

Artículo

Validación de una Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional

Attitudes towards Organizational Change: Validation of a Scale

ELAINE RABELO NEIVA*
MARIA ROS GARCIA**
MARIA DAS GRAÇAS TORRES DA PAZ*

Fecha de recepción: 22-12-2003

Fecha de Aceptación: 1-07-2004

RESUMEN

Las actitudes de los individuos frente a los cambios organizacionales son consideradas como las grandes responsables de la resistencia ante el cambio y estas resistencias, a su vez, responsables, de los fracasos de estos procesos. Este estudio tiene como objetivo construir y validar una escala de actitudes frente al cambio organizacional, para lo cual se investigan las actitudes ante el cambio en la organización de 409 trabajadores de dos organizaciones brasileñas.

Se han realizado análisis factoriales exploratorios para toda la muestra y para cada una de las dos empresas que han participado en el estudio. Se ha completado, además, un análisis factorial confirmatorio con el uso del modelado por ecuaciones estructurales y sus resultados muestran una adecuada validez del instrumento. Los resultados fueron similares en las dos organizaciones y evidencian actitudes de aceptación y de temor al cambio organizacional con intensidad similar. En menor grado, aparecen actitudes de cinismo con relación al cambio. En los análisis de *cluster*, se observan patrones de actitudes conflictivas y consistentes ante el cambio, lo que genera una discusión sobre su función en los procesos de cambio.

ABSTRACT

Individual attitudes toward organizational change seem to be one of the most pervasive factors in individual resistance to change processes. This resistance to change in its turn

* Departamento de Psicología Social e del Trabajo, Instituto de Psicología, Universidad de Brasilia (UnB).

** Departamento de Psicología Social, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid (UCM).

seems to account for failure in these change processes. This study aims at building and validating a scale of attitudes toward organizational change by surveying attitudes of 409 workers from two Brazilian organizations.

An exploratory factor analysis with promax rotation was performed on the items of the 50 attitudes scale. These analyses were replicated within each of the two organizations samples. A confirmatory factor analysis was also performed through AMOS on the same scale, showing good validity and reliability indexes. Results are very similar for both organizations, emerging attitudes of acceptance and fear toward change with similar strength. Attitudes of cynicism towards organizational change are not so strong. Additional cluster analyses revealed some patterns of conflicting and consistent attitudes towards change. The role of these patterns in organizational change is further discussed.

PALABRAS CLAVE

Cambio organizacional, Actitudes con relación a los cambios, Resistencia al cambio.

KEY WORDS

Organizational change, Attitudes toward change, Change resistance.

INTRODUCCIÓN

El papel del individuo en el cambio. Actitudes individuales con relación al cambio organizacional

Según Damanpour (1991), las actitudes de los directivos frente al cambio determinan la participación de los empleados y el

éxito del desarrollo del programa de cambios, lo que indica que el proceso cognitivo de los individuos es un factor determinante de los procesos de cambio organizacional. Además, muchos programas de cambio en las organizaciones deben parte de su fracaso a las resistencias de los individuos (Bovey y Hede, 2001) ante el cambio. Tal argumento por sí sólo

justifica el análisis del proceso cognitivo de los individuos como componente del cambio organizacional.

Sin embargo, muchas son las especulaciones en la literatura sobre la relación entre cognición individual, afectos individuales y resistencia al cambio ya que cuentan con poco respaldo empírico. Existen básicamente tres tipos de explicaciones sobre la resistencia desde el punto de vista cognitivo. La primera, habla de la resistencia como un proceso natural y normal generada por creencias distorsionadas o por la tendencia de los individuos a evaluar las situaciones por categorías extremas. La segunda, mide la resistencia como la intención de resistir y analiza la resistencia como el conjunto formado por la percepción del impacto del cambio, de las ideas irracionales y de los afectos (Bovey y Hede, 2001). La tercera, atribuye la resistencia a una reacción emocional negativa activada por las inconsistencias y discrepancias entre esquemas cognitivos de los individuos y aquellos presentes en las propuestas de cambio (George y Jones, 2001).

La mayoría de los estudios en esa área trabaja implícita o explícitamente con el modelo de la consistencia cognitiva que sugiere que las personas desean resolver las inconsistencias entre sus comportamientos y sus actitudes (Festinger, 1957; Salancik, 1977; Bacharach, Bamberger y Sonnensuhl, 1996; citados por Bartunek, Greenberg y Davidson, 1999). Los individuos desean un nivel de equilibrio en sus interacciones con el ambiente, poseen una cierta intolerancia a la ambigüedad (Gupta y Govindajaran, 1984) y ya que el cambio requiere que los individuos se muevan de algo conocido hacia lo desconocido, los individuos que son relativamente intolerantes a la

ambigüedad prefieren el mantenimiento del *status quo* (Hambrick y Finkelstein, 1987).

Como parte de ese torbellino de especulaciones está la confusión entre los conceptos de resistencia de actitudes, de creencias y de cogniciones. Schiemann (1995) sugiere que el término resistencia al cambio es muy genérico y que puede ser subdividido en seis áreas más específicas como:

- Sentimiento de pérdida de control respecto a los patrones conocidos del trabajo y probablemente cómodos y temor a la “diferencia” que hay respecto a lo habitual y rutinario.
- Incertidumbre sobre los nuevos procesos y resultados esperados con el cambio;
- Pérdida de poder percibida y real ocasionada por las demandas de cambio;
- Aumento de las demandas del trabajo generadas por el cambio;
- Malentendidos y demandas poco claras presentes en el proceso de cambio.

Piderit (2000), sin respaldo empírico, también resalta la ambigüedad del término resistencia al cambio y propone que las respuestas de los individuos al cambio sean analizadas bajo el concepto de las actitudes, procedente de la Psicología Social. En ese caso, el concepto comprende tres dimensiones: la cognitiva, que implica creencias que expresan juicios positivos o negativos sobre un objeto, la dimensión afectiva, que engloba los sentimientos y emociones sobre el objeto, y la dimensión comportamental, basada en comportamientos pasados o intenciones futuras de actuar con relación al objeto de cambio (Ajzen y Madden, 1986).

En apoyo a tal perspectiva, Lau y

Woodman (1995) reafirman, sin evidencia empírica, que los esquemas cognitivos generales de los individuos son mediadores de las actitudes frente a los cambios genéricos y específicos. Y las actitudes funcionan como predictores de los comportamientos posteriores de participación en el proceso de cambio.

Valley y Thompson (1998), en un estudio empírico, han investigado mediante un estudio longitudinal las actitudes de los individuos frente a las alteraciones de la estructura y las rutinas organizacionales en un periódico diario durante el tiempo de cambio. Sus resultados señalan que la resistencia se fortalece cuando las actitudes con relación al cambio son negativas, o la competencia y seguridad de los individuos están bajo amenaza.

Algunas teorías psicológicas hablan sobre la posibilidad de que las actitudes afecten la estructura social: Sarnoff, Katz y McClintock (1965, citados por Valley y Thompson, 1998) señalan que las actitudes moldean los sentimientos de las personas y sus percepciones, así como su comportamiento en dirección al cambio. Las actitudes ayudan a las personas a tomar conciencia de las nuevas facetas del ambiente, uniendo cada nuevo ítem a un conjunto de creencias que transmiten valor y dirigen el comportamiento. En momentos de cambio, si los miembros de la organización abrazan el cambio o creen que el cambio aportará beneficios, probablemente se adaptarán rápidamente al nuevo sistema de trabajo. Mientras que las actitudes negativas en dirección al cambio pueden tener el efecto contrario, disminuir la probabilidad de adaptación a las propuestas de cambio.

En síntesis, existe confusión concep-

tual y además necesidad de apoyo empírico a las sucesivas especulaciones sobre el tema. Considerando la gran complejidad sobre la relación entre actitudes y resistencia al cambio, nuestro estudio pretende describir y agrupar, por medio del análisis factorial, las posibles actitudes individuales ante el proceso de cambio en las organizaciones. Por tanto, el estudio tiene por objetivo, construir y validar un instrumento de las actitudes individuales frente al cambio organizacional como un primer paso para comprender los mecanismos antecedentes de la comprensión del fenómeno de la resistencia al cambio.

El desarrollo de un instrumento válido para la medida de las actitudes de los individuos en los procesos de cambio organizacional será útil para futuros investigadores interesados en la comprensión de las creencias, afectos y comportamientos que anteceden y a los procesos de cambio.

Un segundo objetivo del estudio es verificar empíricamente las actitudes de los individuos de dos organizaciones, una pública y otra privada, con sede en el Distrito Federal de Brasilia teniendo como base los datos obtenidos por medio del instrumento validado.

METODOLOGÍA

Desarrollo del Instrumento

El instrumento se construyó a partir de entrevistas a 15 profesionales de organizaciones públicas y privadas para identificar qué piensan las personas sobre el cambio en las organizaciones. Las entrevistas en grupo han sido transcritas y sometidas a análisis de contenido para identificar las

categorías principales. Una de las categorías encontradas ha sido designada como “actitudes frente al cambio” por describir creencias, comportamientos y sentimientos desarrollados por los individuos durante los procesos de cambio organizacional. Esa categoría ha sido reanalizada con nuevas entrevistas para investigar los tipos de actitudes. Las preguntas realizadas para esas entrevistas fueron:

- ¿Cuándo hay un proceso de cambio organizacional, qué es lo que las personas piensan, hacen o sienten sobre él?
- Describe, por favor, que es lo que las personas piensan, sienten o hacen cuando se encuentran ante un programa de cambio en la organización.

Las respuestas de los sujetos, reanalizadas por análisis de contenido, indicaron tres categorías que fueron denominadas aceptación, temor y cinismo. La operacionalización de las actitudes ha sido hecha con las frases verbalizadas por los sujetos que describen las actitudes. Las frases clasificadas en cada categoría han sido transformadas en 50 ítems de un instrumento psicológico.

Los ítems han sido dispuestos en una escala cuya variación va desde el desacuerdo total (0) hasta el acuerdo total (4), configurándose en una escala de 5 puntos tipo *Likert*. Los ítems han sido aplicados, en un estudio piloto, a 30 trabajadores de 3 niveles de educación, primaria, secundaria y nivel universitario para realizar las correcciones de comprensión del instrumento.

Procedimiento

Tras la validación semántica, la escala fue aplicada a 409 sujetos de 2 organiza-

ciones (una pública y otra privada) con sede en el Distrito Federal de Brasilia. La aplicación fue colectiva con una duración de aproximadamente 25 minutos.

Muestra

Participaron en la encuesta 286 sujetos de la organización A (institución bancaria) y 123 sujetos de la organización B (empresa de TV digital). Los miembros de la organización A fueron elegidos por medio de sorteo para formar una muestra aleatoria y estratificada por departamento y cargo. El número de sujetos encuestados en la organización A corresponde al 0,05% de sus empleados. Así, el 69,9% de la muestra son varones; el 24% tiene estudios de nivel medio, el 32% son universitarios y el 26% completaron su licenciatura en la universidad. El 84% de la muestra de los encuestados son empleados de departamentos de operaciones, un 46% son de la administración central y un 29% eran de oficinas regionales. El tiempo medio de trabajo en la organización es de 16 años y edad media es de 40 años. La mayor frecuencia del tiempo que el trabajador lleva en la organización esta en el intervalo de 10 a 15 años. Hay mucha estabilidad profesional en esta organización.

En la organización B, la media de edad de los sujetos es de 39 años. Y el tiempo medio de trabajo en la organización es de 4,29 años. Esta es una organización nueva con menor índice de estabilidad profesional. La gran mayoría (65,7%) lleva hasta 5 años de trabajo en la empresa y sólo un 16,5% de la muestra ocupa puestos directivos de elite o intermedios.

El número de sujetos encuestados en la organización B corresponde al 90% de sus

empleados. La mayoría (57,4%) de los encuestados son varones, tienen entre 18 y 30 años, están haciendo un curso universitario (32,5%), o tienen estudios de bachillerato (35%). Sólo un 25% de la muestra tiene estudios universitarios o de postgrado finalizados.

RESULTADOS

Análisis Factorial Exploratorio

¹Inicialmente se realizó un análisis factorial exploratorio del instrumento (Componentes Principales) con el fin de identificar los primeros indicadores de la factoriabilidad del mismo. De este modo se verificó que la muestra es adecuada a la validación del instrumento: el Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (en adelante KMO) presentó un índice del 0,90, lo que se considera muy bueno para la realización del análisis factorial. En cuanto al número de factores que pueden ser extraídos de la matriz de correlaciones, el determinante de la matriz está bien próximo a cero, lo que indica que el número de factores es menor que el número de ítems del instrumento.

Para la elección del número de factores, se examinaron los siguientes índices: la varianza explicada por cada factor, el gráfico de sedimentación, los autovalores mayores que 2 y la varianza total explicada por el instrumento. Siguiendo el criterio que la varianza explicada por cada factor sea del 3%, el análisis de los componentes principales señala la posibilidad de cinco factores.

Siguiendo el criterio de autovalor por encima de 2, aparecen tres factores en el instrumento, lo que se confirma en el gráfico de sedimentación. Este último es el criterio que finalmente se siguió para que el instrumento tenga una estructura más estable.

A través de la extracción de los Ejes Principales (EP) y de la rotación oblicua Promax, se extrajeron 3 factores. De estas dos posibilidades se eligió la rotación oblicua porque los factores presentaban correlaciones entre ellos. Los dos primeros factores explican el 40% de la varianza, la extracción de un tercer factor amplió ese número hasta el 45%, lo que representa algún crecimiento en el poder explicativo. Se ha elegido la solución factorial con 3 factores por ser la que mejores índices estadísticos presenta. El punto de corte para la permanencia en el factor fue del 0,40 de carga factorial de los ítems, tal y cual se ve en la Tabla 1. De los 50 ítems iniciales, 36 permanecieron en el cuestionario tras el análisis factorial porque presentaron la carga factorial adecuada.

En cuanto a la correlación de los factores entre sí, los factores de oposición al cambio se encuentran muy correlacionados y pueden componer un único factor de segundo-orden. Sin embargo, la correlación entre esos factores y el tercero es prácticamente inexistente.

Los tres factores presentados reflejan algunos fenómenos asociados al cambio organizacional tal y como se describe en la literatura (Bovey y Hede, 2001; George y

¹ La criba inicial de los datos identificó tres casos de *outliers* multivariados en la muestra, identificados por la distancia Mahalanobis, y algunas variables con problemas de asimetría y curtosis. Se optó por no transformar las variables ni retirar los *outliers* de la muestra para que los análisis no sufrieran grandes alteraciones tras la realización de estos procedimientos. Los datos que faltaban fueron tratados como pairwise, pero no presentaban valores superiores al 5% de los datos recogidos.

Tabla 1. Estructura factorial del instrumento de Actitudes frente al Cambio Organizacional

Items	Factores			h ²
	1	2	3	
8 Las personas suelen decir que aunque se haya producido el cambio, en la práctica no ha ocurrido.	0,907			0,675
7 No permitir que todos los objetivos del cambio se concreten dentro del plazo, es común en esta organización.	0,905			0,638
6 Las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, pero en realidad no permiten que se los implanten.	0,878			0,650
10 No dedicarse a tratar con los procesos de cambio es una práctica común en esta organización.	0,852			0,651
3 Las personas suelen fingir que están haciendo el trabajo de forma distinta.	0,799			0,495
9 Las personas asumen el nuevo discurso para defenderse de los cambios.	0,777			0,551
16 Aquí los diversos intentos de cambio siguen resultando no satisfactorios.	0,764			0,497
5 Fingir que ha habido cambio es una característica de las personas de esta organización.	0,731			0,521
11 Las personas suelen negar que el cambio vaya a efectuarse.	0,731			0,577
2 Los cambios en esta organización generalmente se quedan al nivel de discurso, no ocurren de hecho.	0,696			0,461
4 Las personas desarrollan mecanismos para no cambiar.	0,668			0,509
15 Dejar que el tiempo se encargue de la adaptación de las personas a lo nuevo es una práctica común en esta organización.	0,620			0,413
13 En procesos de cambio se suele restringir el acceso a la información para que la oposición a los cambios no ocurra.	0,620			0,477
14 Esta organización no planifica los procesos de cambio, simplemente ocurren.	0,611			0,413
12 Las personas se resisten a profundizar en la comprensión de las finalidades del cambio.	0,598			0,514
18 Es común cambiar continuamente de dirección sin dar continuidad a lo que ya se hizo.	0,526			0,398
17 Las personas que están desde hace mucho tiempo en el poder se sienten amenazadas por el cambio.	0,462			0,578
36 Los cambios de comportamiento dentro de esta organización son siempre muy lentos.	0,419			0,506

Tabla 1. Continuación

34 En los procesos de cambio, el temor a perder genera resistencia en las personas.		0,884		0,680
32 Las personas se sienten temerosas por la incertidumbre generada por la nueva manera de trabajar.		0,809		0,583
29 Los empleados que perdieron posición en función del cambio generalmente se oponen al proceso.		0,699		0,521
31 Las personas reaccionan negativamente a los cambios que generan pérdidas salariales.		0,669		0,347
33 La descentralización del poder genera temor porque hay sentimiento de pérdida de control y de competencia.		0,633		0,366
25 En los procesos de cambio, las personas temen perder su empleo.		0,620		0,454
27 La falta de información sobre los procesos de cambio genera malentendidos en la organización.		0,445		0,435
28 La falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores.		0,444		0,406
26 Las presiones hacia cambios en esta organización generan insatisfacción en las personas.		0,402		0,533
41 Los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar esta organización.			0,729	0,485
39 Los cambios en esta organización generan oportunidades para el crecimiento personal.			0,703	0,531
43 El cambio genera oportunidad para los trabajadores que sepan aprovecharse de él.			0,678	0,425
40 El cambio conlleva la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo.			0,628	0,385
48 Los cambios en esta organización son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores.			0,588	0,395
49 Los trabajadores se dan cuenta de que la mayoría de sus compañeros de trabajo apoyan los cambios en la organización.			0,553	0,450
37 Las personas más implicadas son las más favorables al cambio.			0,543	0,288
50 Los trabajadores creen que pueden realizar cambios en el ambiente organizacional.			0,481	0,339
46 Las personas aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden ganar con él.			0,475	0,236
Alfas de Cronbach	0,95	0,88	0,83	
Número de ítems	18	9	9	
Porcentual de varianza	13.66	12.79	9.09	
Porcentual de covarianza	38.42	36.00	25.57	

Jones, 2001; Valley y Thompson, 1998; Schiemann, 1995). El primer factor, Actitud de Cinismo ante el Cambio refleja claramente una actitud de oposición y de cinismo ante el cambio, el segundo factor, Creencias de Temor describe también una actitud negativa ante el cambio y el tercer factor, Actitud favorable al Cambio, engloba las creencias y comportamientos positivos frente a los cambios organizacionales.

El primer factor comprende las cogniciones de que el cambio no ocurre de hecho, que los objetivos del cambio no se concretan en plazo, que las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios pero no permiten que se implanten, que los cambios ocurren sólo al nivel del discurso y finalmente que los cambios de comportamiento son lentos y que los procesos de cambio no están planificados.

El segundo factor 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, y por último a los malentendidos, fantasías y presiones generadas por los procesos de cambio.

El tercer factor 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 y, finalmente, el compromiso de los trabajadores con la organización, etc.

En síntesis, el instrumento parece tener una estructura estable para esta muestra. Sin embargo hemos procedido a utilizar un criterio adicional para verificar la estabili-

dad de su estructura que es verificar si ésta se mantiene en cada uno de los dos grupos o submuestras utilizadas en el estudio.

Análisis de la Estructura Factorial en cada una de las Empresas del Estudio

Organización A

Para realizar el análisis de la estabilidad de la estructura factorial por grupos de la muestra se procedió a realizar el mismo análisis factorial en cada una de las dos empresas donde se realizó este estudio. La primera empresa tiene 286 sujetos. El análisis factorial exploratorio del instrumento también indica buenas condiciones de factoriabilidad con un porcentaje alto de correlaciones entre los ítems por encima del 0,40. El KMO tiene un índice de 0,93, lo que es considerado como muy adecuado para la realización del análisis factorial, y el determinante de la matriz está muy próximo al cero, lo que indica que el número de factores es menor que el número de ítems del instrumento.

Los mismos criterios han sido utilizados para la elección del número de factores: el gráfico de sedimentación otra vez indica la presencia de tres factores en el instrumento y existe una considerable ganancia de varianza explicada cuando se considera la extracción de un tercer factor.

La estructura factorial explica un 46% de la varianza del instrumento. El punto de corte para la permanencia en el factor ha sido de 0,40. La estructura factorial final del instrumento para la organización A se encuentra en la Tabla 2. De los 50 ítems iniciales, 41

Tabla 2. Estructura factorial de la Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional para la organización A

Ítems	Factores			h ²
	1	2	3	
2 Los cambios en esta organización generalmente se quedan al nivel del discurso, no ocurren de hecho.	0,697			0,619
3 Las personas suelen fingir que están haciendo el trabajo de forma distinta.	0,815			0,636
4 Las personas desarrollan mecanismos para no cambiar.	0,672			0,679
5 Fingir que ha habido cambio es una característica de las personas de esta organización.	0,730			0,687
6 Las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, pero en realidad no permiten que se los implanten.	0,888			0,702
7 No permitir que todos los objetivos del cambio se concreten dentro del plazo es común en esta organización.	0,908			0,716
8 Las personas suelen decir que aunque se haya producido el cambio, en la práctica no ha ocurrido.	0,910			0,734
9 Las personas asumen el nuevo discurso para defenderse de los cambios.	0,777			0,680
10 No dedicarse a tratar con los procesos de cambio es una práctica común en esta organización.	0,855			0,724
11 Las personas suelen negar que el cambio vaya a efectuarse.	0,730			0,684
12 Las personas se resisten a profundizar en la comprensión de las finalidades del cambio.	0,593			0,647
13 En procesos de cambio se suele restringir el acceso a las informaciones para que la oposición a los cambios no ocurra.	0,627			0,582
14 Esta organización no planifica los procesos de cambio, simplemente ocurren.	0,617			0,581
15 Dejar que el tiempo se encargue de la adaptación de las personas a lo nuevo es una práctica común en esta organización.	0,622			0,663
16 Aquí los distintos intentos de cambio siguen resultando no satisfactorios.	0,779			0,646
17 Las personas que están desde hace mucho tiempo en el poder se sienten amenazadas por el cambio.	0,455			0,501
18 Es común cambiar continuamente de dirección sin dar continuidad a lo que ya se hizo.	0,524			0,515

Tabla 2. Continuación

36 Los cambios comportamentales dentro de esta organización son siempre muy lentos.	0,403			0,678
22 Los cambios generan caos en la organización pues no se sabe que hacer.	0,595			0,649
20 Las personas demoran a adaptarse a los nuevos elementos introducidos por el cambio.		0,535		0,640
25 En los procesos de cambio, las personas temen perder su empleo.		0,625		0,598
26 Las presiones por cambios en esta organización generan insatisfacción en las personas.		0,407		0,689
27 La falta de información sobre los procesos de cambio genera malentendidos en la organización.		0,438		0,798
28 La falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores.		0,451		0,765
29 Los empleados que perdieron posición en función del cambio generalmente se oponen al proceso.		0,727		0,576
30 La divulgación de información sobre los procesos de cambio genera conflictos en la organización.		0,437		0,490
31 Las personas reaccionan negativamente a los cambios que generan pérdidas salariales.		0,672		0,483
32 Las personas se sienten temerosas por la incertidumbre generada por la nueva manera de trabajar.		0,820		0,668
33 La descentralización del poder genera temor porque hay sentimiento de pérdida de control y competencia.		0,659		0,516
34 En los procesos de cambio, el temor a perder genera resistencia en las personas.		0,898		0,678
35 Es muy difícil cambiar los comportamientos y actitudes de las personas en esta organización.		0,422		0,583
37 Las personas más implicadas son las más favorables al cambio.			0,545	0,414
39 Los cambios en esta organización generan oportunidades para el crecimiento personal.			0,694	0,553
40 El cambio conlleva la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo.			0,632	0,462
41 Los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar esta organización.			0,723	0,543
42 Las personas más jóvenes se adaptan más fácilmente a los procesos de cambio.			0,411	0,407
43 El cambio genera oportunidad para los trabajadores que sepan aprovecharse de él.			0,676	0,512
46 Las personas aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden				

Tabla 2. Continuación

ganar con él.			0,505	0,461
48 Los cambios en esta organización son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores.			0,580	0,534
49 Los trabajadores se dan cuenta de que la mayoría de sus compañeros de trabajo apoyan los cambios en la organización.			0,550	0,609
50 Los trabajadores creen que pueden realizar cambios en el ambiente organizacional.			0,472	0,468
Alfas de Cronbach	0.95	0.89	0.82	
Número de ítems	19	13	8	
Porcentual de varianza	14.66	12.35	10.23	
Porcentual de covarianza	39.62	35.09	25.29	

permanecieron en esta estructura del cuestionario tras la análisis factorial porque presentaron una adecuada carga factorial.

Organización B

El análisis factorial exploratorio del instrumento también indica buenas condiciones de factoriabilidad con un porcentual alto de correlaciones entre los ítems por encima del 0,40. El KMO ha presentado un índice de 0,93, lo que es considerado como muy adecuado para la realización del análisis factorial, y el determinante de la matriz está muy próximo al cero, señalando así que el número de factores menor que el número de ítems del instrumento.

Los mismos criterios han sido utilizados para la elección del número de factores: el gráfico de sedimentación otra vez indica la presencia de tres factores en el instrumento y existe una considerable ganancia de varianza explicada cuando se considera la extracción de un tercer factor.

El determinante de la matriz de correlaciones en la organización B también per-

manece muy próximo a cero, mientras que el índice de adecuación de la muestra – KMO – señala la reducción de 1 punto. Esto puede derivarse del hecho de que esta muestra es bastante reducida, solo 123 personas, para la realización del análisis.

Tal como en el primer análisis, el gráfico de sedimentación y los criterios de varianza explicada por el factor señalan que la mejor solución es la de tres factores. Esta estructura factorial con tres factores explica un 45,4% de la varianza del instrumento y el punto de corte para la permanencia del ítem en el factor ha sido una carga de 0,40. La estructura factorial final del instrumento para la organización A se encuentra en la Tabla 3.

Comparaciones entre las estructuras

Las dos estructuras factoriales pertenecientes a los dos grupos de la muestra presentan muchas similitudes con relación a número y distribución de los ítems en los factores, carga factorial de los ítems, alfas de Cronbach de los factores, etc., como demuestra la Tabla 4. De los 50

Tabla 3. Estructura factorial de la Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional para la organización B

Ítems	Factores			h ²
	1	2	3	
2 Los cambios en esta organización generalmente se quedan al nivel del discurso, no ocurren de hecho.	0,632			0,632
3 Las personas suelen fingir que están haciendo el trabajo de forma distinta.	0,771			0,731
4 Las personas desarrollan mecanismos para no cambiar.	0,712			0,774
5 Fingir que ha habido cambio es una característica de las personas de esta organización.	0,722			0,764
6 Las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, pero en realidad no permiten que se los implanten.	0,903			0,783
7 No permitir que todos los objetivos del cambio se concreten dentro del plazo es común en esta organización.	0,922			0,814
8 Las personas suelen decir que aunque se haya producido el cambio, en la práctica no ha ocurrido.	0,812			0,806
9 Las personas asumen el nuevo discurso para defenderse de los cambios.	0,724			0,766
10 No dedicarse a tratar con los procesos de cambio es una práctica común en esta organización.	0,935			0,817
11 Las personas suelen negar que el cambio vaya a efectuarse.	0,734			0,763
12 Las personas se resisten a profundizar en la comprensión de las finalidades del cambio.	0,696			0,745
13 En procesos de cambio se suele restringir el acceso a las informaciones para que la oposición a los cambios no ocurra.	0,472			0,704
14 Esta organización no planifica los procesos de cambio, simplemente ocurren.	0,563			0,669
15 Dejar que el tiempo se encargue de la adaptación de las personas a lo nuevo es una práctica común en esta organización.	0,580			0,727
16 Aquí los distintos intentos de cambio siguen resultando no satisfactorios.	0,804			0,714
17 Las personas que están desde hace mucho tiempo en el poder se sienten amenazadas por el cambio.	0,431			0,564
35 Es muy difícil cambiar los comportamientos e actitudes de las personas en esta organización.	0,406			0,634
36 Los cambios comportamentales dentro de esta organización son siempre muy lentos.	0,538			0,706
22 Los cambios generan caos en la organización pues no se sabe que hacer.	0,546			0,792
20 Las personas demoran a adaptar-se a los nuevos elementos introducidos por el cambio.		0,461		0,702
25 En los procesos de cambio, las personas temen perder su empleo.		0,648		0,738

Tabla 3. Continuación

26 Las presiones por cambios en esta organización generan insatisfacción en las personas.		0,523		0,747
27 La falta de información sobre los procesos de cambio genera malentendidos en la organización.		0,596		0,868
28 La falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores.		0,566		0,836
29 Los servidores que perdieron posición en función del cambio generalmente se oponen al proceso.		0,642		0,682
30 La divulgación de información sobre los procesos de cambio genera conflictos en la organización.		0,427		0,592
31 Las personas reaccionan negativamente a los cambios que generan pérdidas salariales.		0,644		0,584
32 Las personas se sienten temerosas por la incertidumbre generada por una nueva manera de trabajar.		0,796		0,677
33 La descentralización del poder genera temor porque hay sentimiento de pérdida de control y competencia.		0,645		0,659
34 En los procesos de cambio, el temor a la pérdida genera resistencia en las personas.		0,851		0,766
42 Las personas más jóvenes se adaptan más fácilmente a los procesos de cambio.		0,496		0,666
23 Con el cambio, esta organización perderá su lado humano.			-0,545	0,681
37 Las personas más implicadas son más favorables al cambio.			0,604	0,599
39 Los cambios en esta organización generan oportunidades para el crecimiento personal.			0,739	0,746
40 El cambio conlleva la necesidad de conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo.			0,726	0,707
41 Los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar esta organización.			0,754	0,671
43 El cambio genera oportunidad para los trabajadores que sepan aprovecharse de él.			0,745	0,775
46 Las personas aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden ganar con él.			0,501	0,584
48 Los cambios en esta organización son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores.			0,621	0,696
49 Los trabajadores se dan cuenta de que la mayoría de sus compañeros de trabajo apoyan los cambios en la organización.			0,530	0,778
50 Los trabajadores creen que pueden realizar cambios en el ambiente organizacional.			0,453	0,678
Alfas de Cronbach	0.94	0.88	0.85	
Número de ítems	19	12	9	
Porcentual de varianza	13.92	12.85	10.13	
Porcentual de covarianza	39.62	36.11	24.27	

Tabla 4. Comparaciones entre las estructuras factoriales en las dos organizaciones

Aspectos	Muestra total	Organización A	Organización B
Varianza Explicada	45%	46%	45,4%
Número de ítems del factor 1	18	19	19
Número de ítems del factor 2	9	13	12
Número de ítems del factor 3	9	8	9
Alfa del factor 1	0.95	0.95	0.94
Alfa del factor 2	0.88	0.89	0.88
Alfas del factor 3	0.83	0.82	0.85

ítems iniciales, 41 permanecieron en esta estructura del cuestionario tras la análisis factorial porque se ajustaron al criterio de corte de su peso en el factor.

En el factor 1, sólo 5 ítems presentan una distribución diferenciada cuando se compara la estructura inicial con las estructuras posteriores. Los ítems 16, 18, 22 y 36 se presentan en dos de las tres estructuras y el ítem 35 aparece sólo en el factor 1 de la estructura factorial de la segunda organización. Esos ítems pueden ser considerados como los más ambiguos de la estructura general, pues no poseen mucha estabilidad. En cuanto al factor 2, los ítems 20, 30 y 42 son los únicos que se manifiestan en sólo dos factores, y no en el tercero. En el factor 3, solamente dos de los ítems no son comunes a las tres estructuras factoriales encontradas. El ítem 23 aparece sólo en el tercer factor de la organización B y el ítem 37 es común a dos estructuras encontradas. Por tanto el 74% de los ítems del factor 1, el 85% de los ítems del factor 2 y el 75% de los ítems del

factor 3 se replican en la estructura factorial de las dos organizaciones. Es más la interpretación de los factores no se ve perjudicada por los ítems no comunes en ambas organizaciones.

Los tres factores presentados en las dos estructuras pueden ser, por tanto, nombrados e interpretados de la misma forma que la estructura inicial. El primer factor retrata claramente una actitud de oposición a los cambios, describiendo posiciones de cinismo con relación al cambio, el segundo factor está bastante vinculado a las creencias y a los temores personales asociados al cambio, destacando también una actitud negativa frente al cambio y el tercer factor describe una actitud favorable al cambio, mediante creencias y comportamientos positivos frente a los cambios organizacionales.

Una vez más los factores de oposición al cambio se encuentran muy correlacionados (correlaciones de 0,55 y 0,65) y la correlación entre esos factores y el tercero es muy pequeña con valores que no llegan a 0.30.

Análisis factorial Confirmatorio

Debido a que la estructura factorial se ha mantenido estable al analizar cada una de las dos empresas por separado, hemos procedido a realizar un análisis factorial confirmatorio con el AMOS 4.0 con el fin de comprobar cuál es la estructura factorial que mejor se adecua al instrumento de actitudes frente al cambio. El modelo hipotetizado se presenta en la Figura 1 y en la que los círculos representan variables latentes y los rectángulos representan variables medidas en el cuestionario. La ausencia de líneas conectando las variables implica la inexistencia de efectos directos hipotetizados entre ellas.

Se propone un modelo factorial con 3 factores de actitudes de oposición por cinismo, oposición por temor e incertidumbres y una actitud de aceptación ante el cambio. Los dos factores de oposición han sido hipotetizados como correlacionados y formando parte de un factor mayor (de segundo orden) llamado oposición.

El análisis de la ecuación estructural ha sido realizado usando los mismos 409 casos del análisis anterior. Los *missing values* han sido substituidos por el promedio al no superar el 5% de los datos generales. El modelo inicial no permitió identificar la estructura y esto puede ser resuelto de dos formas: o mediante la reestructuración del modelo o mediante la ampliación de la muestra. Se ha optado por la primera solución. Pero como había muchos parámetros para ser estimados, se ha optado

por retirar los ítems del factor 1 que poseían menor carga factorial para que el análisis se realizase. A partir de ahí, sólo se utilizaron los ítems 8, 7, 6, 10, 3, 9, 16, 11, 5 y 2. Con esa alteración, ha sido posible procesar el análisis factorial confirmatorio.

El parámetro del ajuste máximo ha sido empleado para estimar todos los modelos, el modelo independiente que comprueba la hipótesis de que todas las variables no están correlacionadas ha sido fácilmente rechazado (χ^2 36, N = 409) = 69.688, 9, df = 666, $p < 0,01$). El modelo hipotetizado fue probado y su ajuste demostrado (χ^2 60, df = 347, N = 409) = 1.525,336, $p < 0,000$), índice de ajuste comparativo (CFI = 0.94). La diferencia en χ^2 ha indicado una significativa mejoría en el ajuste entre el modelo hipotetizado y el modelo independiente.

Se han realizado modificaciones en el modelo para desarrollar un mejor ajuste, y posiblemente obtener un modelo más parsimonioso. La utilización de un factor general ha sido suprimida y la correlación entre los factores de oposición y aceptación ha sido establecida con el fin de mejorar el ajuste. Un χ^2 (56, df = 347, N = 409) 1.026,417, $p = 0,000$, los índices de ajuste comparativos (CFI = ³0.96), NFI = 0.95, RMSEA⁴ = 0,033, AIC⁵ de 148,417 y CAIC de 143,433. La diferencia en el chi-cuadrado probado ha indicado una significativa mejora en el ajuste entre el modelo hipotetizado y el modelo independiente. El modelo final se puede ver en la Figura 1.

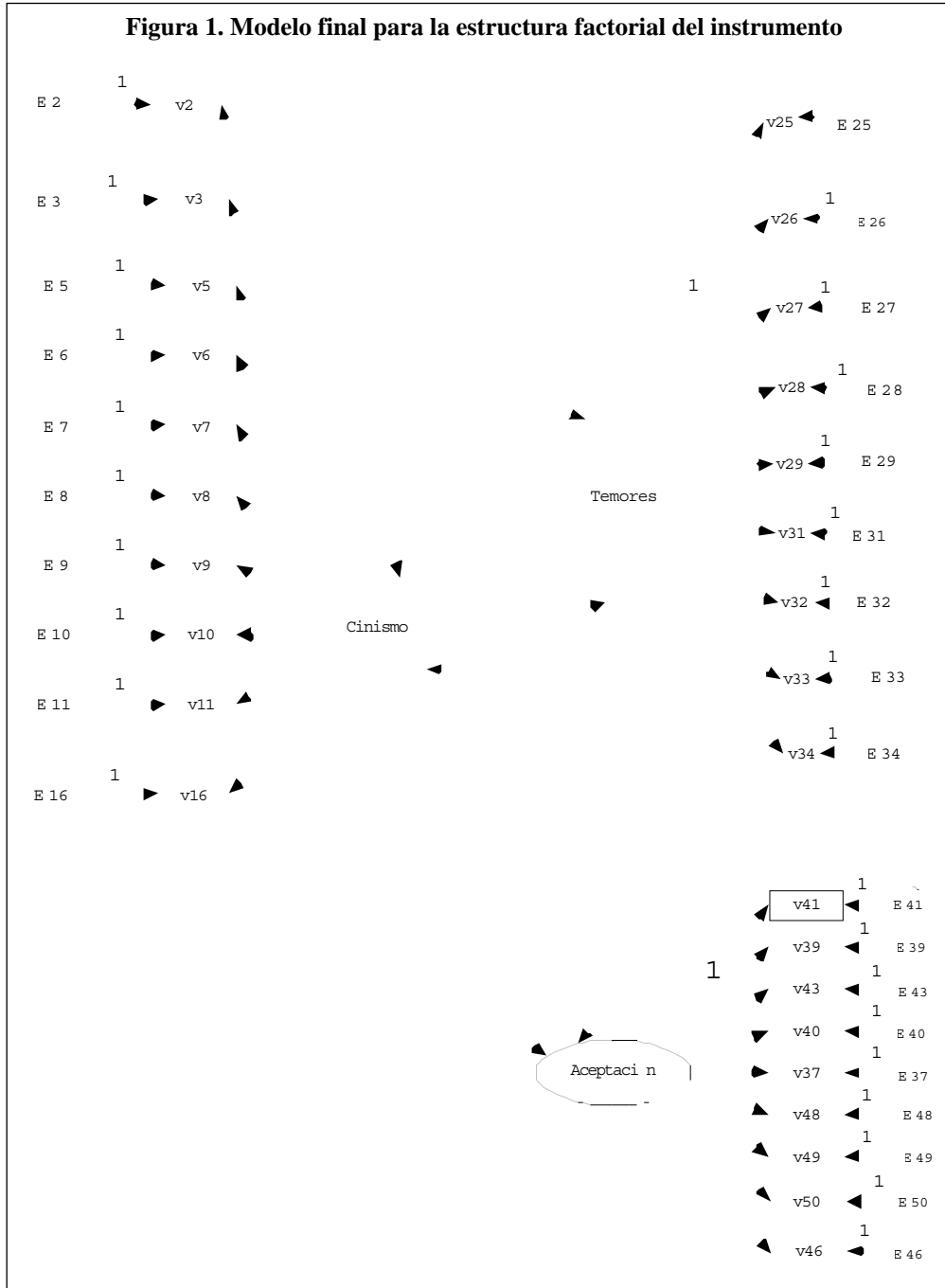
² La diferencia entre el χ^2 del modelo hipotetizado y el del modelo independiente es el parámetro de ajuste del modelo

³ Los índices de ajuste comparativo CFI y NFI deben poseer valores por encima de 0.90 para que el modelo sea ajustado.

⁴ El índice RMSEA indica la cantidad de residuo en el modelo. Este valor debe quedar debajo de 0,05.

⁵ CAIC e AIC son índices de selección del modelo usados para buscar la estructura más parsimoniosa en la curva creciente de análisis.

Figura 1. Modelo final para la estructura factorial del instrumento



El modelo final contempla tres factores de actitudes de oposición por cinismo, oposición por temor e incertidumbres y una actitud de aceptación ante el cambio. Se puede observar que los tres factores están correlacionados entre sí. El factor Uno – Oposición por cinismo – presenta diez ítems, el factor Dos – Oposición por Temor e incertidumbres – presenta nueve ítems y el factor tres – aceptación – contiene nueve ítems. Los índices CFI y NFI estuvieron con valores encima de 0.90 y el índice RMSEA presentó valores debajo de 0,05. Los resultados indican muy buena adecuación y ajuste del modelo a los datos y eso es lo que se espera con el uso de la modelación por ecuaciones estructurales. La tabla 5 contiene todos los índices de ajuste del modelo probado.

de Actitud de Aceptación del Cambio Organizacional tanto en la muestra como en las dos empresas estudiadas. No obstante, esa media está muy próxima al valor encontrado para el factor de Actitud de Miedo e Incertidumbre. Las desviaciones típicas y los rangos indican que no hubo una gran dispersión en los resultados obtenidos por sujeto, lo que refuerza el uso de la media como un índice de análisis del grupo.

Las dos organizaciones poseen índices muy próximos de preponderancia de la actitud de Aceptación del Cambio, seguida por la presencia de Temores e Incertidumbres y en menor medida de la Actitud de Cinismo ante el Cambio Organizacional.

Tabla 5. Índices de ajuste del modelo testado

CFI = 0.96	NFI = 0.95	TLI = 0,953
AIC = 148,417	CAIC = 143,433	CMIN/DF = 14.139
RMSEA = 0,033	Hoelter (0,05) = 204	Hoelter (0,01) = 223

Estadísticas descriptivas e interpretación de los patrones de actitudes entre los sujetos

Las Tablas 6 y 7 contienen las medias, desviaciones típicas y rangos de los tres factores encontrados tanto para el total de la muestra como para cada una de las dos empresas.

En la Tabla 6 aparecen las medias en cada factor que son el resultado del promedio de los ítems de cada uno de los factores. La media más alta es del factor

Para verificar la consistencia entre las actitudes hacia el cambio se ha realizado un análisis de cluster jerárquico y normal por medias para analizar la distribución de las tres actitudes (ver Tabla 7). Para el análisis de clusters la mejor solución es la de 4 clusters por no presentar sobreposición de patrones. El valor para el análisis de la intensidad de la actitud ha sido considerado a partir de 2 (en una escala de 0 a 4). El primer cluster se caracteriza por la preponderancia de las actitudes de temor e incertidumbre y cinismo en los individuos, lo que demuestra claramente que ese grupo

Tabla 6. Análisis de Cluster de las Actitudes ante el Cambio Organizacional

Actitudes	N		Media	Desviac. Típica	Rango	Cluster			
	Válidos	Ausentes				1	2	3	4
Cinismo	409	0	1,28	0,83	0,79	2,33	0,33	1,18	4,00
Temores	409	0	2,35	0,82	2,04	2,97	0,98	2,68	3,89
Aceptación	409	0	2,65	0,63	2,19	1,36	3,16	3,00	3,78

Tabla 7. Medidas y desviaciones típicas de las Actitudes ante el Cambio en la Organización A y B

Actitudes ante el Cambio	Organización A			Organización B		
	N	Media	Desviación Típica	N	Media	Desviación Típica
Cinismo	286	1,29	0,84	123	1,27	0,82
Temores	286	2,33	0,83	123	2,40	0,78
Aceptación	286	2,66	0,62	123	2,64	0,67

de individuos posee claridad y consistencia entre sus actitudes con relación al cambio organizacional. Este patrón grupal ha sido preponderante en personas con mayor escolaridad, más edad y mayor tiempo de servicio en la organización. El segundo cluster indica un énfasis en la actitud positiva de aceptación del cambio. Esta actitud positiva preponderante también denota un patrón armónico de cogniciones y afectos dirigidos al cambio organizacional. Este patrón muestra una divergencia explícita con los clusters 3 y 4 que resaltan, respectivamente, las actitudes de temor e incertidumbre acompañadas de las actitudes de aceptación y la presencia simultánea y fuerte de las tres actitudes estudiadas. En el caso de los clusters tres y cuatro hay una presencia de ambigüedad y conflictos en el patrón de actitudes presentados por los

sujetos y en algunos casos opuestas, en grupos diferenciados de sujetos.

Para verificar si estos patrones son preponderantes entre los grupos de individuos según sus características socio-demográficas, se han realizado algunos análisis de diferencias de medias considerando toda la muestra de la investigación. En toda la muestra, la actitud de aceptación del cambio ha preponderado entre jóvenes e individuos con menor escolaridad. Estos dos últimos patrones de actitudes (los clusters tres y cuatro) han preponderado en mujeres con tiempo de trabajo en la organización entre 5 y diez años, mayor escolaridad y un rango de edad entre 25 y 35 años. Lo cual sugiere que éstas pueden haber vivido algunas experiencias de fracasos de los procesos de cambio.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Hemos desarrollado un escala para medir las actitudes de las personas que trabajan en organizaciones ante los procesos de cambio organizacional. Esta escala muestra buenos niveles de fiabilidad y validez para ser utilizada en las investigaciones sobre los determinantes o las consecuencias del cambio organizacional. Su estructura factorial de tres factores, Aceptación del Cambio, Temores ante el Cambio y Cinismo tiene buenos índices de consistencia interna y de validez de constructo. Es más, esta estructura general de tres factores se mantienen cuando los mismos análisis se replican en cada una de las dos organizaciones de la muestra del estudio, lo cual aporta validez convergente al instrumento ya que se ha realizado en dos organizaciones distintas, con fines distintos, perfiles de estructura de edad distinta y de experiencia laboral distinta. El instrumento también presenta índices satisfactorios de ajuste del modelo mediante análisis factorial confirmatorio realizado por medio de ecuaciones estructurales. Los indicadores demuestran una estabilidad de la estructura. A pesar de que las organizaciones tienen diferente naturaleza, una es empresa bancaria y la otra es empresa de telecomunicaciones, las actitudes de esos individuos con relación al cambio organizacional no presentan diferencias sustantivas en sus resultados. Hay una alta presencia de aceptación, unida al temor e incertidumbre y una pequeña dosis de cinismo. Ambas organizaciones han pasado ya por procesos de fuerte reestructuración en los últimos diez años, en una de ellas el cambio fue bastante traumático pues implicó renovar aspectos críticos de su cultura de organización pública. Por lo tanto podemos concluir que la validación

convergente y divergente de la escala mediante el procedimiento de comparación de sus estructuras en dos organizaciones distintas es bastante satisfactorio.

El análisis de cluster ilustra la conjunción de patrones diferentes de consistencia e inconsistencia de actitudes ante el cambio organizacional. Así aparece un patrón de consistencia entre actitudes favorables o desfavorables al cambio junto a otro patrón de inconsistencia donde encontramos personas que pueden mantener a la vez actitudes favorables y desfavorables ante el cambio organizacional. Estos patrones son muy informativos de la complejidad del cambio organizacional, y sugieren la necesidad de considerarlos para comprender la consistencia o inconsistencia entre cogniciones y comportamiento ante el cambio organizacional a la hora de diseñar estrategias empresariales de persuasión argumentativa hacia el cambio. La resistencia ante el cambio será mayor entre grupos de personas con patrones de actitudes inconsistentes o desfavorables y esta escala puede ser un buen instrumento para conocer los argumentos que subyacen a estas resistencias. Estos patrones de resistencia están también relacionados con características psicosociales como el tiempo de trabajo en la organización, edad, sexo o escolaridad conforme muestran los resultados de las pruebas de contraste de medias. Los patrones de actitudes inconsistentes han preponderado en mujeres, con tiempo de trabajo en la organización entre 5 y diez años, mayor escolaridad y edad entre 25 y 35 años. Esas pueden ser aquellas que han vivido algunas experiencias de fracaso ante los procesos de cambio.

Además, el conocimiento de estos factores puede ayudar a conocer los determi-

nantes socio-estructurales del desarrollo de estas actitudes y poder diseñar estrategias de análisis de los factores colectivos que facilitan o dificultan las resistencias a la innovación y al cambio en las organizaciones.

La bondad de la estructura factorial encontrada, sin embargo, no elimina la conveniencia de seguir replicando en otras investigaciones los índices del modelado por ecuaciones estructurales para verificar el grado en que la estructura de las actitudes ante el cambio se replican a pesar de la diversidad de contextos, otros tipos de organizaciones, con cambio planificado o sin él.

Es cierto que los individuos de ese estudio no se encontraban en la antesala de un proceso de cambio organizacional planificado y el instrumento no fue aplicado para verificar dos o más momentos de presentación de las actitudes con relación al cambio. En ese sentido, nuestro trabajo estudia el proceso de cambio desde una perspectiva estática, lo que realmente limita la generalización y comprensión global de sus mecanismos. A pesar de sus dificultades estamos empezando planificar un estudio de actitudes ante el cambio en un contexto dinámico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ajzen, I. e Madden, T. J. (1986). Prediction of goal directed behavior: Attitude intentions, and perceived behavior control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.

Amenarkis, A.A.; Buckley, M.R. y Bedeian, A.G. (1999). Organizational

change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 293-315.

Bartunek, J. M.; Greenberg, D. N. y Davidson, B. (1999). Consistent and inconsistent impacts of a teacher-led empowerment initiative in a federation of schools. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (4), 457-478.

Bovey, W. H. y Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership y Organization Development Journal*, 22 (8), 372-382.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. 34 (3), 555-590.

George, J. M. y Jones, G.R. (2001). Towards a process model of individual change in organization. *Human Relations*, 54(4), 419-444.

Gupta, A. K. y Govindajaran, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27, 25-41.

Hambrick, D. C. y Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes. In: L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 9, pp. 369-406). Greenwich, C. T.: JAI Press.

Lau, C.M. y Woodman, R. (1995). Understanding organizational change: a schematic perspective. *Academy of Mana-*

gement Journal, 38(2), 537-554.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), 783-794.

Schiemann, W. (1995). *Understanding*

change resistance. In. N. Russel Jones (ED.), *The managing change pocketbook*. Hants, U:K: Management Pocketbooks. Ltd.

Valley, K. L. y Thompson, T. A. (1998). Sticky Ties and Bad Attitudes. In: Kramer, R.M. y Neagle, M. A. *Power and Influence in organizations*. London: Sage Publications. (39-66).