educativa. Para tales fines se solicita su ayuda a través de la respuesta al siguiente cuestionario que aquí se ofrece. Para su respuesta solo debe marcar una X en la casilla que corresponda a su respuesta, considerando la siguiente interpretación:

- 0 - TOTALMENTE EN DESACUERDO
- 1 - PARCIALMENTE EN DESACUERDO
- 2 - NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
- 3 - PARCIALMENTE DE ACUERDO
- 4 - TOTALMENTE DE ACUERDO

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.

ITEMS	0	1	2	3	4
1. En caso de presentarse un cambio en la organización, los trabajadores hemos desarrollado nuestra creatividad e iniciativa para enfrentar los nuevos retos y desafíos.					
2. En la organización, quien se establece en posición de poder (jefes o líderes), suele resistirse a cualquier cambio que reduzca su poder e influencia.					
3. En esta organización, cualquier cambio, sea pequeño o grande, debe ser propuesto por los directivos.					
4. Los jefes de esta organización casi siempre le indican a los trabajadores que hay que hacer y cómo hacerlo.					
5. En la organización existen muchas normas y procedimientos de control, lo cual dificulta la implementación de cambio.					
6. En la organización la tradición es tan valorada que nos lleva a rechazar cualquier cosa que vaya en su contra.					
7. En la organización, pensar diferente a lo establecido por el grupo, es mal visto, en ocasiones, rechazado.					
8. Innovar, aún en cosas sencillas, resulta muy complicado en la organización.					
9. En mi trabajo es imposible proponer cambios pues todo ya está estandarizado y normalizado.					
10. Modificar cualquier actividad en mi trabajo requiere cambiar muchas otras cosas en la organización.					
11. Cuando propongo algo nuevo en mi trabajo, la organización carece de suficiente flexibilidad para adaptarlo rápidamente.					
12. En mi trabajo se privilegia el esfuerzo individual sobre el trabajo en equipo.					
13. Los trabajadores y directivos pocas veces se reúnen a compartir y a pensar en el futuro deseable para la organización.					
14. En general los trabajadores y directivos tienen poca dancia sobre los objetivos de la organización y los objetivos de sus cargos.					
15. Aquellos distintos intentos de cambio son obstaculizados por diversas dificultades.					
16. Las personas que están desde hace mucho tiempo en el poder se sienten amenazadas por el cambio.					
17. Es común cambiar continuamente de dirección sin dar continuidad a lo que ya se hizo.					

18. Las personas demoran en adaptarse a los nuevos elementos introducidos por el cambio.					
19. Los cambios generan caos en la organización pues no se sabe qué hacer.					
20. En los procesos de cambios, las personas temen perder su empleo.					
21. Las presiones por cambio en esta organización generan insatisfacción en las personas.					
22. La falta de información sobre los procesos de cambios generan malentendidos en la organización.					
23. La falta de información sobre los procesos de cambios generan fantasías y expectativas irreales en los trabajadores.					
24. La divulgación de información sobre los procesos de cambios generan conflictos en la organización.					
25. Las personas reaccionan negativamente a los cambios que generan pérdidas salariales.					
26. Las personas se sienten temerosas por las incertidumbres generadas por una nueva manera de trabajar.					
27. La descentralización del poder genera temor porque hay sentimiento de pérdida de control y competencia.					
28. En los procesos de cambio, el temor a la pérdida genera resistencia en las personas.					
29. Es muy difícil cambiar los comportamientos y actitudes de las personas en esta organización.					
30. Los cambios comportamentales dentro de esta organización son siempre muy lentos.					
31. Las personas más implicadas son más favorables al cambio.					
32. Los cambios en esta organización generan oportunidades para el crecimiento personal.					
33. El cambio conlleva la necesidad de conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo.					
34. Los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar esta organización.					
35. Las personas más jóvenes se adaptan más fácilmente a los procesos de cambio.					
36. El cambio genera oportunidades para los trabajadores que sepan aprovecharse de él.					
37. Las personas aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden ganar con él.					
38. Los cambios en esta organización son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores.					
39. Los trabajadores se dan cuenta de que la mayoría de sus compañeros de trabajo apoyan el cambio en la organización.					
40. Los trabajadores creen que pueden realizar cambios en el ambiente organizacional.					