



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LOS COLABORADORES  
DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del

Título de Licenciatura en Gestión del Talento Humano

#### **AUTORES:**

Cóndor Chango Cristian Andres

Marcalla Jimenez Sandy Nicool

#### **TUTOR:**

Mtr. Silva Guzmán Martha Patricia

**LATACUNGA - ECUADOR**

**ABRIL - AGOSTO 2024**

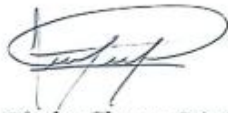
## DECLARATORIA DE AUTORÍA

### DECLARATORIA DE AUTORÍA

Cóndor Chango Cristian Andres, con cédula de ciudadanía No. 1755031778, Marcalla Jimenez Sandy Nicool, con cédula de ciudadanía No. 0504369562 declaro / amos ser autor/es del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LOS COLABORADORES DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”**, siendo la **Psí. Martha Patricia Silva Guzmán Mtr.**, Tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Latacunga, agosto 22 del 2024



Córdor Chango Cristian Andres  
C.C: 1755031778



Marcalla Jimenez Sandy Nicool  
C.C: 0504369562

## AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

### AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

**“LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LOS COLABORADORES DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”** de Córdor Chango Cristian Andres; **Marcalla Jimenez Sandy Nicool**, de la carrera de **Gestión del Talento Humano**, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 22 de agosto de 2024



Mtr. Martha Patricia Silva Guzmán

C.C.: 1716407992

TUTOR / A

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

### AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente **Informe de Investigación** de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**; por cuanto, los postulantes: **Cóndor Chango Cristian Andres ; Marcella Jimenez Sandy Nicool**, con el título del Proyecto de Investigación: **"LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LOS COLABORADORES DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA"** ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.


Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 21 de agosto de 2024

Para constancia firman:



Dra. Gloria Vizcaino Cardenas  
C.C: 0501876650  
**LECTOR 1 (PRESIDENTE)**



Mg. Ángel Yllarzoel Maya  
C.C: 0602765406  
**LECTOR 2 (MIEMBRO)**



Mg. Juan Pablo Safla Sandoval  
C.C: 0502423429  
**LECTOR 3 (MIEMBRO)**

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por darme salud y fortaleza para culminar cada paso de mis estudios. De igual manera, mi enorme gratitud a mis padres Manuel Fernando y María Olga, por ser mi mayor motivación con su apoyo incondicional, su Fe en mis capacidades y sus palabras de aliento que me impulsaron en los momentos de dificultad.*

*Mi profundo agradecimiento a los profesores, y especialmente a mi tutora, de tesis Mtr. Martha Patricia Silva, por transmitirme valiosos conocimientos que me servirán en un futuro, por su paciencia y sabiduría al guiarme en esta trayectoria, incentivando lo mejor de mí, confiando y creyendo en mis capacidades para construir las bases del profesional que ahora me enorgullece ser.*

*Una mención importante de igual manera para el GAD Municipal del Cantón Latacunga por obsequiarnos su colaboración, su sabiduría y su tiempo, de antemano gracias.*

**Cristian**

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por darme la fortaleza y sabiduría para culminar con éxito esta etapa universitaria, a la Universidad Técnica de Cotopaxi por abrirme las puertas para formarme profesionalmente, a mis docentes que me compartieron sus conocimientos y me inspiraron a alcanzar la excelencia académica.*

*De igual manera quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi tutora de tesis Mtr. Martha Patricia Silva por su guía, paciencia y apoyo constante, sus conocimientos y consejos han sido importantes para la culminación de este proyecto*

*Quiero agradecer a una persona muy especial, mi compañero de vida Esteban Zambrano, por su amor y apoyo incondicional durante toda mi vida universitaria.*

*Por último, agradezco a mis amigos de la universidad, Monica, Stefany, Byron y Adrián, quienes han sido un pilar fundamental en este viaje académico gracias por ser parte de esta experiencia, por las risas compartidas y los recuerdos que hemos construido juntos.*

**Sandy**

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo de tesis a mis amados padres Manuel Fernando y María Olga por ser un ejemplo para mí, que, con sus constantes consejos, palabras, apoyo incondicional y su arduo sacrificio han forjado pilares importantes sobre el cual he llevado mi vida. Gracias por ser mi sustento, por creer en mí y enseñarme que todo se puede conseguir con esfuerzo y dedicación. Este trabajo de tesis es un reflejo de todo lo que he aprendido de sus enseñanzas que me han brindado y de todo el esfuerzo que han realizado para que yo sea un profesional.*

*A mis queridas hermanas Karina y Magaly que, a través de sus consejos y regaños, han sido un apoyo incondicional para conseguir mis objetivos, me han enseñado que, a pesar de las circunstancias, hay que seguir adelante. Muchas gracias por creer en mí, y sobre todo el apoyo incondicional que me han brindado.*

*A mi cuñado Edgar y a toda mi familia que siempre me impulsaron a seguir adelante, agradezco inmensamente su presencia y apoyo en cada paso que he realizado para lograr este sueño tan anhelado*

**Cristian**

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo de tesis con todo mi amor a mi hijo Stefano que es mi mayor inspiración y motivo de lucha diaria, su inocencia, alegría y amor incondicional me dieron la fuerza necesaria para seguir adelante en los momentos más difíciles. Este trabajo es un testimonio de mi compromiso con nuestro futuro y mi deseo de ser un ejemplo para ti.*

*A mi amada madre Carmen Rocío, que su sabiduría, apoyo incondicional y sacrificio constante ha sido el fundamento sobre el cual he construido mi vida. Gracias por ser mi roca, por creer en mí y por enseñarme el valor del trabajo arduo.*

*De igual manera a mis hermanos, a mis tíos Guido y Mercy a mi abuelita Laura Maria que no me acompaña físicamente pero siempre está en mi corazón, y a toda mi familia que me impulsaron a seguir adelante, su presencia en cada paso ha sido fundamental para lograr tan anhelado sueño.*

**Sandy**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**TÍTULO: “LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LOS COLABORADORES DEL  
GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”**

**Autor/es:**

Córdor Chango Cristian Andres

Marcalla Jimenez Sandy Nicool

**RESUMEN**

La resistencia al cambio en los colaboradores es una preocupación cada vez más fuerte en las organizaciones a nivel mundial; ya sea en el lugar de trabajo, cargo, funciones, o nuevos directivos, no se toma en cuenta el efecto que esto conlleva en los colaboradores, así como el impacto negativo que producirá en la organización. Esta investigación propone elaborar estrategias para la disminución de la resistencia al cambio de los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Latacunga; tiene un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal. El estudio se basó en la respuesta de 356 colaboradores del GAD Municipal del Cantón Latacunga. La técnica utilizada fue la encuesta; el instrumento utilizado es un cuestionario de 17 ítem elaborado por (Oreg, 2003), traducida y utilizada por (Quispe, 2018) y (Lenti, 2023) en Perú. Cuenta con 4 dimensiones: búsqueda de la rutina, reacción emocional, enfoque a corto plazo y rigidez cognitiva con un alfa de Cronbach de 0,756. Los resultados revelaron que la resistencia al cambio prevalece con un 89,6% en la organización, en donde se evidencia la experiencia de los empleados con procesos de cambios fallidos, y produce una elevada resistencia al cambio. La dimensión búsqueda de la rutina prevalece con un 92.70% en la organización, ya que sugiere que una parte significativa de la población necesita más apoyo para superar la renunciar a los viejos hábitos. Al utilizar estrategias participativas y la implicación de los empleados en las primeras etapas del proceso de cambio son esenciales para reducir esta resistencia.

**Palabras claves:** Colaboradores; Organización; Resistencia al cambio

# **TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**

## **FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES**

### **THEME:” THE RESISTANCE TO CHANGE IN THE EMPLOYEES OF THE MUNICIPAL GAD OF THE CANTON LATACUNGA”**

**Author:**

Cóndor Chango Cristian Andres

Marcalla Jimenez Sandy Nicool

#### **ABSTRACT**

Resistance to change among employees is an increasingly significant concern for organizations worldwide. Whether it's related to the workplace, job roles, responsibilities, or new management, the impact of these changes on employees is often overlooked, along with the negative effects it can have on the organization. This research proposes strategies to reduce resistance to change among the employees of the GAD Municipal of the Latacunga Canton. It adopts a quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional design. The study was based on responses from 356 employees of the GAD Municipal of the Latacunga Canton. The technique used was a survey; the instrument was a 17-item questionnaire developed by Oreg (2003), translated and used by Quispe (2018) and Lenti (2023) in Peru. The questionnaire covers four dimensions: routine seeking, emotional reaction, short-term focus, and cognitive rigidity, with a Cronbach's alpha of 0.756. The results revealed that resistance to change prevails in the organization at 89.6%, highlighting employees' experiences with failed change processes, leading to high resistance to change. The routine-seeking dimension prevails in the organization at 92.70%, suggesting that a significant portion of the workforce needs more support to overcome old habits. Using participatory strategies and involving employees in the early stages of the change process are essential for reducing this resistance.

**Keywords:** Employees; Organization; Resistance to change

## AVAL DE TRADUCCIÓN



CENTRO  
DE IDIOMAS

### *AVAL DE TRADUCCIÓN*

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que:

La traducción del resumen al idioma inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LOS COLABORADORES DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”**, presentado por: **Cóndor Chango Cristian Andres y Marcalla Jimenez Sandy Nicool**, egresados de la Carrera de: **Gestión del Talento Humano**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a los peticionarios hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, agosto del 2024

Atentamente,

Mg. Bolívar Maximiliano Cevallos Galarza  
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC  
CI: 0910821669



# CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

## CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutor / a del Proyecto de Investigación con el tema: "Resistencia al cambio en los colaboradores del GAD municipal del Cantón Latacunga", Córdor Chango Cristian Andres y Marcalla Jimenez Sandy Nicool, de la carrera de Gestión del Talento Humano, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Compilatio, con un porcentaje de coincidencias del 4%; y, expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.



Particular que comunico a usted para los fines pertinentes

Latacunga, 22 de agosto de 2024

M<sup>te</sup>. Martha Patricia Silva Guzmán

C.C: 1716407992

TUTOR/A

## ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA.....	vii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
AVAL DE TRADUCCIÓN .....	xi
CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD.....	xii
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
<b>1. INFORMACIÓN GENERAL .....</b>	<b>1</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
<b>3.1 Pregunta de investigación .....</b>	<b>5</b>
<b>3.2 Objetivo de la investigación .....</b>	<b>5</b>
<b>4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>5. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....</b>	<b>6</b>
<b>6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA .....</b>	<b>7</b>
<b>6.1 Antecedentes.....</b>	<b>7</b>
<b>6.2 Marco teórico .....</b>	<b>10</b>
<i>Teoría del cambio .....</i>	<i>10</i>
<i>Resistencia al cambio.....</i>	<i>11</i>
<i>Tipos de resistencia al cambio.....</i>	<i>14</i>
<i>Factores que Influyen en la Resistencia al Cambio.....</i>	<i>16</i>
<i>La gestión del cambio .....</i>	<i>17</i>
<i>Modelos de gestión del cambio .....</i>	<i>21</i>
<i>Importancia de la gestión del cambio .....</i>	<i>26</i>
<i>Resistencia al cambio de los colaboradores en el cambio organizacional .....</i>	<i>28</i>
<i>La resistencia al cambio en el mundo.....</i>	<i>32</i>

<i>Dimensiones de la resistencia al cambio</i> .....	34
<b>7. METODOLOGÍA</b> .....	<b>35</b>
<b>8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>38</b>
8.1 Análisis de los Confiabilidad del instrumento .....	38
8.2 Discusión de resultados .....	43
<b>9. IMPACTOS</b> .....	<b>44</b>
9.1 Social .....	44
<b>10. PROPUESTA</b> .....	<b>44</b>
10.1 Estrategias .....	47
<i>Estrategia 1 Implementación de la Gamificación del Cambio</i> .....	47
<i>Estrategia 2 Laboratorios de Innovación</i> .....	49
<i>Estrategia 3 Mentoría Inversa</i> .....	51
<i>Estrategia 4 Co-creación de la visión futura</i> .....	54
<i>Estrategia 5 Implementación de happy cards</i> .....	57
<b>11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>60</b>
11.1 Conclusiones .....	60
11.2 Recomendaciones .....	62
<b>12. BIBLIOGRAFIAS CITADAS</b> .....	<b>63</b>
<b>13. ANEXOS</b> .....	<b>71</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos, actividades, cronograma y productos de la investigación.....	5
Tabla 2. Concepto de dimensiones de la resistencia al cambio.....	34
Tabla 3. coeficientes del $\alpha$ de Cronbach.....	38
Tabla 4. Resistencia al cambio .....	39
Tabla 5. Dimensión búsqueda de la rutina .....	39
Tabla 6. Dimensión Reacción emocional.....	40
Tabla 7. Dimensión Enfoque a corto plazo .....	41
Tabla 8. Dimensión Rigidez cognitiva .....	42
Tabla 9. Estrategias .....	45

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentaje de resistencia al cambio.....	39
Gráfico 2. Porcentaje de la dimensión búsqueda de la rutina.....	40
Gráfico 3. Porcentaje de la dimensión reacción emocional.....	41
Gráfico 4. Porcentaje de la dimensión enfoque a corto plazo .....	41
Gráfico 5. Porcentaje de la dimensión rigidez cognitiva.....	42

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

**Título del Trabajo de Titulación:**

La resistencia al cambio en los colaboradores del GAD Municipal del cantón Latacunga

**Fecha de inicio:** Abril del 2024

**Fecha de finalización:**

**Lugar de ejecución:**

Barrio Ignacio Flores, Sector la laguna, Latacunga, Cotopaxi, GAD municipal del Cantón Latacunga

**Facultad que auspicia:**

Facultad en Ciencias Administrativas y económicas

**Carrera que auspicia:**

Gestión del talento humano

**Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):**

N\_A

**Grupo de investigación**

N\_A

**Equipo de Trabajo:**

Mtr. Martha Patricia Silva Guzmán                      CI. 1716407992

Marcalla Jimenez Sandy Nicool                      CI. 0504369562

Cóndor Chango Cristian Andres                      CI. 1755031778

**Área de Conocimiento:**

Gestión del talento humano

**Línea de investigación:**

Administración y Economía para el Desarrollo Sostenible de las Organizaciones

**Sub líneas de investigación de la Carrera:**

Estudios del trabajo y gestión humana en las organizaciones del siglo XXI

## **2. INTRODUCCIÓN**

En el ámbito de la gestión de recursos humanos, la resistencia al cambio se presenta como un desafío fundamental que impacta directamente en el éxito y crecimiento de las organizaciones. En este contexto, el presente estudio se propone analizar dicha resistencia en el GAD Municipal de Latacunga, con el objetivo primordial de mejorar el bienestar de los servidores públicos. Se busca identificar áreas problemáticas y desarrollar estrategias efectivas para promover un ambiente de trabajo en donde la innovación sea parte importante. Fomentar el compromiso y la colaboración a nivel individual y organizacional será un pilar clave de GAD en Latacunga para lograr este objetivo.

La resistencia al cambio se encuentra presente en todas las organizaciones que intentan implementar cambios significativos. Entre ellos destaca el apego de la naturaleza humana a la familiaridad y al orden establecido. Muchos empleados sienten una sensación de seguridad y control dentro de sus métodos de trabajo familiares, y cualquier intento de introducir cambios puede generar ansiedad y resistencia, la falta de una comunicación eficaz con la dirección o de la participación activa de los empleados en el proceso de cambio puede hacer que las personas se sientan amenazadas y se resistan a nuevas iniciativas (Carreño, 2020).

La resistencia al cambio puede interpretarse como una actitud o comportamiento de un individuo que puede frustrar el propósito de las metas del cambio. Las reacciones adversas de los empleados a los cambios tendrán enormes consecuencias; esto se debe a que inhibirán el éxito de los cambios planificados. Los hechos muestran que uno de los factores que causa el fracaso del cambio organizacional son los empleados que se resisten al cambio. (Darmawan & Azizah, 2020)

## **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las organizaciones, al momento de un cambio, ya sea de lugar de trabajo, cargo y funciones, o hasta de una nueva gerencia o directiva, no miden el efecto que esto conlleva a los colaboradores y desconocen el impacto que producirá en la organización. La resistencia al cambio dentro de las organizaciones es un factor de transformación a nuevos procesos, actitudes arraigadas y cómodas que obstaculizan procesos necesarios para el desempeño laboral, donde los empleados pueden resistirse al cambio debido a la incertidumbre, el desconocimiento y la falta de comunicación con los compañeros de

trabajo. A nivel mundial, se están produciendo constantes cambios de manera acelerada y uno de estos cambios es la tecnología, miles de trabajadores en el mundo no han logrado cambiar la forma habitual de trabajar, siendo la tendencia los entornos y herramientas digitales. Los estudios han demostrado que el éxito del cambio organizacional depende principalmente de la actitud y la respuesta de sus empleados. De hecho, la transformación adecuada en el comportamiento de los empleados en el cambio determina su éxito a largo plazo. Como la respuesta temprana y la intención hacia el cambio son cruciales, investigaciones respaldan el papel de las actitudes positivas de los empleados en el éxito del cambio. Por el contrario, las actitudes y respuestas negativas de los empleados pueden resultar perjudiciales. (Scholkmann, 2021)

El fenómeno de la resistencia al cambio refleja actitudes y comportamientos negativos revelado por los colaboradores en momentos donde se presentan cambios organizacionales. Durante el proceso de realización del cambio, el mayor desafío que enfrentan las organizaciones es cómo gestionar ese cambio, especialmente para hacer frente a la resistencia que plantean los colaboradores al intentar ralentizar el proceso de cambio o finalizar el esfuerzo de cambio por completo. (Bayiz et al, 2020).

La resistencia al cambio en las organizaciones surge por el rechazo a lo desconocido. Las personas tienden a sentirse más cómodas con lo familiar y la introducción de cambios puede aumentar la inseguridad de los empleados. Este es un fenómeno común en recursos humanos, donde la transformación organizacional puede enfrentar obstáculos importantes por una variedad de razones psicológicas y estructurales. Comprender estos desafíos es fundamental para implementar un cambio efectivo y garantizar una adaptación exitosa de los empleados (Schweiger et al., 2019,p.).

Diversas organizaciones están transformando sus métodos de trabajo, los empleados al encontrarse con enfoques y entornos laborales renovados experimentan inquietudes al desconocer nuevas metodologías y tecnologías. Esto se debe a que tienen arraigada la creencia de que su modo de realizar sus tareas es el más idóneo. Sin embargo, se muestran reacios a incorporar prácticas innovadoras que impliquen la adopción de tecnologías desconocidas, temen que, al utilizar estas nuevas herramientas, su rendimiento laboral se vea afectado debido a la falta de comprensión sobre su funcionamiento y el propósito principal en la implementación de dicho cambio. (Valencia, 2021)

Para adaptarse eficazmente a los cambios en una institución, es crucial comprender con precisión el fenómeno que ocurrirá. La resistencia al cambio a menudo surge entre los servidores de las instituciones, ya que pueden mostrar falta de interés en aprender nuevos procesos o funciones necesarios para cumplir con las modificaciones implementadas. Es esencial abordar esta resistencia mediante enfoques que fomenten la participación y la comprensión, garantizando así una transición más fluida y exitosa. (Córica, 2020)

En la actualidad en las empresas medianas y pequeñas, el cambio es una constante en la vida de las personas y tiene un impacto significativo en el progreso de los colaboradores en diversas empresas. Todos experimentan la necesidad de cambios en aspectos cotidianos. Sin embargo, la dificultad radica en superar la resistencia de los trabajadores frente a los cambios propuestos. Desde diversas plataformas de comunicación, se observa un conformismo que rápidamente se arraiga en las costumbres y modifica los comportamientos de manera estática, frenando metas y aspiraciones de los ecuatorianos, quienes a menudo se conforman con la situación actual. (Córdova, 2023)

A pesar de los notables avances tecnológicos, algunos propietarios de negocios ecuatorianos aún muestran desconocimiento y resistencia hacia la implementación de cambios. Esta oposición a la adopción de tecnología no solo es evidente, sino que, también representa una amenaza significativa para la sostenibilidad de sus negocios en el mercado. La falta de integración estratégica de la tecnología implica un riesgo tangible, ya que otras pequeñas empresas que sí se mantienen actualizadas pueden ganar ventaja competitiva, lo que destaca la necesidad imperativa de adaptarse a las transformaciones tecnológicas para asegurar una posición sólida en el mercado. (Lino & Quimi, 2019)

La resistencia al cambio también se alimenta de la incertidumbre que rodea a las innovaciones propuestas. Los empleados pueden sentirse inseguros sobre su capacidad para adaptarse a las nuevas prácticas o temer que estas afecten negativamente sus roles y responsabilidades que se puede manifestar como una forma de retroceso, donde los empleados muestran falta de entusiasmo o se adhieren demasiado a las antiguas formas de trabajo, o incluso en formas más abiertas de rechazo, como quejas con otros colaboradores, sabotaje, en casos extremos, renuncias laborales. (Mara & Elvira, 2021)

Según Rodríguez et al., (2023). El fenómeno de la resistencia al cambio en entornos organizacionales es un problema que afecta a muchas empresas y puede

obstaculizar la implementación efectiva de nuevas políticas, procesos o tecnologías. Esta resistencia puede tomar diversas formas, desde la negatividad hasta la oposición abierta, y puede ser impulsada por diferentes motivos, como el temor a lo desconocido, la percepción de pérdida de control o la falta de comunicación sobre los motivos del cambio.

Tanto nivel personal y organizacional, la resistencia al cambio puede generar una visión negativa en el proceso y adaptabilidad de nuevos cambios dentro de una organización. Es esencial abordar y gestionar eficazmente esta problemática para así facilitar una correcta transición y aumentar las posibilidades de éxito en el cambio organizacional.

### 3.1 Pregunta de investigación

¿Cómo disminuir la resistencia al cambio en los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Latacunga?

### 3.2 Objetivo de la investigación

General

Elaborar estrategias para la disminución de la resistencia al cambio de los colaboradores del GAD Municipal del cantón Latacunga.

Específicos

- Fundamentar teóricamente el concepto de resistencia al cambio
- Determinar los niveles de resistencia al cambio en los colaboradores del GAD municipal del cantón Latacunga.
- Plantear estrategias innovadoras que aporten a la resistencia al cambio en los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Latacunga.

Tabla 1.  
Objetivos, actividades, cronograma y productos de la investigación

Objetivo específico	Actividades	Productos
Fundamentar teóricamente el concepto de resistencia al cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de artículos científicos, libros, vinculados a la resistencia al cambio.</li> </ul>	Marco teórico.
Determinar los niveles de resistencia al cambio en los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Latacunga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas a los colaboradores de la empresa.</li> <li>• Obtención de resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores</li> <li>• Análisis de los resultados obtenidos.</li> <li>• Ubicación de niveles de resistencia al cambio en cada colaborador.</li> </ul>	Niveles de resistencia al cambio en los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Latacunga

---

Plantear estrategias innovadoras que aporten a la resistencia al cambio en los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Latacunga.

- Elaboración de estrategias innovadoras para la disminución de la resistencia al cambio de los colaboradores

Estrategias innovadoras que aporten la resistencia al cambio en los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Latacunga.

#### **4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación sobre la resistencia al cambio en los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Latacunga es crucial para optimizar la eficiencia operativa, fortalecer la cultura organizacional, y aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Al identificar y comprender los factores que obstaculizan la implementación de nuevos procesos, políticas, o tecnologías, la organización puede implementar cambios de manera más efectiva, desarrollando una cultura más adaptativa y resiliente, lo que resulta en un servicio público más ágil y en un entorno laboral donde la incertidumbre y el estrés son minimizados, mejorando así el bienestar de los colaboradores y su compromiso con la entidad.

La investigación es valiosa dentro de la carrera de Talento Humano debido a que ofrece conocimientos críticos sobre la gestión del cambio en el sector público, lo que ayuda a los profesionales a manejar la resistencia de manera más efectiva y mejora las prácticas de desarrollo organizacional promoviendo el desarrollo de competencias clave como la comunicación, la empatía, y el liderazgo, impulsando estrategias de cambio más efectivas y menos destructivas en las organizaciones.

La investigación sobre la resistencia al cambio ofrece beneficios significativos a nivel personal ya que promueve un entorno laboral más positivo, reduciendo la ansiedad durante las transiciones y facilitando el desarrollo personal y profesional al permitir una adaptación más fluida a nuevas responsabilidades, una gestión eficaz del cambio fortalece la percepción de seguridad laboral, reduciendo el miedo a la incertidumbre y asegurando que los empleados se sientan respaldados por la organización.

#### **5. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO**

La presente investigación sobre la resistencia al cambio en el GAD Municipal del cantón Latacunga beneficiará directamente a los colaboradores al ofrecer un análisis profundo de los factores que influyen en la resistencia al cambio, permitiéndoles entender mejor sus propias reacciones y adaptarse fácilmente a nuevas metodologías o procesos.

Para la organización, los hallazgos proporcionarán una visión clara de las características necesarias para enfrentar y reducir la resistencia al cambio, lo que facilitará y optimizará la gestión de recursos, al integrar estrategias innovadoras para enfrentar la resistencia al cambio, la organización podrá mejorar sus procesos internos, retener talentos valiosos y, crear un entorno más eficiente y favorable tanto para los empleados como para la organización.

## **6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

### **6.1 Antecedentes**

Se han realizado diversos estudios relevantes en las resistencias al cambio como el estudio de Jones & Van de Ven (2016), titulado “The Changing Nature of Change Resistance: An Examination of the Moderating Impact of Time” la cual es correlacional, no experimental, transversal, la muestra se conformó por 40 colaboradores del área de la salud se trabajó con un cuestionario para recolectar datos de los colaboradores. Los resultados revelan que la resistencia al cambio se relaciona notablemente con el compromiso afectivo, normativo y continuo con una relevancia igual a 0,000 y un coeficiente de correlación mayor a 0,650.

La investigación de Appelbaum (2017), “Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis” la cual fue, no experimental, transversal, la muestra se realizó a 60 colaboradores, se trabajó con un cuestionario para recoger datos que involucren en la resistencia al cambio en los colaboradores. Los principales resultados revelan una relación significativa con la resistencia al cambio y el compromiso organizacional en un, 730 y una significancia igual a 0,01. Se está evidenciando que los factores relacionados a la resistencia como la actitud del colaborador tiene una influencia sobre su compromiso normativo y afectivo, en este sentido los líderes deben asegurarse de que los cambios se gestan de manera progresiva para que se integren en la cultura existente.

De acuerdo a Tahajuddin (2020), en su investigación titulada “The Employees’ Organizational Commitment Impact on Organizational Change - The Introduction of New Work Strategy” empleando un enfoque no experimental, transversal. En cuanto al compromiso organizacional presenta un nivel medio por el 65%, debido a que, se ve afectado por factores conductuales al momento de querer realizar cambios, es

fundamental que el líder de la organización incorpore al personal en los cambios consecuentes a fin de poder mantener su compromiso y cumplir los objetivos organizacionales propuestos.

Díaz & Loayza (2020), desarrollaron una investigación que tuvo por objetivo interpretar la diferencia en la predisposición al cambio organizacional. La investigación “Predisposición al cambio organizacional en los servidores públicos administrativos de las unidades de gestión educativa local, tuvo un enfoque mixto, diseño comparativo y la muestra fue intencional, no probabilística. Los resultados demostraron que se presenta una débil predisposición al cambio organizacional, y los mismos comportamientos relacionados con el apego a la rutina, la comodidad y el rechazo al riesgo. Es decir, siempre existe una débil predisposición para realizar un proceso de cambio, debiendo ejecutarse otras estrategias que les permita mantenerse competitivas.

El estudio de Zona, et al., (2020), titulada “The relationship between three constructs of employee attitudes towards organizational change” La investigación es correlacional, no experimental, transversal, se trabajó con un cuestionario para recolectar datos. Los resultados evidenciaron que el coeficiente de regresión ( $\beta$ ) de apertura al cambio obtenido es positivo 0.380, muestra que con cada aumento en la apertura variable para cambiar una unidad habrá un incremento del compromiso de los colaboradores con el cambio organizacional en 0.380, la disposición para el cambio tiene una influencia positiva en el compromiso de los colaboradores, en este sentido, el compromiso de los colaboradores con los cambios está influenciado por la preparación y apertura de los colaboradores al cambio, con base a ello la gestión del cambio debe incorporar al proceso de consulta a las personas con intervenciones técnicas que tengan como objetivo cambiar el sistema y la estructura de la organización.

Bellani et al. (2021), la investigación se centró en la influencia del liderazgo en la capacidad de los individuos para reducir la resistencia al cambio. Utilizando un enfoque cualitativo, se analizaron diversas teorías sobre la práctica del liderazgo, incluyendo sus aspectos positivos y negativos. Los resultados demostraron que el liderazgo tiene un impacto directo en la reducción de la resistencia al cambio entre los empleados al proporcionar una dirección clara y apoyo constante.

Parco & Horna (2021), realizaron un estudio de enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de corte transversal y de tipo correlacional. Trabajaron con una

muestra de 40 empleados administrativos, a quienes se les aplicó dos cuestionarios. Los resultados indicaron que el 56.5% de los participantes frecuentemente mostraban resistencia al cambio. En cuanto a la dimensión de personalidad, el 69.6% también mostraba una resistencia constante. La dimensión de amenazas al poder e influencia reveló un 52.2% de resistencia frecuente, mientras que el temor a lo desconocido mostró un 45.7% en el nivel frecuente y un 26.1% en el nivel siempre. Finalmente, en la dimensión de razones económicas, el 56.5% presentaba resistencia frecuente y el 10.9% la presentaba de manera constante. Uno de los aportes más importantes de esta investigación para la práctica, es importante que los agentes de cambio aborden la resistencia, si no se controla puede impregnar a todos los colaboradores y causar severos daños, adoptar nuevos comportamientos de liderazgo de apoyo puede ser particularmente útil para mejorar la resistencia al cambio en las últimas etapas de una iniciativa de cambio y mejorar el compromiso de los empleados.

El estudio de Lim (2021), titulado “Factors Affecting Employee Commitment to Change in Malaysia Service Organizations: The Moderating Impact of Organization Culture” La investigación fue correlacional, no experimental, transversal; la muestra se realizó a 190 participantes y se trabajó con un cuestionario para recolectar datos. Los principales resultados revelan que la resistencia al cambio presenta un nivel medio por el 65% y el compromiso laboral presenta un valor regular por el 73%. Se concluye que la resistencia al cambio se relaciona con el compromiso organizacional con un p. valor igual a 0,000, así mismo, se relaciona en sus dimensiones normativa, continuidad y afectividad con una significancia menor a 0,05 y un coeficiente superior a 0,690.

Según Ahmad y Chowdhury (2021), en su artículo “Resistencia al cambio durante la incertidumbre-perspectiva del Covid-19”. La investigación tuvo como principal objetivo descubrir cuáles eran los motivos de la resistencia al cambio de los colaboradores, lo cual nos dice que una mala comunicación efectiva con los colaboradores aumenta la intensidad de la resistencia al cambio, creando barreras adicionales para la adaptación. Al mejorar la comunicación interna y adoptar estrategias de gestión del cambio efectivas, las organizaciones pueden reducir la resistencia y facilitar una transición más limpia hacia nuevas formas de trabajo y operación.

Taskin et al. (2022), en su artículo “Resistencia objetal” tuvo como objetivo establecer las transformaciones del entorno de trabajo, dice que la resistencia al cambio

en los colaboradores se realiza a través de actividades encubiertas y abiertas que conducen a la oposición a las políticas organizacionales. Angelini et al. (2021), en su artículo “El impacto de implementar una intervención de manejo del dolor centrada en la persona sobre la resistencia al cambio y la cultura organizacional” el cual tiene como objetivo describir cuáles son los impacto de la implementación de cambios sistemáticos, la percepción de los problemas y generar un punto de no retorno hacia lo positivo y hacia la inclusión.

## **6.2 Marco teórico**

### ***Teoría del cambio***

La teoría del cambio presenta un análisis amplio de "los factores reales que requieren o exigen cambios para lograr cambios positivos en una organización, estos cambios pueden ser de corto, mediano y largo plazo, dependiendo del entorno en el que evolucionamos" (Ortiz y Rivero, 2007, pág. 48).

Según (Agila & Marcalla, 2023), varios elementos conforman una teoría del cambio que se detallan a continuación:

- **Visión de éxito:** una visión de éxito es una declaración que describe lo que una organización aspira a lograr en el futuro.
- **Precondiciones:** Requisitos o condiciones que deben cumplirse antes de poder alcanzar una meta o implementar una estrategia.
- **Intervenciones:** Acciones o iniciativas específicas que una organización puede implementar para cumplir con los requisitos previos necesarios para lograr su visión de éxito.
- **Supuestos:** posibles factores presentes en medio de nuestra visión de futuro.
- **Indicadores:** Nos permite asimilar si hemos conseguido o no los objetivos marcados.

Las prácticas y técnicas de participación utilizadas durante el cambio pueden seleccionarse en función de las necesidades y problemas específicos del cambio que los colaboradores están tratando de abordar, o pueden adoptarse simplemente a las mejores prácticas difundidas a través de la prensa popular y la investigación académica, algunas organizaciones eligen prácticas y técnicas de participación que se ajustan a las

necesidades y desafíos específicos que enfrentan durante el cambio organizacional. (Lewis, 2019)

### ***Resistencia al cambio***

La resistencia al cambio dentro de las organizaciones es un factor de transformación a nuevos procesos, actitudes arraigadas y cómodas, obstaculizando nuevos procesos necesarios para el desempeño laboral. A nivel mundial, se están produciendo constantes cambios de manera acelerada y uno de estos cambios es la tecnología, miles de trabajadores en el mundo no han logrado cambiar la forma habitual de trabajar. (Sanchez & Vilela, 2022)

En el entorno empresarial actual, caracterizado por la rápida evolución tecnológica, la globalización y la competencia cada vez más intensa, la supervivencia y el éxito de cualquier organización dependen en gran medida de su capacidad para adaptarse y responder ágilmente a los cambios del mercado y del entorno. La introducción de cambios estratégicos, operativos o culturales se ha vuelto imprescindible para mantener la relevancia y la competitividad en este contexto laboral. (Bilichenko et al., 2022)

Según Bravo et al. (2021), la resistencia al cambio en la organización se define como una reacción natural de los colaboradores de la organización que, en su conjunto, hace que el sistema y la organización se resista a los cambios frente a necesidades de los entornos, los cuales son cambiantes y ya no son tan estables como antes. Según Salgado et al. (2018), la resistencia al cambio tradicional tiene una connotación negativa y se describe como un conjunto de fuerzas que obstaculizan los esfuerzos de los gerentes para cumplir sus tareas. Para Alegre et al. (2021), esta resistencia se va a manifestar de diversas maneras, ya sea de forma inmediata o a largo plazo, pero la más peligrosa, es aquella que se expresa de una manera encubierta o implícita, la cual se observa a través de un trabajo descuidado que influye negativamente en la productividad de la organización, pérdida de lealtad y motivación hacia la organización. Sin embargo, a la hora de implementar cambios, ya sea en nuevas tecnologías, procesos de trabajo o estructuras organizativas, las empresas se enfrentan a uno de sus mayores retos: la resistencia de los empleados. Esta resistencia puede manifestarse de diferentes maneras, como oposición abierta, falta de compromiso, reducción del rendimiento laboral o negación a adoptar nuevas prácticas.

Según Velarde (2021), la resistencia al cambio es una fuerza limitante que requiere entender cómo implementar un cambio y cómo desarrollar un proceso que transforme una organización, en la que no siempre contará con el apoyo de todos los miembros para lograrlo. posible. Hay muchas razones por las que las personas de una organización pueden resistirse al cambio, pero la más importante es la dificultad que tienen muchas personas para salir de la práctica habitual en la que se sienten seguras y cómodas y que les obliga a salir de su zona de confort. adentrarse en lo desconocido, generando una reacción negativa y de rechazo ante las acciones de las que no son conscientes.

Según Newstrom (2011), la resistencia al cambio se refiere a las acciones de los empleados que buscan desacreditar, retrasar o dificultar la implementación de cambios laborales, motivados por la percepción de amenaza a sus necesidades básicas como seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima. Esta resistencia puede surgir debido a diversas circunstancias individuales, y su gestión adecuada es crucial para evitar posibles impactos negativos en las organizaciones. Identificar las actitudes de resistencia entre los colaboradores resulta fundamental para abordar este fenómeno de manera positiva.

Según Carreño (2020), explica que la resistencia al cambio es una reacción ante cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y que percibe una acción del entorno o una disfunción de la organización que les hace perder el equilibrio o generar inestabilidad a la que debe responder. Este equilibrio inicial provoca un estado de confort que se convierte en un obstáculo, este se convierte en una fuerza opuesta, que impide el ajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar un nuevo equilibrio en función de las exigencias del entorno o del sistema interno.

Según Amorós (2007), la resistencia al cambio es la falta de participación y compromiso por parte de los empleados ante las propuestas de cambio, incluso cuando se les brindan oportunidades para participar. Los colaboradores que se resisten al cambio pueden intentar desacreditar las iniciativas de la empresa, motivados por la percepción de amenazas a su seguridad laboral, estabilidad, miedo a la incertidumbre y posibles repercusiones en sus relaciones laborales, pérdida de empleo o limitaciones en sus oportunidades de ascenso.

Velarde (2021), plantea que las causas y motivos que representan resistencia al cambio: Desconocimiento: Se refiere a que los miembros de la organización desconocen la necesidad de los cambios que se implementan en beneficio del sistema, así se entiende. como una fase de resistencia en el momento inicial de implementar el cambio. Falta de capacidad: Esta razón proviene de que muchos trabajadores no están capacitados profesionalmente para realizar la modificación propuesta, porque no pueden, lo que les hace sentir que están desempleados, por lo que buscan la manera. no producir el cambio que la gestión requiere Falta de ganas: Esta es una resistencia final por parte del trabajador, en realidad no quiere realizar el cambio, esta falta de deseo es, tal vez, la causa más difícil de manejar por parte de los empleados.

La resistencia al cambio es un problema muy común en ambientes laborales que buscan implementar transformaciones importantes, entre las que destaca la naturaleza humana de aferrarse a la familiaridad y a las prácticas conocidas. Muchos colaboradores sienten una sensación de seguridad y control siguiendo formas de trabajo preestablecidas, y cualquier intento de cambios puede generar ansiedad, resistencia y bajo rendimiento laboral.

La falta de comunicación eficiente o la falta de participación de los colaboradores en el proceso de cambio conllevan a tener una percepción de amenazas y al rechazo de nuevas iniciativas. La resistencia al cambio se genera por la incertidumbre que rodea a las innovaciones propuestas.

Rebolledo (2021), llevó a cabo un estudio bajo el título "Factores que inciden en la resistencia al cambio por los colaboradores de una empresa automotriz durante la implementación de un sistema ERP", con el propósito de identificar los elementos que influyen en la tolerancia al altibajo durante la implementación de un sistema ERP. La investigación adoptó un enfoque descriptivo de campo, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas mediante encuestas y entrevistas. Para el análisis de datos, se utilizaron herramientas como Excel, SPSS y Arena. Los resultados indicaron que el factor que generó mayor resistencia fue el nivel de conocimiento sobre el ERP.

Se considera que uno de los puntos débiles que existe es la falta de una adecuada comunicación interna previa, durante y después, generando incertidumbre y/o resistencia al cambio en toda la compañía, al igual que la falta de un adecuado manejo en la cultura y liderazgo de líder entrante y saliente. Así como también, la profesionalización del

sucesor que muchas veces no es considerada, y se opta por elegir al primer hijo o hija, sin tener claro si “el candidato a sucesor” se encuentra totalmente preparado en habilidades y/o conocimientos para llevar las riendas del negocio familiar (Arce & Tananta, 2021).

Diversas organizaciones están transformando sus métodos de trabajo, los empleados al encontrarse con enfoques y entornos laborales renovados experimentan inquietudes al desconocer nuevas metodologías y tecnologías. Esto se debe a que tienen arraigada la creencia de que su modo de realizar sus tareas es el más idóneo y comfortable. Sin embargo, se muestran reacios a incorporar prácticas innovadoras que impliquen la adopción de tecnologías desconocidas (Malhotra et al., 2021), temen que, al utilizar estas nuevas herramientas, su rendimiento laboral se vea afectado debido a la falta de comprensión sobre su funcionamiento y el propósito principal en la implementación de dichos cambios.

### **Tipos de resistencia al cambio**

Según Newstrom (2011), existen diferentes tipos de resistencia al cambio que actúan en conjunto para determinar la actitud general de un colaborador en la empresa:

- **Resistencia lógica:** Se basa en el desacuerdo de los cambios realizados, el razonamiento, la lógica y la ciencia. Dicha resistencia surge del tiempo y esfuerzo requerido para adaptarse en las organizaciones, los costos que asumen los colaboradores a corto y largo plazo además temen de un descenso en su puesto de trabajo.
- **Resistencia Psicológica:** Suele basarse en las emociones, sentimientos y actitudes la cual es internamente lógica desde esta perspectiva hacia el cambio. Esta resistencia surge por sentir cierta amenaza y temor a lo desconocido, poca tolerancia al cambio, deseo de estatus quo, necesidad de seguridad, falta de confianza en los demás y aversión a otro agente de cambio.
- **Resistencia Sociológica:** Se considera como el producto de un reto para intereses grupales, normas y valores, dicha resistencia se manifiesta por medio de coaliciones políticas, valores grupales opuestos, perspectiva estrecha, intereses adquiridos y deseo de conservar amistades y puestos de trabajo.

El cambio organizacional, cada vez es más frecuente, se presenta con una interpretación positiva, considerándose como un medio para alcanzar una ventaja competitiva y mejorar la posición de una organización en su entorno. Aunque se debate

ampliamente sobre los métodos para implementar el cambio de manera exitosa, con énfasis en la participación de los empleados y la retroalimentación que estos ofrecen (Lenti, 2023).

Es común que la evaluación del cambio se base en la realización de proyectos iniciales desde la perspectiva de la dirección. Sin embargo, este enfoque puede subestimar la importancia de las percepciones y reacciones de los colaboradores, lo que genera un impacto negativo en los resultados, implicaciones para la organización en general. Es importante comprender la interacción de los colaboradores en los procesos participativos durante el cambio, es fundamental que sus actitudes y puntos de vista puedan influir en el clima de la organización y, al final, esto puede determinar el éxito del proceso de transformaciones.

El cambio en las organizaciones se manifiesta como un componente cotidiano de su evolución natural, y reconocer esta realidad puede facilitar su adaptación. Sin embargo, impulsar el cambio no es una tarea simple más bien, constituye un proceso complejo que implica un equilibrio entre la estabilidad y la transformación de los colaboradores.

Es fundamental abordarlo de manera que resulte atractivo y convincente para los miembros de la organización, quienes deben aceptarlo de manera voluntaria, participativa y colaborativa. Esto resalta la importancia de diseñar y evaluar diversas estrategias para la introducción, implementación y seguimiento del cambio, con el objetivo de minimizar la resistencia al mismo. (Rangel et al., 2022)

Los empleados pueden sentirse inseguros sobre su capacidad para adaptarse a las nuevas prácticas o temer que estas afecten negativamente sus roles y responsabilidades que se puede manifestar como una forma de retroceso, donde los empleados muestran falta de entusiasmo o se adhieren demasiado a las antiguas formas de trabajo, o incluso en formas más abiertas de rechazo, como quejas con otros colaboradores, sabotaje, en casos extremos, renuncias laborales.

La resistencia comúnmente se percibe como una consecuencia predecible de las dinámicas de poder presentes en las organizaciones. De manera irónica, aquellos que se oponen a las normativas y procedimientos que conforman las amplias estructuras organizativas a menudo contribuyen involuntariamente a prolongar esas mismas estructuras contra las que luchan. Esta visión nos evita simplificar en exceso la resistencia, que conlleva a tratar a los empleados como víctimas y a la gerencia como victimario. De

hecho, la resistencia ha sido tradicionalmente concebida como un fenómeno de abajo hacia arriba, en el cual los empleados se oponen al cambio promovido por la dirección (Sahay & Goldthwaite, 2023).

Factores como la falta de comunicación efectiva, la falta de participación de los colaboradores en nuevos procesos de cambio, la resistencia de la dirección o de los grupos de interés pueden provocar desinterés. Combatir eficazmente la resistencia al cambio es vital para el éxito de cualquier iniciativa de transformación organizacional. Esto requiere un enfoque global que incluya una comunicación transparente y frecuente, involucrando a los colaboradores en el diseño e implementación del cambio, creando un ambiente de confianza y apoyo, con capacitaciones adecuadas para adquirir habilidades necesarias para adaptarse al nuevo entorno laboral (Evans & Britt, 2023).

Este conformismo también se refleja en el lugar de trabajo, donde los trabajadores se muestran impacientes con los cambios impulsados por la empresa. Cuando las personas se unen a una organización como nuevos empleados.

### **Factores que Influyen en la Resistencia al Cambio**

Según García (2005), la resistencia al cambio está compuesta por factores individuales y factores organizacionales, que permiten identificar posiciones de resistencia neutra o de flexibilidad, existen diferentes factores que pueden influir en la intensidad y la forma en que se manifiesta la resistencia al cambio. Estos factores pueden agruparse en categorías principales:

#### **Factores individuales**

- **Edad:** los empleados más jóvenes suelen ser más receptivos al cambio, mientras que los mayores pueden tener más dificultades para adaptarse a nuevas ideas y prácticas ya que están arraigados a una misma cultura y manera de trabajar
- **Experiencia:** la experiencia previa con cambios exitosos o fallidos puede influir en la disposición de los empleados a aceptar nuevos cambios.

#### **Factores del cambio**

- **Complejidad:** Los cambios complejos y difíciles de entender pueden generar mayor resistencia.

- **Ambigüedad:** La falta de claridad sobre los objetivos, alcance e impacto del cambio puede aumentar la incertidumbre y la resistencia.
- **Velocidad de implementación:** Un cambio implementado de forma rápida y difícil puede generar mayor resistencia que un cambio gradual y planificado.
- **Percepción de la amenaza:** Si el cambio se percibe como una amenaza para el trabajo, los ingresos o la posición de los empleados, es más probable que se resistan.

### **La gestión del cambio**

Según Duarte (2020), en su tesis “Gestión del Cambio Organizacional”, algunas metodologías y modelos utilizados en la gestión del cambio en las organizaciones pueden ser antiguas, pero siguen siendo relevantes en el mercado actual, como lo demuestran diversos estudios. Su vigencia se debe a su capacidad de adaptarse a las distintas empresas a nivel global. Es crucial destacar que cada institución es única, operando bajo su propia cultura organizacional. Por ello, es beneficioso contar con modelos sólidos que sirvan como punto de partida, permitiendo a cada organización adaptarlos según sus propias características.

Según Carvajal (2020), indica que implementar la gestión del cambio es una de las tareas más importantes para las organizaciones, que se enfocan en estar a la vanguardia reconocen que la tecnología, así como los factores políticos, demográficos y de competencia, son elementos esenciales para cualquier empresa. Su habilidad para adaptarse y ser flexibles es lo que les permitirá seguir siendo competitivas. Para ello, es esencial que definan claramente sus metas y estrategias, lo que les permitirá implementar acciones que las diferencien en el mercado.

La gestión del cambio es un conjunto de estrategias, herramientas y procesos que se utilizan para ayudar a las personas a adaptarse a nuevas prácticas, tecnologías o entornos, siendo esencial en la transformación, lo cual implica cambios en la cultura, los procesos y las prácticas, y una gestión del cambio efectiva es necesaria para garantizar que los empleados y los ciudadanos se adapten con éxito a las nuevas tecnologías y formas de trabajo, lo que implica comunicación efectiva, capacitación y el fomento de una mentalidad abierta al cambio (Gonzales, 2021).

El cambio organizacional constituye una manifestación de la innovación que cada vez más se requiere llevar a cabo en las empresas para enfrentar la influencia sistemática de las fuerzas externas en la que la competencia, la globalización y el entorno tan dinámico existente las condicionan. Entre los aspectos de nivel interno que más influencia ejercen en la eficacia del cambio se encuentra el papel de la alta dirección, el recurso humano, los objetivos y cualidad del cambio, así como la medición del impacto (Barroso y Delgado, 2007). La gestión de cambio es una aproximación a la transición de los individuos, equipos y empresas a un estado futuro deseado; con el fin de contribuir a corto o largo plazo resultados positivos hacia la empresa (Forneron, 2021).

Hasta cierto punto el cambio en las organizaciones es opcional, pero a medida que transcurre el tiempo, se convierte en la única opción para seguir compitiendo en el mercado, esto como resultado de la innovación, el crecimiento tecnológico, la globalización y la obsolescencia de cosas y estrategias, por lo que siempre se debe considerar al factor cambio como parte de la cultura de la organización, de modo que los colaboradores desarrollen estas orientaciones para que cuando sea necesario abordar el proceso se puedan tener los resultados esperados con la menor cantidad posible de limitaciones o miedos; generalmente, los problemas cuando se aborda el cambio son originados cuando los líderes no son capaces de comunicarse asertivamente con el personal para resolver las incertidumbre y exponer los beneficios a nivel colectivo e individual de los objetivos y resultados esperados, por lo que la incertidumbre conduce hacia comportamientos no apropiados para participar activamente en el cambio por medio de la actualización de sus conocimientos y la aceptación de nuevas responsabilidades (Mouta & Meneses, 2020).

La gestión del cambio comprende una serie de métodos, recursos y procedimientos empleados para asistir a los individuos en su adaptación a los cambios dentro de una organización. Su propósito fundamental es reducir la resistencia al cambio y facilitar una transición sin contratiempos hacia el nuevo estado. Este proceso no se limita únicamente a la introducción de un cambio particular, sino que engloba una aproximación orientada a fomentar una cultura organizacional receptiva al cambio y lista para ajustarse a las demandas crecientes del entorno.

En el actual entorno laboral, marcado por un constante dinamismo, las organizaciones enfrentan desafíos continuos debido a avances tecnológicos, cambios en

las regulaciones y evoluciones del mercado. La capacidad de adaptarse a estas transformaciones es importante para garantizar el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. En este marco, la gestión del cambio se convierte en un área de estudio vital, enfocada en guiar a las organizaciones a través de estas transiciones, con el propósito de disminuir la resistencia y promover la adopción de nuevas ideas y prácticas.

La Gestión del cambio organizacional, según (Maldonado, 2017), es un proceso esencial para que las organizaciones se adapten a las transformaciones en su entorno. Requiere una combinación de conocimiento, gestión emocional y ajustes en los procesos internos. Un enfoque integral y una comprensión profunda de estos factores son fundamentales, Vandresen et al. (2019), consideran que es un proceso esencial para que las organizaciones se mantengan competitivas y relevantes en un mundo en constante evolución. Requiere una comprensión profunda de la organización, así como la capacidad de aprender y adaptarse de manera continua, el enfoque multidisciplinario y la gestión efectiva del cambio son fundamentales para el éxito en este proceso de cambio.

La gestión del cambio organizacional también se basa en la teoría del desarrollo y abarca un proceso global orientado a la mejora total de la organización. Este enfoque no solo busca optimizar el desempeño y fortalecer la cultura organizacional, sino también promover el bienestar de todos los colaboradores de la organización. El objetivo central es lograr que las metas y objetivos organizacionales sean alcanzados de una manera más efectiva y eficiente.

Por consiguiente, (Moretti et al., 2022), indica que el cambio organizacional es un procedimiento que abarca a toda la empresa, siendo complejo y estando en constante evolución. En este proceso, es crucial la participación y evaluación continua de todos los miembros; elementos como el conocimiento del personal, la cultura empresarial, el liderazgo, así como la capacidad de aprendizaje y adaptación, son esenciales para el éxito. La modificación de creencias y prácticas resulta crucial, dado que el cambio conlleva frecuentemente una transformación profunda en el funcionamiento habitual de la organización. También, Coraiola et al. (2021), enseñan que el éxito del cambio depende de la habilidad de los empleados para aprender y utilizar nuevos conocimientos, así como del liderazgo eficiente. El propósito del cambio organizacional suele ser mejorar la capacidad de la organización, permitiéndole enfrentar los desafíos y aprovechar las

oportunidades presentes en su entorno, con el objetivo final de prosperar en un entorno en continua evolución

Por otro lado, Mouta & Meneses (2020), consideran que el cambio organizacional en entidades hospitalarias es un proceso complejo que requiere un liderazgo sólido, un enfoque en los usuarios, una comunicación efectiva y una cultura de mejora continua. Los líderes resaltan un rol fundamental en la caracterización de problemas y soluciones, así como en la motivación y el compromiso del personal en el proceso de cambio. Tal como lo mencionan, Zemuner & Macri (2019), el cambio organizacional es inherentemente un proceso impulsado por la acción humana y las interacciones dentro de una organización.

Las nuevas tecnologías y los fenómenos naturales a nivel individual o corporativo requieren de un mundo cambiante en el que las organizaciones deben adaptarse a los diferentes requerimientos existentes en el entorno para mejorar y mantenerse en el mercado, todo encaminado a lograr los objetivos y el crecimiento organizacional (Agila & Marcalla, 2023). El cambio organizacional surge como una alternativa para imponerse a las empresas en un ambiente de competencia, innovación constante y globalización en general, aspectos relacionados con las personas, estructuras sociales y funciones que conforman la organización.

**Imposición:** Este es un camino de orientación económica que ignora el esfuerzo y los valores humanos, impuesto por un cierto orden jerárquico donde los demás miembros deben seguir y acatar reglas y normas, ciertos decretos, miedo al castigo.

**Cambio gestionado:** Este es un objetivo generalmente recomendado que implica un mayor nivel de complejidad y más recursos, lo que garantiza que el cambio se implemente y unifique entre las personas y la organización. Hay resistencia a cualquier cambio, en la mayoría de los casos por falta de visión o incompreensión, necesitamos entender que vivimos en un mundo en constante cambio, mantenerse competitivos significa hacer un cambio duradero cuando agregamos un producto o servicio. Es un valor agregado en la búsqueda de la excelencia y posicionamiento en el mercado nacional e internacional (Agila & Marcalla, 2023)

### **Cambio individual**

Como menciona (Agila & Marcalla, 2023) “el cambio del hombre se basa en dos procesos: el ajuste del comportamiento del hombre de acuerdo con sus deseos,

preferencias, necesidades, y el segundo, para que el comportamiento presente se refleje en el contexto de los ámbitos cotidianos (p.33).

La adaptación individual se hace evidente cuando existen limitaciones al desarrollo en el entorno, ya sea físico, económico o de vida, este cambio se da como una forma de integración en los sitios. Pueden ocurrir diferentes puntos en el ciclo de vida humana. La adaptación en psicología nos da una comprensión de la estabilidad emocional y la personalidad de cada persona, también se asocia con el deseo de encaminar las características individuales a una buena relación con el medio en el que interactúan en su actuación diaria (Amedaño, 2020).

Se trata de encontrar una solución al daño, a pesar de la comprensión de que tal evento es poco probable. Esto genera esperanzas de cambiar el final a algo más positivo para los individuos (Baron, 2022)

Depresión: En este punto, las personas aceptan el nivel de dificultad al que les ha llevado su falta de voluntad sin salir de la zona familiar, sin aceptar que es necesario un cambio para el éxito, y hacer frente a la situación actual.

Aceptación: Este no siempre es un espacio satisfactorio, por el contrario, nos ayuda a medir cuán beneficiosos o desfavorables se están dando los cambios a nivel individual u organizacional (Agila & Marcalla, 2023).

### **Modelos de gestión del cambio**

Diversos modelos de gestión del cambio han sido desarrollados para ajustar marcos estructurados los cuales nos permiten navegar por el proceso de transformación. Cada modelo ofrece un enfoque único, con sus propias fortalezas y aplicaciones.

Kurt Lewin, un psicólogo social alemán, desarrolló uno de los primeros modelos de gestión del cambio en la década de 1940. Su modelo, conocido como el "Modelo de Cambio de Lewin", es simple pero muy influyente y sigue siendo relevante en la gestión del cambio organizacional hoy en día. (Lewin, 2018), un clásico en la gestión del cambio, el modelo de Kurt Lewin se basa en un enfoque de tres etapas: descongelar, cambiar y congelar.

#### **A. Modelo de Lewin.**

**Descongelar:** al comenzar esta etapa, se proyecta el camino hacia la transformación, generando conciencia sobre la necesidad de cambio, eliminando las resistencias que existan en la actualidad.

**Cambiar:** Durante esta etapa, se lleva a cabo la implementación del cambio, ofreciendo formación, apoyo y una comunicación clara y efectiva a los empleados.

**Congelar:** La etapa final se centra en institucionalizar el cambio, reforzando las nuevas prácticas y asegurando su permanencia en el tiempo.

El modelo de cambio organizacional de Kurt Lewin, fue desarrollado en los años 40, esta sigue siendo una herramienta importante para entender e implementar cambios dentro de las organizaciones. Este modelo, se divide en tres etapas secuenciales: descongelar, cambiar y congelar, el modelo ha sido considerablemente aplicado y configurado a lo largo del tiempo.

## **B. Modelo ADKAR**

El modelo ADKAR fue diseñado para apoyar a las organizaciones en la gestión exitosa del cambio, para mejorar los procesos o para adaptarse a situaciones internas o externas que requieran un ajuste para mantener la operación de la empresa. Este modelo se compone de cinco fases: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad, y refuerzo. Estas fases están orientadas al personal y deben seguir un orden establecido para asegurar un cambio exitoso, reduciendo la resistencia que puede surgir debido a factores como las diferencias individuales frente al cambio o el miedo a lo desconocido (Morales, 2020).

El modelo ADKAR se centra en el individuo como la unidad central del cambio. Este modelo identifica cinco etapas que los colaboradores deben atravesar para adoptar con éxito el cambio:

- **Conciencia:** es el primer paso para cualquier cambio. Implica que los empleados entiendan por qué se necesita el cambio. Se trata de comunicar la necesidad del cambio y los beneficios que traerá.
- **Acciones claves:** comunicación clara y transparente sobre el propósito del cambio, involucrar a los líderes para que apoyen la difusión del mensaje, y utilizar múltiples canales de comunicación para llegar a toda la organización.

- **Deseo:** las personas son conscientes de la necesidad del cambio, deben desear participar y apoyar el cambio. Este deseo se puede generar al alinear los incentivos con los beneficios del cambio.
- **Acciones claves:** identificar y abordar las preocupaciones de los empleados, involucrar a los empleados en el proceso de cambio, ofrecer incentivos y reconocimiento para aquellos que apoyen el cambio.
- **Conocimiento:** en esta etapa, se brinda a los empleados la información, capacitación y habilidades necesarias para implementar el cambio.
- **Acciones claves:** Proporcionar programas de capacitación específicos, recursos educativos, y acceso a información relevante que les permita entender cómo realizar sus nuevas tareas o roles.
- **Habilidad:** tener el conocimiento no es suficiente; los empleados deben desarrollar la capacidad para aplicar este conocimiento en sus actividades diarias.
- **Acciones claves:** Ofrecer oportunidades de práctica, coaching y soporte continuo, y asegurarse de que los empleados se sientan cómodos y competentes en la aplicación de las nuevas habilidades.
- **Refuerzo:** se debe evitar que los empleados vuelvan a viejos hábitos, reforzando continuamente los cambios
- **Acciones claves:** implementar sistemas de retroalimentación, celebrar los éxitos, reconocer y recompensar el comportamiento alineado con el cambio, y ajustar las políticas y procedimientos para apoyar el cambio a largo plazo.

### C. Modelo de los 8 Pasos de Kotter

Este modelo fue creado por John Kotter, presentando en su libro llamado “Leading Change” (Kotter, 1996). Se fundamenta en la convicción impulsada por los líderes de la organización y adoptada por los colaboradores de que es imprescindible llevar a cabo un cambio urgente. Este convencimiento es casi más crucial que el propio cambio, ya que, sin él, la transformación no logrará ser exitosa.

John Kotter propone un modelo de ocho pasos para liderar el cambio de manera efectiva en una organización:

- **Crear una sensación de urgencia:** Es vital comunicar la necesidad imperiosa del cambio y las consecuencias de no implementarlo. Esta urgencia motiva a los empleados a actuar.
- **Acciones claves:** Utilizar datos y evidencia para respaldar la necesidad del cambio, y comunicar de manera persuasiva y emotiva para motivar una acción inmediata.
- **Formar una coalición poderosa:** Reunir a un equipo de líderes comprometidos con el cambio y capaces de influir en la organización.
- **Acciones claves:** Identificar y reclutar a líderes clave de diferentes niveles y áreas, hay que asegurar que la coalición tenga poder y credibilidad para guiar el cambio.
- **Crear una visión clara y convincente:** Definir con precisión el estado futuro deseado y cómo se alcanzará.
- **Acciones claves:** Desarrollar una visión y una estrategia que sean fáciles de comunicar, inspiradoras y que guíen el esfuerzo conjunto.
- **Comunicar la visión de manera amplia y frecuente:** Difundir la visión de manera clara, coherente y entusiasta en todos los niveles de la organización.
- **Acciones claves:** Utilizar todos los canales de comunicación disponibles, mantener el mensaje constante y claro, y asegurarse de que los líderes actúen de acuerdo con la visión.
- **Empoderar a las personas para actuar:** Eliminar las barreras y proporcionar el apoyo necesario para que los colaboradores implementen el cambio en las organizaciones
- **Acciones claves:** Identificar y remover obstáculos, cambiar sistemas y estructuras que minen la visión, y capacitar a los empleados para adoptar nuevas formas de trabajar.
- **Generar victorias a corto plazo:** Identificar y celebrar logros tempranos para mantener la motivación y el impulso a nuevas actividades.
- **Acciones claves:** Planificar logros visibles y accesibles, reconocer y premiar a los empleados y equipos que contribuyan a los éxitos empresariales.
- **Consolidar los logros y anclar los cambios en la cultura:** Reforzar los cambios realizados e integrarlos en la cultura y los procesos organizacionales.
- **Acciones claves:** Utilizar las victorias para abordar proyectos más grandes, reforzar el cambio mediante políticas, procedimientos y formación continua.

- **Institucionalizar el cambio para que sea duradero:** Hay que asegurar que el cambio se convierta en una parte permanente de la forma de trabajar de la organización.
- **Acciones claves:** Es importante articular claramente cómo los nuevos comportamientos están vinculados al éxito de la organización y garantizar que el liderazgo mantenga su apoyo continuo al proceso de cambio.

#### **D. Modelo Kübler-Ross**

Esta teoría está argumentada con las etapas del dolor que una persona lidia, tiene referencia a los traumas personales, graves. Este modelo permite acceder a formulaciones teóricas de cómo una persona atraviesa un proceso muy natural ya la vez emocionalmente dañino, esto es, la muerte de otra persona y el intento de lograr la fragilidad en su propia existencia (Baron, 2022). Dentro de las etapas de este modelo se tiene

**Negación:** Esta etapa se trata principalmente de rechazar el cambio, puede ser consciente o inconsciente y por falta de voluntad para no salir de tu zona de confort. Implica negar la realidad de lo que le ha sucedido a uno mismo ya los demás como un escudo o protección que le permite a la persona aceptar temporalmente una pérdida inesperada o repentina (Baron, 2022).

**Ira:** En esta etapa, la persona se da cuenta de que necesita un cambio y el rechazo se convierte en ira, y las personas deciden sacrificarse o culpar a los demás. Estado insatisfecho cuya causa no fue encontrada y culpa suya o de un tercero. Incluso va a protestar contra la alegría o la felicidad de los demás (Aguila, 2022).

**Negociación:** Esta es la etapa de tratar de cambiar lo inevitable y encontrar oportunidades para adaptarse al entorno.

**Modelo Puente:** William Bridges propone un modelo de transición que se enfoca en ayudar a las personas a "cruzar el puente" hacia el nuevo estado:

**Terminar:** Ayudar a los colaboradores a despedirse del pasado, reconociendo las pérdidas y aceptando el cambio.

**Zona neutral:** Navegar por la incertidumbre y la ambigüedad del período de transición, proporcionando apoyo y orientación.

**Nuevo comienzo:** ayudar a los empleados a adaptarse al nuevo entorno, desarrollar nuevas habilidades y adoptar nuevas formas de pensar y trabajar.

### **Importancia de la gestión del cambio**

- **Es inevitable:** las organizaciones experimentan cambios constantes, debido a nuevos avances tecnológicos, nuevas regulaciones o cambios en el mercado. La gestión del cambio logra que las organizaciones se adapten eficazmente a estos cambios.
- **Reduce la resistencia:** los empleados a menudo se resisten al cambio porque perciben una amenaza a lo desconocido o porque sienten que no están incluidos en los nuevos procesos. La gestión del cambio puede ayudar a abordar estas preocupaciones y fomentar la aceptación.
- **Aumento de la productividad:** cuando los empleados participan en el cambio, es más probable que sean más productivos y apoyen las nuevas metas y estrategias propuestas por la organización.

Las estructuras cognitivas, el desarrollo profesional, el crecimiento personal y el compromiso organizacional están estrechamente relacionados con el cambio. La gestión eficaz del cambio reconoce la importancia de estos factores y trata de armonizar los intereses y necesidades de los individuos con los objetivos de la entidad económica durante el proceso de cambio. Por consiguiente, Preuss et al. (2021), mencionan como un proceso planificado y estratégico que busca transformar significativamente la entidad por medio del rendimiento actual y preparar a los colaboradores para el futuro.

Asimismo, Genari & Macke (2021), refieren que el cambio organizacional es un proceso dinámico y esencial que implica modificaciones y transformar aspectos significativos de la organización. Puede tener una variedad de propósitos, pero su objetivo principal es mejorar la organización y adaptarla a procesos cambiantes del entorno laboral. La gestión efectiva del cambio es importante para garantizar que el proceso sea exitoso y que los resultados sean de mayor beneficio para la organización.

Por otro lado, las nuevas tendencias han tomado gran importancia dentro de la estructura de muchas de las instituciones. Las organizaciones atraviesan limitaciones generalmente para abordar el proceso de cambio necesario para la mejora de la competitividad y se debe a la ausencia de un planeamiento estratégico capaz de abordar los factores representativos sobre todo en aquellos colaboradores que no visualizan el lado positivo del proceso, por lo que se muestran reacios y con poca predisposición para realizar mejoras dentro de su área; sobre ello, los directivos deben abordar las acciones necesarias para que las etapas del cambio se produzcan con naturalidad y permitan lograr mejoras a nivel personal. (Genari & Macke, 2021).

Para cada colaborador, así como también para la competitividad de la organización, es decir, se requiere de una dirección competitiva capaz de generar las estrategias pertinentes y el involucramiento del personal en cada actividad para adaptar sus conocimientos hacia los nuevos desafíos sin mostrar negatividad sino más bien recurriendo hacia los líderes para despejar sus dudas y fortalecer las competencias pertinentes que sean congruentes con las exigencias establecidas (Genari & Macke, 2021).

Existen diversos factores que interfieren un proceso de cambio adecuado, el principal es la falta de visión para el crecimiento por parte de los directivos o propietarios de las empresas, quienes no consideran la posibilidad de innovar por temor al riesgo de fracaso y pérdida de sus recursos, lo cual los mantiene en la misma posición competitiva por mucho tiempo y en algunos casos conlleva al fracaso debido a que la competencia es amplia y rigurosa por lo que aquellos que se quedan en el pasado empleando procedimientos o técnicas desfasadas, no llegan a surgir como lo desean; sin embargo, otro aspecto que se suma a este problema es la falta de visión en los colaboradores, sobre todo de aquellos que cuentan con una edad avanzada y de aquellos que no quieren salir de su zona de confort, quienes se rehúsan a cambiar de área o adquirir nuevos conocimientos para ser empleables, lo mismo que también puede convertirse en un factor de fracaso personal porque las organizaciones constantemente están en busca de personas capacitadas con conocimientos modernos sobre la forma en cómo se desarrollan las actividades (Preuss et al., 2021).

Es preciso tomar en cuenta la importancia del cambio organizacional como un proceso que es la antesala a cambios que conlleven al éxito de la organización debido a

que facilita la competitividad por medio de la innovación para ofrecer nuevas propuestas a los usuarios y clientes, el incremento de la calidad para el posicionamiento por medio de la satisfacción, la diversificación, entre otros que se pueden lograr por medio de esta estrategia, por lo que se convierte en fundamental la integración de líderes con la apertura a nuevos emprendimientos y la exploración de otras oportunidades ofrecidas por el sector para ser aprovechadas y acrecentar la competitividad en torno a su competencia, considerando que si esto no es tomado en cuenta, habrá otra organización del mismo rubro que la tomará y generará ventaja para tomar la delantera y cosechar aquellos resultados que están disponibles solo para quienes se arriesgan de forma técnica y sostenida en la planeación y no en el empirismo para lograr objetivos concretos (Coraiola et al., 2021).

### **Resistencia al cambio de los colaboradores en el cambio organizacional**

Hasta cierto punto el cambio en las organizaciones es opcional, pero a medida que transcurre el tiempo, se convierte en la única opción para seguir compitiendo en el mercado, esto como resultado de la innovación, el crecimiento tecnológico, la globalización y la obsolescencia de cosas y estrategias, por lo que siempre se debe considerar al factor cambio como parte de la cultura de la organización, de modo que los colaboradores desarrollen estas orientaciones para que cuando sea necesario abordar el proceso se puedan tener los resultados esperados con la menor cantidad posible de limitaciones o miedos; generalmente, los problemas cuando se aborda el cambio son originados cuando los líderes no son capaces de comunicarse asertivamente con el personal para resolver las incertidumbre y exponer los beneficios a nivel colectivo e individual de los objetivos y resultados esperados, por lo que la incertidumbre conduce hacia comportamientos no apropiados para participar activamente en el cambio por medio de la actualización de sus conocimientos y la aceptación de nuevas responsabilidades (Mouta & Meneses, 2020).

La comunicación es uno de los elementos que cobran relevancia dentro del cambio organizacional porque permite el entendimiento entre las personas de los cargos directivos y operativos para la realización de las actividades necesarias que conlleven al cambio competitivo para mejorar las competencias y los espacios, dentro del cual también se debe fortalecer las posibilidades organizacionales para la creación de mejores espacios donde los colaboradores puedan desempeñarse adecuadamente para ejercer sus funciones y cumplir con sus responsabilidades; asimismo, se debe precisar la comprensión de las

necesidades como un aspecto fundamental que conlleva hacia la determinación de las estrategias para eliminar las barreras en los colaboradores, con lo cual se puede allanar a través de capacitaciones y la realización de reuniones para transmitir el verdadero objetivo y los beneficios que cada uno de ellos pueden adquirir luego de adquirir los resultados organizacionales producto del cambio, posibilitando así el mejoramiento del panorama (Zemuner & Macri, 2019).

Es preciso detallar las funciones de los agentes de cambio como los principales responsables de abordar las estrategias y actividades orientadas hacia la creación de los espacios adecuados dónde los colaboradores puedan despejar sus dudas y al mismo tiempo puedan capacitarse adecuadamente para no quedar en las obsolescencia y poder ocupar aquellos puestos que son actualizados luego del cambio; lamentablemente en las organizaciones generalmente no existe la designación de agentes de cambio por lo que los colaboradores van a la deriva y no conocen la importancia del cambio y tampoco reconocen su función dentro de ella, lo mismo que limita la obtención de resultados realmente competitivos y acertados para beneficiar multilateralmente a los colaboradores, la organización y los grupos de interés.

Es normal que cuando se producen cambios organizacionales, los empleados comiencen a buscar formas de comprender el nuevo entorno a través de su búsqueda activa de información. Esta acción les llevará luego a tener hipótesis, impresiones y expectativas sobre el cambio; que promueve la preparación o resistencia de los empleados a los cambios organizacionales. Según Furxhi (2021) la propensión de los empleados al cambio mostrará la perspectiva positiva que tienen sobre la necesidad de realizar cambios en la organización y también expondrá las creencias que tienen sobre el impacto positivo en ellos mismos y en la organización.

Por otro lado, según Rehman (2021) , los estudios han demostrado que el éxito del cambio organizacional se basa principalmente en la actitud y reacción de los empleados ante el cambio. De hecho, la transformación adecuada del comportamiento de los empleados ante el cambio determina su éxito a largo plazo. Dado que la retroalimentación temprana y la intención de cambiar son cruciales, las actitudes y respuestas negativas de los empleados pueden ser perjudiciales. El fenómeno de la resistencia al cambio (RTC) refleja las actitudes y comportamientos negativos expresados por los empleados durante los períodos de cambio organizacional. Por lo tanto, durante

el proceso de implementación del cambio, el mayor desafío que enfrentan las organizaciones es cómo gestionar el cambio, especialmente al lidiar con la resistencia creada por los empleados.

Las organizaciones influyen directamente en cómo sus colaboradores perciben el cambio, ya que son responsables de comunicar los lineamientos y objetivos esperados. Para lograr esto, es esencial seguir etapas que enfoquen las acciones necesarias para obtener resultados sostenibles, asegurando la integración efectiva de las áreas y sus miembros. Este proceso debe ser claro e interpretativo, combinando intuición y desarrollo personal, donde las personas, como eje central, impulsen un nuevo estilo de trabajo, rutinas y logros competitivos y satisfactorios. La organización debe fomentar aspectos emocionales y colaborativos que exploren ideas y comunicación, alineándose con las propuestas de la dirección. Basadas en la gestión del cambio, estas etapas incluyen visión, confianza, entusiasmo, capacidad de influencia, proactividad y resiliencia, todos elementos cruciales para reducir la resistencia al cambio.

Los empleados suelen intentar ralentizar o detener el proceso de cambio. Por lo tanto, la resistencia plantea un obstáculo importante a los esfuerzos de una organización por mejorar, sobrevivir o adoptar nuevos procesos y tecnologías. Pero en la mayoría de los casos, la dirección no tiene en cuenta la percepción de los empleados sobre la incertidumbre relacionada con el proceso de cambio, lo que se convierte en una de las principales causas de resistencia y puede llevar al fracaso de los esfuerzos de implementación del cambio (Ahmad & Cheng, 2018).

Por lo tanto, para que el proceso de cambio sea exitoso, la dirección no debe ver la resistencia como un obstáculo, sino como una oportunidad para aprender y luego reducirla.

Según Valle & Vega (2020), se ha observado que un 49% de los colaboradores tienden a rechazar el cambio, ya que prefieren mantenerse en su zona de confort. Además, algunos experimentan temor a ser reemplazados o a no adaptarse adecuadamente, lo que podría poner en riesgo su permanencia en la empresa. En este sentido, Loli, et al., (2015), su nivel de compromiso se ve afectado por el miedo a lo desconocido, mostrando bajos niveles de compromiso con la gestión del cambio hasta un 65% entre los empleados. Por lo que se considera necesario implementar los cambios de manera paulatina para que sean aceptados por los empleados y no afecten sus actividades laborales.

Según Carreño (2020), explica que la resistencia al cambio es una reacción ante cualquier sistema que se halla en un estado equilibrado y que percibe una acción del medio ambiente o un mal funcionamiento organizacional que ocasiona que se pierda el equilibrio o se genere inestabilidad a la que se debe responder. Este equilibrio inicial ocasiona un estado de confort que se vuelve un obstáculo, pues, se transforma en una fuerza inversa, que va a evitar que se realice el ajuste adaptativo que el sistema necesita para lograr un nuevo equilibrio según las exigencias del ambiente o del sistema interno.

Sin embargo, de acuerdo a lo expuesto por Bravo et al (2021), todo cambio debe considerar una resistencia al cambio por parte del personal, los cuales, tienden a evitar que se produzcan las modificaciones planteadas, generando un desacuerdo y ocasionando un rechazo, desagrado o incertidumbre respecto a las propuestas de modificación. Actualmente, el entorno en el que las organizaciones se desarrollan se caracteriza porque, constantemente, van incorporándose tecnologías de la comunicación y la información, así, se incrementa el volumen de la actividad de una forma exponencial con el paso del tiempo. Según Alegre & Hurtado (2020) la resistencia al cambio es una fuerza opositora y natural que surge en los integrantes de las organizaciones cuando los directivos van a introducir procesos de cambio.

Según García (2005), entre los factores de la resistencia al cambio se tienen:

- Factores asociados al individuo: relacionados al integrante de la organización y está en función de sus rasgos individuales, considerando el conocimiento que tengan de los cambios que se plantean, la capacidad profesional y responsabilidad para ponerlos y llevarlos a cabo y el sentimiento y deseo que se asocian a los cambios que piden la organización.
- Factores organizacionales globales: Son aquellos factores que tienen una connotación global y que van a asociarse a procesos de cambio que tienen el objeto de que la organización se desarrolle en su totalidad

Parra et al. (2019), en Alemania, desarrollaron la investigación de tipo descriptivo, bajo el criterio experimental. Los resultados indicaron que los participantes que recibieron comunicaciones con argumentos sólidos mostraron menos resistencia al cambio organizacional que los participantes que recibieron comunicaciones con argumentos

débiles; por tanto, una buena comunicación puede favorecer la disposición de las personas hacia los cambios y así beneficiar el Éxito del proceso.

Sánchez y Vargas (2019), en México realizaron una investigación, cuyos resultados indicaron que la población en estudio mostró una baja resistencia al cambio organizacional. En aquellas áreas donde su resistencia fue de intensidad media sobresalen factores como la resistencia individual, la resistencia a nuevas políticas y la resistencia a nuevas funciones. Por tanto, se deben desplegar estrategias orientadas a lograr el cambio organizacional mediante la participación de las personas, la comunicación y el entrenamiento en nuevos roles.

Pacheco et al. (2020), en Colombia, llevaron a cabo una investigación descriptiva, de diseño no experimental de campo, transversal. Se concluyó que una cultura organizacional fuerte conlleva a que exista resistencia. Esto hace necesario ejecutar programas de desarrollo organizacional, que permitan eliminar hábitos que puedan estar actuando como fuentes de resistencia al cambio.

### **La resistencia al cambio en el mundo**

El mundo avanza a pasos cada vez mayores, la globalización y las nuevas generaciones exigen innovación en productos y servicios, la diversidad cultural, la tecnología y el deseo de controlar la información son factores que afectan la economía y los mercados. Las organizaciones actuales enfrentan cambios profundos que les exigen transformarse; El cambio es quizás uno de los desafíos que enfrentan constantemente las personas y las empresas, tratando de no caer en la obsolescencia. Cuando abordamos el entorno empresarial, el cambio es visto como esta movilización para enfrentar los obstáculos o problemas que presenta el entorno, por lo que la administración y el desarrollo organizacional ofrece herramientas que permiten identificar un modelo de comportamiento organizacional en esta gestión. busca definir los pasos o pasos en los que participan los miembros y ejecutan estrategias para lograr el objetivo.

Hallar herramientas claras que faciliten la adopción del cambio y contrarresten la resistencia de los empleados. Como primera medida, se analizan aspectos como el conjunto de conceptos y definiciones que los autores derivan en relación al cambio como teoría evolutiva. De igual forma, se establecen los elementos clave que determinan la implementación de procesos efectivos, como la cultura, la capacidad organizacional, el liderazgo y el individuo. Se realiza una revisión y comparación de modelos

organizacionales considerando los aportes a la organización y finalmente se considera la resistencia al cambio como un factor negativo e importante en la estructuración e implementación de los procesos de gestión.

Según Ricky et al. (2020), en su libro *Comportamiento Organizacional* concluye que las fuerzas de cambio son diferentes, con áreas de mayor presión, por lo que es importante reorganizarse, comprender las fuentes de resistencia e implementar canales de comunicación para identificar los comportamientos de las personas, así como elevar o fortalecer la cultura organizacional, una necesario. factor para alcanzar los objetivos propuestos; por otro lado, este proceso debe brindar condiciones laborales que promuevan no solo el crecimiento de la empresa, sino también el crecimiento personal, donde la responsabilidad y recompensa para el equipo sea la mejora continua.

El cambio organizacional puede ocurrir de diversas maneras estructurales: cambios en la gestión o la jerarquía, cambios estratégicos o de negocios, cambios de procesos y tecnología y cambios de personal.

Para generar cambios es necesario conocer la personalidad del individuo, y es aquí donde la psicología organizacional da sus primeros pasos, quizás con una de las teorías más importantes de la administración, la jerarquía de necesidades de (Maslow, 1943) abriendo así el interés de muchas personas por el estudio de las influencias sociales en las organizaciones, entendiendo al individuo como un elemento clave ya que concibe el cambio como crecimiento y adaptación racional, considerando este escenario como una elección o una opción de imitación. (Demers, 2007)

Hoy en día negar el cambio significa negar la realidad en la que nos encontramos, un mundo globalizado mucho más flexible y con un mayor grado de exigencia por parte de las organizaciones y las personas, requiere afrontar lo desconocido en los negocios, saber en qué se cree y qué buscan. el verdadero desafío que, si lo afrontamos con valentía y determinación, nos permitirá salir adelante. Reconocer sentimientos como el miedo, la frustración e incluso la amenaza son parte del cambio. Compartir diferentes puntos de vista, decir lo que nadie dice porque es impopular y aceptar firmemente que todas las diferencias son complejas son los primeros pasos para comprender que se necesita una mente abierta y sensibilidad para ser un oyente, un protagonista.

Las empresas tienden a mirar procesos y procedimientos, necesidades de tecnología, recursos financieros y por supuesto la planificación y diseño de proyectos,

pero en muchos casos no se generan los pasos para involucrar a personas y equipos, elemento fundamental de la gestión del cambio; Claros ejemplos de esto son Kodak 2012, Nokia en 2007, Blockbuster 2010, Yahoo 2006, Hitachi 2012, que abandonaron el mercado y otros que encontraron su camino y se adueñan del mercado como Amazon, Adobe, Netflix, Alibaba, Microsoft.

Es importante que los gerentes entiendan que los cambios no siempre se tratan acerca de decisiones tomadas en la oficina de la mesa directiva, sino acerca de lo que pasa en el piso de producción. Para lograr, los esfuerzos de cambio necesitan empoderar a los gerentes de línea y los empleados con recursos reales que les ayuden a resolver los problemas reales que conlleva el adoptar nuevas prácticas de cambio (Satell, 2020).

### **Dimensiones de la resistencia al cambio**

Tabla 2.  
Concepto de dimensiones de la resistencia al cambio.

Dimensión	Autores	Definición
Búsqueda de la rutina	(Oreg, 2003)	Hace referencia al grado en el que los individuos prefieren las tareas, procedimientos y ambiente altamente predecibles
	(Robbins & Judce, 2009)	Definieron el hábito como: “a fin de resolver las complejidades de la vida nos basamos en hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se vuelve una fuente de resistencia
Reacción emocional	(Oreg, 2003)	Son las reacciones a los estímulos externos que afectan al individuo en un espacio y tiempo determinado, por consiguiente, pasado el efecto hace que vuelva a su estado natural
	(Ramos et al., 2009)	La reacción emocional es el resultado de dos factores clave: la activación fisiológica y la interpretación cognitiva; la intensidad de la emoción se relaciona con la magnitud de la activación física, mientras que la calidad de la emoción se deriva de los procesos mentales
Enfoque a corto plazo	(Oreg, 2003)	Aborda el grado en que las personas se preocupan por los daños e inconvenientes que trae consigo el cambio, en lugar de centrarse en los posibles beneficios y comodidad que puede aportar a largo plazo.

	(Robbins & Judge, 2009)	referido a la seguridad, puesto que el personal siente que el cambio pone en riesgo su seguridad de permanencia en el trabajo, lo que le significa una repercusión directa en el factor económico y de cierto modo tiene razón; pero sí se considera capaz, competente y calificado, éste sabrá adaptarse al cambio y hacerlo efectivo
Rigidez cognitiva	(Oreg, 2003)	Se refiere a la inflexibilidad en el pensamiento y la dificultad para aceptar nuevas ideas, perspectivas y métodos
	(Bausela, 2014)	Hace referencia al grado en el que los individuos prefieren las tareas, procedimientos y ambiente altamente predecibles

## 7. METODOLOGÍA

### Tipo de estudio

Según Guevara (2020, págs. 163-173), el enfoque de investigación adoptado es no experimental, ya que no involucra la manipulación de ninguna variable de estudio. En cuanto a su naturaleza, es descriptivo, ya que busca proporcionar una descripción detallada de la resistencia al cambio. Además, su carácter cuantitativo se evidencia en la recopilación de datos cuantificables, lo que facilitará el análisis mediante técnicas estadísticas para determinar la relación entre las variables.

Es crucial señalar que el estudio se llevará a cabo mediante un diseño cuantitativo, utilizando cuestionarios para evaluar la resistencia al cambio de los colaboradores; este enfoque se seleccionará con el propósito de obtener resultados coherentes, claros y confiables que aborden las cuestiones planteadas en la investigación, las investigaciones cuantitativas buscarán recopilar información de manera sistemática mediante métodos estadísticos, permitiendo la generación de hallazgos cuantificables, precisos y medibles (Jiménez, 2020, pág. 34).

El estudio será de tipo aplicado, ya que se explorarán y estudiarán enfoques conceptuales asociados a la resistencia al cambio con el propósito de aplicarlos y proponer recomendaciones y acciones que contribuirán a mejorar el escenario observado en la entidad pública, los estudios aplicados permitirán aplicar conocimientos y teorías científicas con el propósito de dar solución a un determinado fenómeno a través de acciones prácticas implementadas después de observarlas y analizarlas (Delgado, 2021, págs. 31-32).

### **Diseño: Transversal- No experimental**

Se obtienen datos en un momento específico, en un período de tiempo delimitado, el diseño es no experimental.

Los estudios no experimentales buscan identificar y comprender una problemática que se manifiesta en su contexto natural, sin requerir intervención por parte de los investigadores (Guevara, 2020).

El uso del diseño transversal no experimental nos permitió estudiar la resistencia al cambio en los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Latacunga capturando una visión clara y detallada del fenómeno tal como se presenta en un momento específico. Este enfoque nos permitió analizar el fenómeno de la resistencia al cambio en un momento específico sin manipular las variables, proporcionando un estado actual de la organización en relación con la implementación de cambios.

### **Profundidad: Descriptivo**

Según Sampieri & Mendoza (2018), los estudios descriptivos buscan detallar propiedades, características y perfiles de individuos, conjuntos, sociedades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno sujeto a estudio. En otras palabras, estos estudios miden y/o recopilan datos, proporcionando información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema objeto de investigación.

Los hallazgos obtenidos con una alta profundidad transversal fueron más aplicables y relevantes para la realidad de la organización, ayudando a diseñar intervenciones que tengan un impacto real en la reducción de la resistencia al cambio. Los resultados detallados nos ayudaron a diseñar estrategias de gestión del cambio más efectivas y personalizadas. (Bausela, 2014)

### **Enfoque de investigación: Cuantitativa**

(Sampieri & Mendoza, 2018). El enfoque cuantitativo se emplea para respaldar creencias o hipótesis formuladas lógicamente en una teoría, estableciendo patrones de comportamiento precisos en una población o fenómeno. Además, señalan que los instrumentos de recolección de datos son predeterminados y estandarizados.

## **Método: Deductivo**

Se caracteriza por ser objetiva y deductiva, producto de los diferentes procesos experimentales que pueden ser medibles, su objeto de estudio permite realizar proyecciones, generalizaciones o relaciones en una población o entre poblaciones a través de inferencias estadísticas establecidas en una muestra. (Babativa, 2019)

## **Técnica**

El uso de la encuesta facilitará la recopilación sistemática de datos cuantitativos de un grupo de sujetos o elementos mediante una lista de ítems debidamente estructurados en función de ciertos componentes o dimensiones. Esto contribuirá al registro sistemático y estandarizado de datos, permitiendo una comprensión profunda y sencilla. (Feria, 2020)

## **Población**

La población en los estudios de investigación está conformada por individuos, medios o elementos que poseen características de interés para el investigador, esta composición facilita el análisis de situaciones reales que se han manifestado en un entorno o ámbito específico (Urquizo, 2020).

La investigación se llevó a cabo en un periodo específico, capturando datos representativos que reflejen la resistencia al cambio de los empleados. La aplicación sistemática de la metodología propuesta proporcionará una comprensión profunda de la situación laboral en el GAD municipal del cantón Latacunga, buscando el camino para la implementación de mejoras significativas y estratégicas.

## **Instrumento**

Se implementará un cuestionario denominado “Resistencia al cambio” que consta con de 17 ítems distribuidos en 4 dimensiones del autor Oreg, (2006) que se distribuyeron de esta manera: Búsqueda de la rutina (1-5), Reacción emocional (6-9), Enfoque a corto plazo (10-13) y Rigidez cognitiva (14-17)

La escala de Likert que se utilizará será:

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

## Validez

El cuestionario fue validado por el método de juicio de expertos, lo cual implicó que sea evaluado por varios especialistas en el área con el propósito de reconocer si los ítems poseen las características de relevancia, pertinencia, utilidad y otras apropiadas que acrediten la obtención de datos sobre lo que se desea medir a fin de que esta información sea válida y fiable, en relación con la problemática en cuestión. (Ocampo & Johny, 2023).

## 8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 8.1 Análisis de los Confiabilidad del instrumento

Al recoger información del colaborador acerca de la variable Resistencia al cambio, en sus cuatro dimensiones, se aplicó un cuestionario de 17 preguntas.

La siguiente tabla detalla el índice de fiabilidad para la escala utilizada:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,756	17

La medida de la fiabilidad a través del alfa de Cronbach asume que las preguntas (medidos en una escala tipo Likert) evalúan un mismo concepto y que están altamente correlacionados. Cuanto más cercano sea el valor del alfa a 1, mayor es la consistencia interna de las preguntas analizadas.

Para evaluar los coeficientes del  $\alpha$  de Cronbach, el autor George Mallery (2003), recomienda lo siguiente:

Tabla 3.  
coeficientes del  $\alpha$  de Cronbach

Coeficiente	$\alpha > 0.9$	Excelente
Coeficiente	$\alpha > 0.8$	Bueno
Coeficiente	$\alpha > 0.7$	Aceptable
Coeficiente	$\alpha > 0.6$	Cuestionable
Coeficiente	$\alpha > 0.5$	Pobre
Coeficiente	$\alpha < 0.5$	Inaceptable

De este modo, los resultados presentados, se puede concluir que la escala utilizada tiene una fiabilidad aceptable, ya que el alfa de Cronbach es de 0,756. Esto indica que las preguntas sobre la variable resistencia al cambio está midiendo lo que se pretende medir.

## Baremación de los resultados

Es así que, a partir de lo mencionado, se puede definir al “baremo” como una regla clara que se formula para un determinado instrumento el cual permite medir o calificar a una determinada variable y a sus respectivas dimensiones si es que contara con ellos, así mismo, la baremación debe estar alineado a los objetivos propuestos por el investigador.

Tabla 4.

Baremación de Resistencia al cambio

Resistencia al cambio					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	37	10,4	10,4	10,4
	MEDIO	316	88,8	88,8	99,2
	ALTO	3	,8	,8	100,0
	Total	356	100,0	100,0	

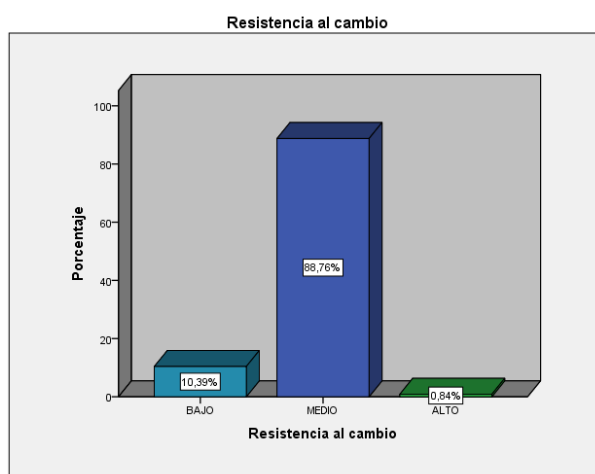


Gráfico 1. Porcentaje de resistencia al cambio

Del total de participantes, el 0,84% tiene un nivel alto de resistencia al cambio, lo que indica que no acepta ningún tipo de cambio en su entorno. Un 88,76% presenta una resistencia al cambio medio, lo que es preocupante, ya que sugiere que una parte significativa de la población podría tener una resistencia al cambio. Solo el 10,39% tiene una resistencia al cambio bajo, lo que demuestra aceptación a cambios en los procesos y en la organización.

## Baremación de las dimensiones de la variable resistencia al cambio

Tabla 5.

Baremación dimensión búsqueda de la rutina

### Búsqueda de la rutina

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	10	2,8	2,8	2,8
	MEDIO	330	92,7	92,7	95,5
	ALTO	16	4,5	4,5	100,0
Total		356	100,0	100,0	

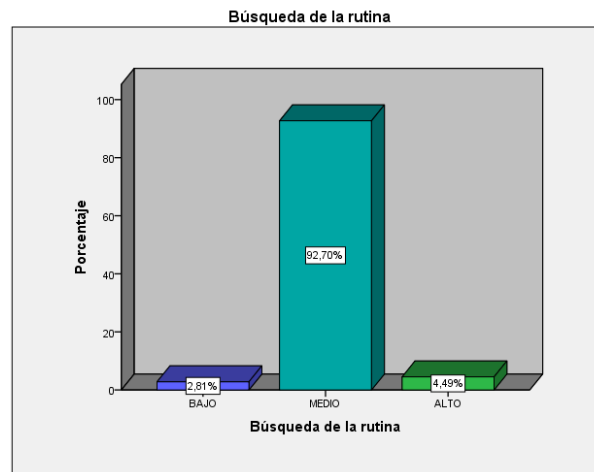


Gráfico 2. Porcentaje de la dimensión búsqueda de la rutina

Del total de participantes, el 4.49% tiene un nivel alto de búsqueda de la rutina, lo que indica que no renuncia a los viejos hábitos y prefiere niveles bajos de estimulación y novedad. Un 92.70% presenta una búsqueda de la rutina media, lo que es preocupante, ya que sugiere que una parte significativa de la población podría necesitar más apoyo para superar la renuncia a los viejos hábitos, y a los bajos niveles de estimulación. Solo el 2.81% tiene una búsqueda de la rutina bajo, lo que muestra una minoría a renunciar a los viejos hábitos y Preferencia por los bajos niveles de estimulación y novedad con los procesos y con la organización.

Tabla 6.

Baremación dimensión Reacción emocional

### Reacción emocional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	60	16,9	16,9	16,9
	MEDIO	275	77,2	77,2	94,1
	ALTO	21	5,9	5,9	100,0
Total		356	100,0	100,0	

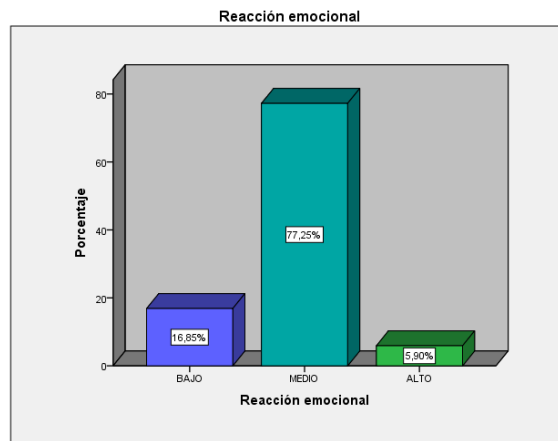


Gráfico 3. Porcentaje de la dimensión reacción emocional

Del total de participantes, el 5.30% tiene un nivel alto de reacción emocional, lo que indica que renuncia a perder el control muy seguido. Un 77.25% presenta una reacción emocional medio, lo que es preocupante, ya que sugiere que una parte significativa de la población podría renunciar a perder el control. Solo el 16.85% tiene una reacción emocional bajo, lo que muestra una minoría con poca conexión de renuencia a perder el control en los procesos y en la organización.

Tabla 7.

Baremación dimensión Enfoque a corto plazo

Enfoque a corto plazo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	65	18,3	18,3	18,3
	MEDIO	272	76,4	76,4	94,7
	ALTO	19	5,3	5,3	100,0
	Total	356	100,0	100,0	

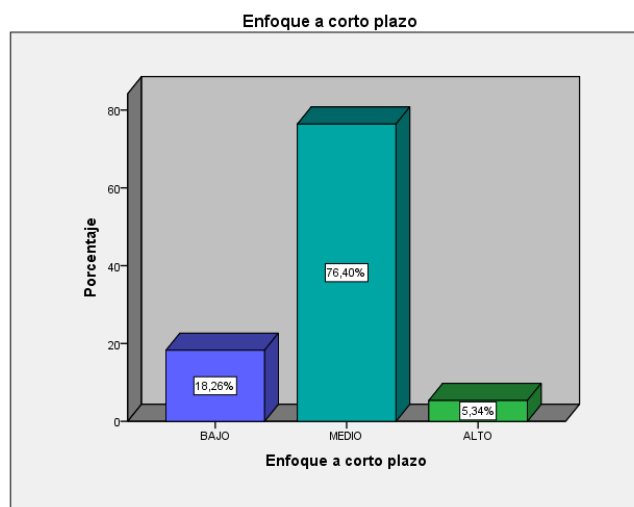


Gráfico 4. Porcentaje de la dimensión enfoque a corto plazo

Del total de participantes, el 18.26% tiene un nivel bajo en la dimensión enfoque a corto plazo, lo que indica que existe poca intolerancia al periodo de ajuste involucrado al cambio. Un 76.40% presenta un enfoque a corto plazo en un nivel medio, lo que es preocupante, ya que sugiere que una parte significativa de la población podría necesitar más apoyo para aumentar su intolerancia al periodo de ajuste que existe en la organización. Solo el 5.34% tiene un enfoque a corto plazo alto, lo que muestra una minoría con respecto a la intolerancia al periodo de ajuste.

Tabla 8.

Baremación dimensión Rigidez cognitiva

Rigidez cognitiva					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	31	8,7	8,7	8,7
	MEDIO	293	82,3	82,3	91,0
	ALTO	32	9,0	9,0	100,0
Total		356	100,0	100,0	

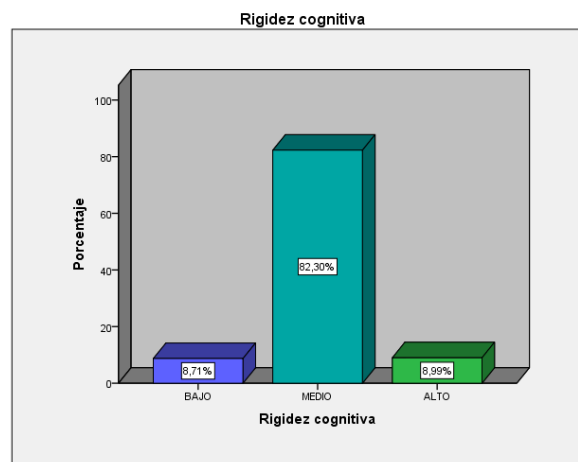


Gráfico 5. Porcentaje de la dimensión rigidez cognitiva

Del total de participantes, el 8.99% tiene un nivel alto de rigidez cognitiva, lo que indica una falta de resiliencia psicológica fuerte. Un 82.30% presenta una rigidez cognitiva media, lo que es preocupante, ya que sugiere que una parte significativa de la población podría necesitar más apoyo para afrontar la falta de resiliencia psicológica. Solo el 8.71% tiene una rigidez cognitiva baja, lo que muestra una minoría con poca resiliencia psicológica con los procesos y con la organización.

## 8.2 Discusión de resultados

Los datos muestran que la resistencia al cambio es una característica común entre los colaboradores, con un 89.4% de los encuestados mostrando altos niveles de resistencia. Esta cifra es preocupante y sugiere que la mayoría de los empleados perciben los cambios como una amenaza, lo que puede derivar en problemas organizacionales significativos, como la disminución de la productividad y la moral. La resistencia al cambio puede llevar a un aumento en el ausentismo laboral y a una disminución en la calidad del trabajo, ya que los empleados desmotivados o inseguros tienden a rendir menos. Además, la falta de preparación para el cambio y la percepción de una comunicación ineficaz sobre los motivos y beneficios del cambio también contribuyen a esta resistencia. Es crucial que la administración reconozca la gravedad de esta resistencia y actúe de manera proactiva para abordarla. Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes que permitan a los empleados expresar sus inquietudes y recibir respuestas claras y oportunas es fundamental para reducir estos niveles de resistencia. Es vital que la administración trabaje en reducir estas incertidumbres mediante la provisión de información clara y detallada, así como programas de capacitación y apoyo que ayuden a los empleados a adaptarse de manera más efectiva.

La cultura organizacional existente juega un papel crucial para la reducción de la resistencia al cambio. Una cultura que no fomenta la adaptabilidad y la flexibilidad puede hacer que los colaboradores se aferren a viejas formas de trabajar, las experiencias previas de procesos de cambio mal ejecutados pueden aumentar la desconfianza y aumentar la resistencia. Los colaboradores que ya han experimentado cambios sin resultados positivos tienden a estar insatisfechos y reacios con nuevas iniciativas de cambio. Esto puede convertirse en un obstáculo importante para cualquier esfuerzo de cambio futuro, ya que los empleados pueden desarrollar una mentalidad de "no funcionará". Una cultura organizacional rígida que valora la tradición por encima de la innovación puede crear un entorno en el que los colaboradores se sientan inseguros a la hora de probar nuevas formas de trabajar. Se debe de crear un entorno que valore la innovación y el aprendizaje continuo donde vean al cambio como una oportunidad en lugar de una amenaza.

La resistencia al cambio no sólo tiene problemáticas en las prácticas, sino también psicológicas y emocionales. Los empleados pueden experimentar ansiedad, estrés y una sensación de pérdida de control. Estos factores emocionales pueden aumentar la

resistencia y dificultar la implementación del cambio. La organización debe reconocer y abordar estos desafíos para facilitar una transición más fluida, cultivar una cultura de apoyo y comprensión en la que los colaboradores sientan que sus sentimientos son apoyados y considerados puede reducir significativamente la resistencia. Realizar talleres y capacitaciones que aborden la gestión del cambio puede ayudar a los colaboradores a desarrollar resiliencia y adaptarse más eficazmente a nuevas circunstancias. Apoyar y celebrar los pequeños éxitos a lo largo del proceso de cambio puede reforzar actitudes positivas y reducir la resistencia al cambio.

## **9. IMPACTOS**

### **9.1 Social**

La presente investigación de resistencia al cambio tiene un impacto positivo en los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Latacunga ya que logra disminuir conflictos y tensión entre los colaboradores especialmente en los empleados que apoyan y quienes se oponen al cambio, también puede ocasionar la pérdida de talento claves, ya que colaboradores valiosos podrían optar por descuidar o retirarse de la organización si no están de acuerdo con nuevos cambios.

Esta investigación permite identificar problemáticas que podrían estar afectando la comunicación interna, la transparencia y la confianza en las diferentes áreas de trabajo. Se espera que este estudio se utilice para futuras investigaciones en entidades públicas del Ecuador.

## **10. PROPUESTA**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó que existen las siguientes problemáticas, por lo que se realizó la siguiente propuesta.

Tabla 9.  
Estrategias

Estrategias para la Resistencia al Cambio								
Dimensión	Estrategia	Finalidad	Acción	Tiempo	Beneficiarios	Ubicación	Responsable	Presupuesto
<b>Búsqueda de la rutina</b>	<b>Implementación de la Gamificación del Cambio</b> (Zichermann, 2011).	Fomentar el compromiso en la adopción de procesos, colaboración, y aumentar productividad, eficiencia organizacional.	Reunión de Inicio	3 meses	1000 colaboradores del GAD Municipal del cantón Latacunga	Instalaciones del GAD Municipal del cantón Latacunga	Departamento de Recursos Humanos	\$100
			Sesiones de Capacitación					\$100
			Tareas Gamificadas					\$50
			Sesiones de Feedback					\$30
<b>Rigidez cognitiva</b>	<b>Laboratorios de Innovación</b> (Promsiri et al., 2022).	Fomentar la creatividad y la experimentación para desarrollar soluciones innovadoras y facilitar la adaptación al cambio.	Evaluación inicial de las necesidades y problemas específicos	3 meses.	1000 colaboradores del GAD Municipal del cantón Latacunga	Instalaciones del GAD Municipal del cantón Latacunga Edificio de atención ciudadana “El Rosal”	Departamento de Recursos Humanos Departamento de la tecnología de la información y comunicación	\$50
			Desarrollo de planes de innovación específicos					\$200
			Ejecución de pruebas piloto en entornos controlados					\$100
<b>Reacción emocional</b>	<b>Mentoría Inversa</b> (Martinez, 2022)	Facilitar la adopción de nuevas prácticas y tecnologías mediante el intercambio bidireccional de conocimientos entre empleados de diferentes generaciones.	Realizar reuniones iniciales con mentores jóvenes y los mentees seniors	6 meses,	1000 colaboradores, especialmente los directivos y gerentes	Instalaciones del GAD Municipal del cantón Latacunga Edificio de atención ciudadana “El Rosal”	Departamento de Recurso Humano	\$100
			Programar reuniones regulares entre mentores y mentees					\$50
			Trabajar en proyectos conjuntos donde los mentores jóvenes y los mentores seniors colaboren para aplicar nuevas herramientas o procesos en su trabajo diario.					\$150

<b>Enfoque a corto plazo</b>	<b>Co-creación de la visión futura</b> (Sanders & Stappers, 2008).	El objetivo es involucrar a toda la organización para desarrollar una visión estratégica común para el futuro.	Completar encuestas diseñada	6 meses	1000 colaboradores del GAD Municipal del Cantón Latacunga	Implementación inicial de 6 meses, seguida de una evaluación semestral y ajustes continuos.	Departamento de Recursos Humanos	\$50
			Participar en sesiones de grupos focales para discutir y aportar ideas sobre la visión futura del cambio. Participar activamente en talleres interactivos para ayudar a definir y desarrollar la visión futura.					\$100
<b>Implementación de Happy Cards</b>		Fomentar un ambiente en el que se valoren y reconozcan los aspectos positivos del cambio. Reduciendo la resistencia al cambio resaltando las experiencias positivas y logros.	Diseñar y realizar las tarjetas Happy Cards personalizadas a todos los empleados ganadores.	3 meses.	100 colaboradores de acuerdo a los resultados obtenido	Instalaciones del GAD Municipal del cantón Latacunga	Departamento de Recurso Humano	\$135
			Analizar las respuestas de las Happy Cards para identificar patrones y áreas de preocupación.					\$25
			Revisar y ajustar el valor de las Happy Cards según los resultados del monitoreo de los ganadores.					\$1000
							Presupuesto anual	<b>\$2,390</b>

## **10.1 Estrategias**

### ***Estrategia 1***

#### ***Implementación de la Gamificación del Cambio***

El término gamificación hace referencia al uso de mecánicas, elementos y técnicas de diseño de juegos en contextos que no son juegos usualmente, para involucrar a los usuarios y resolver problemas (Zichermann, 2011), las capacitaciones tradicionales enfocadas en la necesidad de prontitud y solamente en los requerimientos del área de trabajo, están pasando a la historia. Hoy en día incluyen aspectos basados en nuevas tecnologías, aspectos de la organización, de la labor que se realiza y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias de sus empleados, que lleven a motivar positivamente generando procesos innovadores, productivos y de calidad. (Chiavenato, 2007). Diferentes autores conciben la gamificación como: a) "utilizar la mecánica del juego, la estética y el pensamiento lúdico para involucrar a las personas, motivarlas a actuar, promover el aprendizaje y resolver problemas" (Teixes, 2015). b) la inclusión de las técnicas de diseño, la mecánica y/o estilo de juego en sistemas que usualmente no son juegos con el propósito de enriquecer la experiencia y participación del jugador (Deterding et al., 2011). c) El proceso de pensamiento de juego y mecánica de juego para involucrar a los usuarios y resolver problemas (Zichermann, 2011)

**Objetivo:** implementar un enfoque integral que incremente el compromiso de los empleados, mejore la adopción de nuevos procesos, herramientas, fomentando la colaboración y el trabajo en equipo, aumentando la productividad y eficiencia organizacional.

**Beneficiarios:** 1000 colaboradores del GAD Municipal del cantón Latacunga

**Tiempo:** implementación de 3 meses,

**Locación:** GAD Municipal del cantón Latacunga

**Presupuesto:** 280 \$

#### **Puntos clave que debemos de tomar en cuenta**

**Puntos:** asignar puntos por la participación en actividades relacionadas con el cambio, como asistir a reuniones, completar tareas, y proporcionar feedback.

**Insignias:** crear insignias que se otorgan por logros específicos, como completar un proyecto piloto o proponer una idea innovadora.

**Tablas de Clasificación:** publicar tablas de clasificación que muestren a los empleados con más puntos e insignias, fomentando una competencia amistosa.

**Recompensas:** ofrecer recompensas tangibles (bonos, días libres) e intangibles (reconocimiento, oportunidades de desarrollo) para los empleados que acumulen más puntos e insignias.

### **Actividades**

Reunión inicial: realizar reuniones con todos los colaboradores para explicarles el propósito de la implementación del programa, cómo funciona la gamificación en sus actividades diarias, las reglas del juego y las recompensas disponibles que conseguirán al finalizar la actividad.

Reuniones de Capacitación: realizar reuniones de formación para enseñar a los nuevos colaboradores la forma de utilizar la plataforma de gamificación, registrar sus actividades y seguir su progreso.

Tareas Gamificadas: cree y asigne tareas específicas para que los empleados las completen y ganen puntos e insignias. Estas actividades pueden incluir:

- Asistir a reuniones de cambio.
- Completar módulos de formación en nuevas herramientas.
- Participar en grupos de discusión.
- Proponer ideas innovadoras.
- Colaborar en proyectos interdepartamentales.

Sesiones de Feedback: organizar reuniones semanales para recoger el feedback de los participantes, abordar cualquier problema y realizar ajustes necesarios.

### **Recursos necesarios**

- Tecnológico: Plataforma para gestionar puntos y recompensas, con software para seguimiento y comunicación.
- Económico: Fondos para recompensas tangibles e intangibles, y para la administración del sistema.

- Personal: Tiempo y esfuerzo del equipo de recursos humanos y desarrollo organizacional para el sistema.

### **Evaluación**

Encuestas de Evaluación: realizar encuestas previas y posteriores a la estrategia para medir el nivel de compromiso, satisfacción y percepción de los empleados sobre el cambio y el programa de gamificación.

Reconocimiento: organizar un evento donde se reconocerá públicamente a aquellos que han demostrado un compromiso excepcional en la estrategia de gamificación con el cambio.

### **Resultado**

Aumentar la motivación y el compromiso de los colaboradores, facilitándoles la adaptación de nuevos comportamientos, actividades, metodologías, promoviendo la participación activa y positiva en el proceso de transformación.

## **Estrategia 2**

### **Laboratorios de Innovación**

"Los laboratorios de innovación, especialmente en el ámbito público, han adquirido gran importancia debido a su enfoque experimental y a su capacidad para fomentar la colaboración entre diversos sectores. Estos espacios se han convertido en una herramienta fundamental para encontrar soluciones creativas a desafíos complejos, impulsando así la transformación de las organizaciones públicas." (Tõnurist et al., 2017). Esta actividad, lejos de ser estática, se ha transformado en un espacio de experimentación clave para que el sector público pueda adaptarse a las nuevas dinámicas de gestión pública, como el New Public Management y el New Public Governance. (Evans & Cheng, 2021). "Los laboratorios de innovación gubernamental han experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años. Sin embargo, sus raíces se remontan a Dinamarca, donde se estableció el primer laboratorio con el objetivo de fomentar la co-creación de soluciones innovadoras desde la perspectiva del ciudadano." (Promsiri et al., 2022).

**Objetivo:** fomentar la creatividad y la experimentación para desarrollar soluciones innovadoras y facilitar la adaptación al cambio.

**Beneficiario:** 1000 colaboradores del GAD Municipal del cantón Latacunga

**Tiempo:** implementación de 4 meses.

**Locación:** GAD municipal del Cantón Latacunga

**Presupuesto:** 350\$

### **Puntos clave que debemos de tomar en cuenta**

**Definición clara de objetivos:** establecer metas específicas y alineadas con la estrategia organizacional.

**Colaboración interdisciplinaria:** involucrar a equipos diversos para fomentar la creatividad y distintas perspectivas.

**Cultura de experimentación:** promover un ambiente donde se permita probar, fallar y aprender rápidamente.

### **Actividades**

#### Evaluación inicial

Evaluación inicial de las necesidades y problemas específicos que surgen en la organización. Socializar la actividad con todos los colaboradores del Gad Municipal del Cantón Latacunga e identificación de áreas claves donde exista más problemas para comenzar con la estrategia innovadora

#### Desarrollo de planes

Desarrollo de planes de innovación específicos para los colaboradores, diseñando prototipos y pilotos para pruebas iniciales para comprobar que prueba tienen mayor impacto en los colaboradores

#### Ejecución de pruebas piloto

Ejecución de pruebas piloto en entornos controlados para tener conocimiento de cómo se va a ejecutar las pruebas en todos los colaboradores, luego realizar ajustes y mejoras basadas en los resultados de las pruebas piloto.

### **Recursos necesarios**

**Humanos:** Expertos en innovación, facilitadores de laboratorio, personal técnico y administrativo.

**Financieros:** Presupuesto para investigación, desarrollo de prototipos, adquisición de tecnología, y gastos operativos.

**Materiales:** Equipos de laboratorio, herramientas de prototipado, software de análisis y modelado.

### **Evaluación**

- Recopile comentarios cualitativos y cuantitativos de los participantes para medir su satisfacción, aprendizaje e impacto percibido del proyecto.
- Encuestas: Se diseñarán encuestas estructuradas para ser administradas al inicio, durante y al final de cada fase del proyecto.
- Entrevista: Realizar entrevistas semiestructuradas con una muestra representativa de participantes para obtener información detallada y contextual.

### **Resultado esperado**

Mejora en la adaptación a cambios organizacionales, mayor resiliencia y capacidad de innovación. Reducción de impactos negativos a la hora de cambio, mayor estabilidad en el trabajo.

### **Estrategia 3**

#### **Mentoría Inversa**

Un estudio de Peer Resources 2012, en las 2.000 empresas canadienses más competitivas ha revelado que el 66% de profesionistas ha tenido programas de Mentoring para contribuir a sus objetivos del negocio de la empresa en la que laboran. Parte de estos programas desarrollan el potencial de liderazgo, potencian el desarrollo profesional de los empleados más recientes, mejoran los planes de sucesión y alimentan la carrera de talento para el desarrollo de futuros empleados. En la literatura organizacional resulta ya una constante aludir a los cambios permanentemente acelerados que provocan la rápida obsolescencia de conocimientos y habilidades, por lo cual las empresas transnacionales

han de convertirse en las organizaciones más competitivas y que más perduran. (Martinez, 2022)

El aprendizaje continuo, en todos los niveles y áreas de la organización, es necesario para crecer, innovar, mejorar e incluso para sobrevivir. Para alcanzar y sostener el éxito, las organizaciones tanto públicas como privadas necesitan empleados capacitados altamente competitivos y comprometidos con la misión corporativa, que se impliquen y pongan en juego sus talentos para aportar valor. Por ello se ha de promover una nueva cultura de aprendizaje, que apueste por apoyar el desarrollo de sus profesionales y directivos. Como parte de este cambio cultural, la responsabilidad sobre los procesos de aprendizaje se ha ido descentralizando progresivamente, desde los departamentos especializados hacia los jefes directos, con resultados variables por sus limitaciones de disponibilidad y las inherentes a su rol, que implican una relación mediada por la obtención de resultados. (Martinez, 2022)

**Objetivo:** facilitar la adopción de nuevas prácticas y tecnologías mediante el intercambio bidireccional de conocimientos entre empleados de diferentes generaciones, promoviendo una cultura de colaboración e innovación.

**Beneficiarios:** 1000 colaboradores, especialmente los directivos y gerentes.

**Tiempo:** implementación inicial de 6 meses, seguida de una evaluación semestral y ajustes continuos.

**Locación:** GAD municipal del Cantón Latacunga

**Presupuesto:** 300\$

#### **Puntos clave que debemos de tomar en cuenta**

**Mentores Jóvenes:** empleados más jóvenes o menos experimentados, que tienen experiencia con nuevas tecnologías, herramientas, y procesos.

**Mentores Seniors:** directivos, gerentes y empleados mayores, que recibirán mentoría.

**Mentoría en conjunto:** crear parejas de mentores en función de sus habilidades, actividades y necesidades específicas para aumentar su conocimiento en actividades o funciones que tengan dificultad.

**Mentoría:** organizar reuniones, charlas, entre mentores y aprendices para compartir nuevas formas de realizar una actividad o nuevos conocimientos.

**Seguimiento y Evaluación:** realizar un seguimiento del progreso de cada pareja y evaluar el impacto del programa.

## **Actividades**

### **Sesiones de Introducción**

Realizar reuniones iniciales donde los mentores jóvenes y los mentees seniors se presenten, discutan sus expectativas y definan objetivos claros para la mentoría. Una vez al inicio del programa.

### **Desarrollo de Proyectos Conjuntos**

Trabajar en proyectos multidisciplinarios en conjunto con los mentores jóvenes y los mentores seniors logrando una mejor colaboración para aplicar nuevas herramientas o procesos en su trabajo diario.

### **Talleres y Seminarios Internos**

Organizar talleres y seminarios dirigidos por los mentores jóvenes para toda la organización, donde se presenten nuevas tecnologías o métodos innovadores.

### **Actividades de Networking Interno**

Fomentar la creación de redes internas donde los mentores y mentees puedan interactuar con otros pares de mentoría, compartir experiencias y aprender unos de otros.

Recursos necesarios

**Humanos:** Expertos en innovación, facilitadores de laboratorio, personal técnico y administrativo.

**Financieros:** Presupuesto para investigación, desarrollo de prototipos, adquisición de tecnología, y gastos operativos.

**Materiales:** Equipos de laboratorio, herramientas de prototipado, software de análisis y modelado.

## **Evaluación**

### **Encuestas y Cuestionarios**

Realizar encuestas y cuestionarios a mentores y mentees para recoger sus opiniones sobre el programa, la calidad de la mentoría, y el impacto en sus habilidades y conocimientos.

### **Entrevistas y Grupos Focales**

Conducir entrevistas individuales y sesiones de grupos focales para obtener feedback detallado sobre la experiencia de la mentoría, los desafíos enfrentados y las recomendaciones de mejora.

### **Resultado esperado**

Se espera que los empleados adopten más rápidamente las nuevas prácticas, procesos y tecnologías debido a la guía y el apoyo directo proporcionado por los mentores jóvenes. Afrontando el cambio, así logrando una mejora en métricas específicas, como la eficiencia operativa, la calidad del trabajo y la satisfacción del cliente, aceptando de manera efectiva los cambios y haciendo que los empleados se sienten más valorados y apoyados.

## **Estrategia 4**

### **Co-creación de la visión futura**

La co-creación no es solo una mera coincidencia de ideas, sino un proceso intencional que busca aprovechar la diversidad de perspectivas para generar soluciones innovadoras y más completas.(Sanders & Stappers, 2008). El co-diseño es una forma concreta de poner en práctica la co-creación. Al involucrar a diferentes actores en el proceso de diseño, se garantiza que las soluciones resultantes sean más relevantes y satisfagan las necesidades de todos los involucrados.(Sanders & Stappers, 2008). A veces estos dos términos se utilizan indistintamente para referirse a los mismos procesos y, en algunos casos, se tratan como sinónimos. Sin embargo, la co-creación es un término más amplio que tiene aplicaciones tanto físicas como abstractas (o no físicas), es decir, los procesos de co-creación se pueden aplicar a la creación colectiva de objetos físicos o al desarrollo de aspectos no físicos. . En algunos casos, el co-diseño se considera un ejemplo de co-creación. (Sanders & Stappers, 2008). La co-creación también se considera como

un "proceso social, dinámico e interactivo entre co-creadores en entornos de co-creación". (Roser et al., 2013).

**Objetivo:** el objetivo de la co-creación de la visión futura en el cambio es involucrar a todos los niveles de la organización en el desarrollo de una visión compartida y estratégica para el futuro, con el fin de asegurar un compromiso amplio, alinear los esfuerzos hacia metas comunes, y facilitar una transición efectiva hacia los nuevos procesos y objetivos.

**Beneficiario:** 1000 colaboradores del GAD Municipal del Cantón Latacunga.

**Tiempo:** implementación inicial de 6 meses, seguida de una evaluación semestral y ajustes continuos.

**Locación:** GAD municipal del Cantón Latacunga

**Presupuesto:** 300\$

**Puntos clave que debemos de tomar en cuenta:**

- **Definición Clara de Objetivos:** Establecer objetivos específicos que alineen la innovación con los objetivos estratégicos de la empresa, tales como mejorar procesos, desarrollar nuevos productos o explorar nuevas tecnologías.
- **Selección de un Equipo Diverso:** Reunir un equipo interdisciplinario con habilidades variadas, incluyendo expertos en tecnología, diseño, negocios y gestión del cambio, para fomentar una visión integral y creativa.
- **Creación de un Entorno de Innovación:** Diseñar un espacio físico o virtual que favorezca la creatividad y la colaboración, proporcionando las herramientas y recursos necesarios para la experimentación y el prototipado.
- **Implementación de Metodologías Ágiles:** Aplicar metodologías ágiles, como Scrum o Design Thinking, para gestionar proyectos de innovación de forma iterativa y adaptativa, permitiendo ajustes rápidos en función de resultados y retroalimentación.

**Actividades**

**Participación en Encuestas de Opinión**

Encuestas integrales diseñadas para recoger opiniones y expectativas sobre la visión futura del cambio.

### **Asistencia a Grupos Focales**

Participar en sesiones de grupos focales para discutir y aportar ideas sobre la visión futura del cambio.

### **Contribución en Talleres de Co-creación**

Participar activamente en talleres interactivos para ayudar a definir y desarrollar la visión futura.

### **Formación de Equipos de Trabajo**

Unirse a equipos de trabajo interdepartamentales para desarrollar propuestas concretas basadas en las ideas recogidas.

### **Desarrollo de Propuestas y Proyectos**

Trabajar en la creación de propuestas y proyectos alineados con la visión futura, aportando ideas innovadoras y prácticas.

### **Participación en Sesiones de Retroalimentación**

Ofrecer y recibir retroalimentación constructiva durante las revisiones de la visión y los planes de acción.

### **Implementación de Cambios**

Aplicar los cambios y nuevas prácticas propuestas en el trabajo diario, contribuyendo a la transición hacia la visión futura.

### **Difusión de la Visión Futuro**

Ayudar a comunicar y promover la visión futura dentro de la empresa, compartiendo información con colegas y fomentando el compromiso.

### **Documentación y Compartición de Ideas**

Documentar las ideas, aportes y resultados obtenidos durante el proceso de cocreación y compartirlos con la organización.

Recursos necesarios

**Humanos:** expertos en innovación, facilitadores de laboratorio, personal técnico y administrativo.

**Financieros:** presupuesto para investigación, desarrollo de prototipos, adquisición de tecnología, y gastos operativos.

**Materiales:** equipos de laboratorio, herramientas de prototipado, software de análisis y modelado.

## **Evaluación**

### **Encuestas y Cuestionarios**

Realizar encuestas a los colaboradores para recoger la opinión sobre la visión futura que tiene de la organización o de su futuro en el proceso de co-creación.

### **Resultado esperado**

La visión futura co-creada está estrechamente alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando que todas las iniciativas de cambio están orientadas a metas comunes. Un alto nivel de participación y compromiso de los empleados en el proceso de co-creación, evidenciado por la participación activa en talleres, encuestas y discusiones. Una visión futura bien definida, clara y coherente que es comprendida y aceptada por los colaboradores.

### **Estrategia 5**

#### **Implementación de happy cards**

**Objetivo:** fomentar un ambiente en el que se valoren y reconozcan los aspectos positivos del cambio. Reduciendo la resistencia al cambio resaltando las experiencias positivas y logros.

**Beneficiario:** 100 colaboradores de acuerdo a los resultados obtenido.

**Tiempo:** implementación inicial de 3 meses, seguida de una evaluación trimestral y ajustes continuos

**Locación:** las Happy Cards deben estar disponibles en todas las áreas de la empresa, tanto en formato físico (buzones) como digital (plataforma en línea).

**Presupuesto:** 1060\$

### **Puntos clave que debemos de tomar en cuenta**

**Claridad en el Diseño de las Happy Cards:** Las preguntas deben ser objetivas y relevantes para los cambios implementados, abordando tanto aspectos emocionales como operativos. Utilizar un lenguaje claro y accesible que todos los colaboradores puedan entender.

**Accesibilidad y Distribución:** Distribuir tarjetas de felicitación en formato físico y digital para garantizar que todos los empleados tengan acceso a ellas. Utilice múltiples canales (correo electrónico, intranet, puntos de recogida físicos) para la distribución y recogida.

**Garantía de Confidencialidad:** Asegúrese de que las respuestas sean anónimas para fomentar la honestidad y la participación genuina de los empleados.

**Frecuencia y Consistencia:** establecer una frecuencia regular para la distribución y recolección de las Happy Cards (mensual, trimestral) para mantener un flujo constante de feedback. Designar puntos específicos y métodos digitales para la recolección eficiente de las tarjetas.

### **Actividades**

#### **Diseño y creación de las Happy Cards**

Diseñar tarjetas Happy Card personalizadas que incluyan datos de los colaboradores ganadores. Asegurando que los colaboradores obtengan su tarjeta y se sienta motivado a seguir realizando sus actividades de una nueva manera adaptándose al cambio organizacional.

#### **Distribución de las Happy Cards**

Distribuir las happy cards a todos los colaboradores que resultaron ganadores. Utilizando herramientas físicos y digitales para garantizar que todos los ganadores tengan acceso a su tarjeta.

### **Recolección de las Happy Cards**

Cree puntos de recopilación y métodos de envío electrónico para recopilar respuestas. Garantizando la confidencialidad y el anonimato de las respuestas para fomentar la participación honesta.

### **Retroalimentación y Comunicación**

Comunicar los resultados y las acciones planificadas basadas en el feedback a todos los empleados. Organizar reuniones, enviar correos electrónicos y usar la intranet de la empresa para mantener a todos informados.

### **Implementación de Acciones Correctivas**

Implementar acciones correctivas basadas en la retroalimentación recibida.

### **Monitoreo y Evaluación Continua**

Realizar un seguimiento regular para evaluar el impacto de las implantaciones de las Happy Cards y la evolución que tuvo el colaborador con el cambio.

### **Revisión y Ajuste del Proceso**

Revisar y ajustar el proceso de Happy Card según los resultados del monitoreo. Adaptar las estrategias de implementación en función de la retroalimentación y los resultados recibidos para mejorar la estrategia.

### **Recursos necesarios**

**Humanos:** expertos en innovación, facilitadores de laboratorio, personal técnico y administrativo.

**Financieros:** presupuesto para la creación de las Happy cards , desarrollo de prototipos, adquisición de tecnología, y gastos operativos.

**Materiales:** equipos de laboratorio, herramientas de prototipado, software de análisis y modelado.

## **Evaluación**

**Número de Happy Cards recibidas:** indicador de participación y compromiso de los empleados.

**Análisis de temas recurrentes:** identificación de áreas clave de mejora.

**Planes de acción implementados:** Medida de la respuesta de la gerencia al feedback recibido.

**Encuestas de seguimiento:** evaluación del impacto de las acciones tomadas y satisfacción general de los empleados.

## **Resultado esperado**

Obtener un incremento en la satisfacción y el bienestar de los colaboradores, disminuyendo la resistencia al cambio gracias a la participación y el feedback positivo, con una comunicación más abierta y efectiva entre empleados y gerencia. Fomentando una cultura organizacional más positiva y colaborativa.

# **11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **11.1 Conclusiones**

Objetivo general: Elaborar estrategias para la disminución de la resistencia al cambio de los colaboradores del GAD Municipal del cantón Latacunga.
Involucrar a los colaboradores en el proceso de cambio desde sus fases iniciales reduciendo significativamente la resistencia. Al permitir que los empleados participen en la planificación y ejecución del cambio, se les da un emotivo sentido de propiedad y control sobre el proceso lo que disminuye la percepción de amenaza y aumenta la aceptación de nuevos cambios.
Objetivo específico 1: Fundamentar teóricamente el concepto de resistencia al cambio
La resistencia al cambio en las organizaciones es común y puede adoptar muchas formas, desde el rechazo total hacia actitudes más sutiles como la falta de compromiso o el desinterés por el trabajo. Esta resistencia puede deberse al miedo a lo desconocido, a la preocupación por perder la seguridad laboral y a la

<p>falta de confianza en la eficacia de los cambios propuestos. Está influenciada por la cultura organizacional existente y la experiencia de los empleados con procesos de cambio fallidos anteriormente. (Sanchez &amp; Vilela, 2022).</p>
<p>La teoría del cambio y los modelos de gestión del cambio, proporcionan marcos conceptuales poderosos para comprender y abordar la resistencia al cambio. Estos modelos enfatizan la importancia de preparar a los empleados mucho antes de implementar cambios, asegurando una comunicación clara y continua, brindando apoyo durante todo el proceso (Carvajal, 2020).</p>
<p>Objetivo específico 2: Determinar los niveles de resistencia al cambio en los colaboradores del GAD municipal del cantón Latacunga.</p>
<p>La elevada resistencia al cambio, presente en el 91.57% de los empleados, representa un desafío significativo para la organización, afectando la productividad y la moral. Este problema se agrava por la percepción de cambios como amenazas y la comunicación ineficaz. Es esencial que la administración aborde esta resistencia mediante una mejor comunicación, programas de apoyo y capacitación, y una mayor claridad sobre los beneficios del cambio. Así, se puede crear un ambiente de confianza que facilite la adaptación de los empleados a las transformaciones organizacionales</p>
<p>Los niveles de resistencia al cambio del GAD municipal del cantón Latacunga muestra una variación considerable de los factores como la antigüedad, el nivel de responsabilidad y la experiencia previa con el cambio organizacional. Los datos recopilados indicaron que la mayoría de los empleados de alto nivel y los menos expuestos al proceso de cambio eran los más propensos a resistirse.</p>
<p>Objetivo específico 3: Plantear estrategias innovadoras que aporten a la resistencia al cambio en los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Latacunga.</p>
<p>Las estrategias efectivas para reducir la resistencia al cambio requieren un análisis profundo donde incluya la creación de una cultura organizacional que valore la adaptabilidad y la innovación. Esto significa no sólo la implementación de nuevas estrategias para crear un ambiente de mejora, sino también fomenten la participación en el proceso de cambio. Crear un ambiente de trabajo seguro es muy importante porque hace que los empleados se sientan más cómodos ante situaciones nuevas. probable que se resista al cambio.</p>
<p>Las estrategias donde se obtenga la participación de los colaboradores en las primeras etapas del proceso de cambio son esenciales para reducir la resistencia. Esto se logra analizando en que parte de la organización se evidencie un mayor porcentaje</p>

de resistencia al cambio, donde los colaboradores expresen inquietudes y no tengan participar en la toma de decisiones. La comunicación efectiva durante todo el proceso es esencial para garantizar que los empleados comprendan las estrategias y el objetivo de implementarlas para reducir el cambio.

## **11.2 Recomendaciones**

Se recomienda promover la participación de los colaboradores en el proceso de cambio desde sus etapas iniciales, lo que permitirá a los colaboradores una mayor aceptación y ejecución del cambio logrando un sentido de propiedad y control sobre los procesos, desvaneciendo el miedo y amenaza percibida del cambio.

Se recomienda desarrollar programas de sensibilización que aborden directamente la importancia de los temas de resistencia al cambio, los miedos y preocupaciones de los empleados al enfrentar nuevos procesos de cambio. Esto incluye cambios administrativos, lugar de trabajo y cargos.

Se recomienda utilizar planes de gestión del cambio donde se asegure que todos los colaboradores de la organización. Tengan la preparación previa para obtener una comunicación continua a lo largo del proceso, donde puedan acompañar a los colaboradores que sigan percibiendo una resistencia al cambio y puedan ayudarlos durante la transición al cambio. Es esencial que los líderes adopten un enfoque participativo, involucrando a todos los colaboradores en la planificación y ejecución del cambio.

Como recomendación es diseñar intervenciones innovadoras específicas para grupos de colaboradores de mayor edad y con mayor porcentaje de cambio, que incluyan actividades que fomenten la participación y la proactividad. Esto puede incluir talleres centrados en la gestión del cambio, programas de reparto de roles para la comprensión de nuevas experiencias donde estos colaboradores puedan tengan la oportunidad de descubrir nuevas formas de trabajo, evidenciando que el cambio no es negativo ni perjudicial en sus actividades diarias logrando una mayor aceptación al cambio.

Se recomiendan realizar intercambios de actividades dentro de su grupo de trabajo para aumentar la experiencia de los colaboradores en diferentes contextos organizacionales, lo que puede reducir la resistencia al cambio al ampliar su perspectiva

y comprensión de las necesidades de cambio, y se pueda evidenciar que el cambio no es una amenaza sino una forma de innovación.

Se recomienda utilizar las estrategias innovadoras propuestas en la investigación para reducir la resistencia al cambio de los colaboradores, obteniendo así una mejor aceptación de los cambios que ocurrirán en el futuro, realizando una evaluación periódica cada 6 meses, para mostrar si las estrategias utilizados lograron el objetivo de reducir la resistencia al cambio.

Se recomienda utilizar el cuestionario existente en un proyecto de investigación sobre resistencia al cambio que se encuentra en el apéndice dos. Esta puede ser una estrategia efectiva para ahorrar tiempo y asegurar la validez y confiabilidad del instrumento. Este cuestionario nos ayudará a identificar si las estrategias fueron efectivas. lo que lleva a reducir la resistencia al cambio en un contexto organizacional específico, asegurando que esto proporcione datos valiosos y significativos para futuras investigaciones.

## **12. BIBLIOGRAFÍAS CITADAS**

Agila, R. w., & Marcalla, S. e. (2023). Gestión del cambio desde el modelo "Kübler Ross" en el sector florícola, pos confinamiento covid-19.

Aguila. (2022). Gestión del cambio desde el modelo Kübler.

Ahmad, A., & Cheng, Z. (2018). The role of change content, context, process, and leadership in understanding employees' commitment to change: the case of public organizations in Kurdistan region of Iraq. *Public Person. Manag*, 47, 195-216.

Ahmad, A., & Chowdhury, D. (2021). Resistance to change during uncertainty- perspective of covid-19: An empirical investigation into resistance management in the healthcare organizations. . *Review of Applied Socio-Economic Research*, 2(22), 5-20.

Alegre, G., & Hurtado, R. (2020). Actitudes y resistencia al cambio en docentes de una institución educativa integrada de la UGEL 05-Lima, 2020. Universidad Peruana Los Andes, Huancayo.  
doi:<https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/2269>

Alegre, T. M., Castillo, E. F., Reyes, C. E., & Salas, R. M. (2021). Leadership style and attitude to organizational change among health professionals during the COVID-19 pandemic. *Revista cubana de investigación biomédica*, 40.

Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. Juan Carlos Martínez Coll.

- Angelini, E., Wolf, A., Wijk, H., Brisby, H., & A., B. (2021). The impact of implementing a person-centred pain management intervention on resistance to change and organizational culture. *BMC Health Services Research*, 21(1). doi:10.1186/s12913-021-06819-0
- Appelbaum, S. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49(5). Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/316844708\\_Factors\\_that\\_impact\\_the\\_success\\_of\\_an\\_organizational\\_change\\_a\\_case\\_study\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/316844708_Factors_that_impact_the_success_of_an_organizational_change_a_case_study_analysis)
- Arce Aguinaga, K. A., & Tananta Cárcamo, D. R. M. Relación de la Gestión del Cambio con el proceso de transición generacional en las empresas familiares PYMES del sector comercial textil en Lima en el período 2010-2020.
- Babatava Novoa, C. A. (2019). Investigación cuantitativa. Areandina.
- Baron. (2022). Gestión del cambio desde el modelo Kübler.
- Bausela Herreras, E. (2014). Funciones ejecutivas: nociones del desarrollo desde una perspectiva neuropsicológica. *Acción psicológica*, 11(1), 21-34.
- Bayiz Ahmad, A., Liu, B., and Saleem Butt, A. (2020). Predictors and outcomes of change recipient proactivity in public organizations of the Kurdistan region of Iraq. *Int. Public Manag. J.* 23, 823–851. doi: 10.1080/10967494.2019.158 8812
- Bellani, M., Plechero, M., & Santini, E. (2021). Formas de liderazgo de lugar en los sistemas productivos locales: del desvío endógeno a la resistencia deliberada al cambio. *Journal Regional Studies*, 55(7), 1327-1336. doi:doi:10.1080/00343404.2021.1896696
- Belschak, F. D., Jacobs, G., Giessner, S. R., Horton, K. E., & Bayerl, P. S. (2020). When the going gets tough: Employee reactions to large-scale organizational change and the role of employee Machiavellianism. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 830-850.
- Bilichenko, O.; Tolmachev, M.; Polozova, T.; Aniskevych, D.; Mohammad, A.L.A.K. Managing Strategic Changes in Personnel Resistance to Open Innovation in Companies. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 2022, 8, 151. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030151>
- Bravo, L., Egusquiza, M., Paz, A., & Huamani, E. (2021). Cambio cultural y resistencias en entornos organizativos. *Venezolana de Gerencia*, Año 26 Número Es, 26(5), 404-416. Obtenido de <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36457>
- Carreño, D. (2020). Estrategias para disminuir la resistencia al cambio organizacional: una revisión del estado de arte. Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9137>

- Coraiola, DM, Barros, A., Maclean, M. y Foster, WM (2021). Historia, memoria y pasado en los estudios de gestión y organización. *Revista de Administração de Empresas*, 61, e00000002.
- Córdova Rojas, J. Á. (2023). Resistencia al cambio y el desempeño laboral de los directores de educación primaria de la UGEL Chincheros en el año 2022.
- Córica, J. L. (2020). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*.
- Darmawan, A. H., & Azizah, S. (2020, January). Resistance to change: Causes and strategies as an organizational challenge. In *5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)* (pp. 49-53). Atlantis Press.
- Díaz, F., & Loayza, F. (2020). Predisposición al cambio organizacional en los servidores públicos administrativos de las unidades de gestión educativa local. *científica, INICC-PER*, 4(1), 66-82.
- Díaz, A. C., & Chávez, L. A. G. (2022). Desarrollo de instrumento válido y confiable para medir la resistencia al cambio. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 9367-9388.
- Delgado. (2021). Endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa pecuaria. *Universidad Cesar Vallejo*, 31-32.
- Demers, C. (2007). *Organizational change theories: A synthesis*. sage.
- Deng, W., Alias, S. N., Rami, A. A. M., & Ismail, I. A. (s. f.). Antecedents of Resistance to Organizational Change: A Systematic Literature Review. *International journal of academic research in business & social sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i2/16382>
- De Clercq, D. & Pereira, R. (2023). How human resource managers can prevent perceived pandemic threats from escalating into diminished change-oriented voluntarism. *Personnel Review*. 52 (6), 1654-1676
- DuBose, B. M., & Mayo, A. M. (2020, November). Resistance to change: A concept analysis. In *Nursing Forum* (Vol. 55, No. 4, pp. 631-636).
- Evans, B., & Cheng, S. M. (2021). Canadian government policy innovation labs: An experimental turn in policy work? *Canadian Public Administration-Administration Publique Du Canada*. *Canadian Public Administration-Administration Publique Du Canada*, 4(64), 587-610. doi:<https://doi.org/10.1111/capa.12438>
- Evans, M. I., & Britt, D. W. (2023). Resistance to change. *Reproductive Sciences*, 30(3), 835-853
- Feria. (2020). Endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa pecuaria. *Universidad Cesar Vallejo*, 33-34.

- Furxhi, G. (2021). Employee's Resistance and Organizational Change Factors. *European Journal of Business and Management Research*, , 6(2), 30-32. doi:Obtenido de <https://www.ejbm.org/index.php/ejbm/article/view/759>
- García, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Revista Estudios Gerenciales*,, 57-107. doi: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-5923200500030000](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-5923200500030000)
- Genari, D., y Macke, J. (2021). Sustainable human resource management practices and the impacts on organizational commitment. *Revista de Administração de Empresas*, 62(5). <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220505>
- George, D. y. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. . Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Griffin, R. W. (2020). *Comportamiento organizacional Administración de personas y organizaciones* Decimosegunda edición.
- Guevara Alban, G. P. (2020). Metodología de investigación educativa descriptivas, experimentales, participativas y de investigación. *Recimundo*, 163-173.
- Hernández Sampieri, R. &. (2018). Metodología de la investigación: las tres rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. In *Mc Graw Hill*, 177.
- Jiménez. (2020). Endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa pecuaria. *Universidad Cesar Vallejo*, 30-31.
- Jones, S. L., & Van de Ven, A. H. (2016). The changing nature of change resistance: An examination of the moderating impact of time. . *The Journal of Applied Behavioral Science*,, 4(52), 482-506.
- Lenti, A. V. P. (2023). Resistencia al cambio y cultura organizacional en los gestores de una empresa de consumo masivo de Lima. *Gestión en el Tercer Milenio*, 26(51), 31- 44.
- Lewin, K. (2018). *Field Theory in Social Science*".
- Lewis L. K. (2019). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. Wiley.
- Lim, S. (2021). Factors Affecting Employee Commitment to Change in Malaysia Service Organizations: The Moderating Impact of Organization Culture. . *Special Issue: Trends in Business and Humanities in the Era Beyond* , 1(39).
- Lino, S. L., & Quimi, R. L. (2019). *Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y su Influencia en la Administración de las Pequeñas Empresas del Ecuador 2017-2018* . Guayaquil .
- Maldonado, J. (2017). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional. Honduras: Producción bibliográfica en red*. [https://www.academia.edu/34600879/COMPORTAMIENTO\\_DESARROLLO\\_Y\\_CAMBIO\\_ORGANIZACIONAL?email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/34600879/COMPORTAMIENTO_DESARROLLO_Y_CAMBIO_ORGANIZACIONAL?email_work_card=view-paper)

- Mara, A., & Elvira, M. (2021). Resistencia al cambio organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Agrosurpe.
- Martinez, J. O. (2022). Impacto del Mentoring en la competitividad de profesionistas en una empresa transnacional.
- Malhotra, N., Zietsma, C., Morris, T., & Smets, M. (2021). Handling resistance to change when societal and workplace logics conflict. *Administrative Science Quarterly*, 66(2), 475-520. Martinez, J. O. (2022). Impacto del Mentoring en la competitividad de profesionistas en una empresa transnacional.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 4(50), 370.
- Meyer, J. &. (1991). A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Human Resource Management Review*.
- Milenka, D. (2020). Gestión del cambio organizacional. Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Moretti-Bernardo, S., Simon-Rampasso, I., y Leal-Filho, W. (2022). Method to integrate management tools aiming organizational excellence. *Revista Production*, 32(1). <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20210101>
- Mouta, C., y Meneses, R. (2020). The impact of CEO characteristics on organizational culture and on the silo effect. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(2). <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i2.4100>
- Naval (S/F) Metodología de la investigación  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/METODOLOGIA\\_DE\\_INVESTIGACION.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/METODOLOGIA_DE_INVESTIGACION.pdf)
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill.
- Ocampo, G., & Johny, R. (2023). Endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional de. 68.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational.
- Pacheco, C., Rojas, C., Niebles, W., & Hernández-Palma, H. G. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 5(31), 89-100. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500>
- Parco, M., & Horna, M. (2021). Desarrollo organizacional y resistencia al cambio de los administrativos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Sede Lima en el 2019. UCV.

- Parra, M., Visbal, O., Durán, S. E., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria: Revista de psicología y ciencias afines*, 1, 155-170. .
- Preuss, M., Santini, F.O., y Marconatto, D.A. (2021). Complaint management: The impact of post-complaint satisfaction on organizational behavior. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(2). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220145.en>
- Quispe Gutierrez, O. (2018). Resistencia al cambio y la calidad de servicio en la UGEL N° 03, Lima 2017.
- Rangel-Romero, M. A., Torres-Suárez, M. G., & Hernández-Lozada, A. J. (2022). Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio. *Prohominum*, 4(3), 59-73.
- Rebolledo Domínguez, J. (2021). Factores que inciden en la resistencia al cambio por los colaboradores de una empresa automotriz, durante la implementación de un Sistema ERP.
- Rehman, N. (2021). The Psychology of Resistance to Change: The Antidotal Effect of Organizational Justice, Support and Leader-Member Exchange. *Front. Psychol.*, 6(2). doi:<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.678952/full#B2>
- Judge, T., Robbins, S., & SOBRAL, F. (2009). *Comportamiento organizacional*. Estados Unidos: Pearson.
- Ramos Linares, V., Piqueras Rodríguez, J. A., Martínez González, A. E., & Oblitas Guadalupe, L. A. (2009). Emoción y Cognición: Implicaciones para el tratamiento. *Terapia psicológica*, 27(2), 227-237.
- Robbins, S. P., & Timothy A. Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México, S A. de C.V.
- Rodríguez, R. E., Díaz, I. V. R., Navarro, D. C. R., & Álvarez, Y. S. (2023). Transformación digital y resistencia al cambio en la Educación Superior. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 16(11), 124-135.
- Rojas-Gutiérrez, W. J. (2022). La relevancia de la investigación cualitativa. *Studium Veritatis*, 20(26), 79-97.
- Sahay, S., & Goldthwaite, C. (2023). Participatory Practices During Organizational Change: Rethinking Participation and Resistance. *Management Communication Quarterly*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/08933189231187883>
- Salinas Chaidez, E. P. (2022). La resistencia al cambio tecnológico y su influencia en el desempeño laboral en la industria maquiladora de la ciudad de Tecate, Baja California, México.

- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., & Gonzales, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 1(31). doi:<https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>
- Sánchez, H. C., y Reyes, C. M. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. (5ta ed.). Lima: Business Support Aneth SRL.
- Sánchez, A., & Vargas, J. (2019). Factores Predominantes en la Resistencia al Cambio en Trabajadores de un Hospital. *e\_Magazine* 2019. 4(1), 35-40.
- Sanchez Mondragon, M. D. L. A., & Vilela Viera, A. A. (2022). Resistencia al cambio y satisfacción del colaborador con el sistema de reposición WMS en una empresa mayorista, Piura-2022.
- Sanders, E., & Stappers, P. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 1(4), 5-18. doi: <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>
- Satell, G. (2020). You Don't Need a Grand Strategy to Achieve Organizational Change. *Harvard Business Review*,.
- Scholkmann, AB (2021). Resistencia al cambio (digital): perspectivas individuales, sistémicas y relacionadas con el aprendizaje. *Transformación digital de las organizaciones de aprendizaje*, 219-236.
- Schweiger, S., Stouten, H., & Bleijenbergh, I. L. (2019). A system dynamics model of resistance to organizational change: The role of participatory strategies. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(6), 658-674.
- Tahajuddin, S. (2020). The Employees' Organizational Commitment Impact on Organizational Change - The Introduction of New Work Strategy. *International Journal of Research in Engineering, . Sciencies and Management*, 3(12), 71-74.
- Taskin, L., Courpasson, D., & Donis, C. (2022). Objectal resistance: The political role of personal objects in workers' resistance to spatial change. *Human Relations*. . doi: [doi:10.1177/00187267211067142](https://doi.org/10.1177/00187267211067142)
- Teixes, F. (2015). *Gamificación—Fundamentos y Aplicaciones*. Editorial UOC, 1(1). doi:[file:///C:/Users/USER/Downloads/kupdf.net\\_gamificacion-fundamentos-y-aplicaciones.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/kupdf.net_gamificacion-fundamentos-y-aplicaciones.pdf)
- Urquiza, S. L. (2020). Software estadístico para el cálculo de la muestra y los tipos de muestreo. *FIMAQ*, 1-14.
- Valencia Cervantes, G. K. (2021). Relación entre la comunicación interna y la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho— Lima.
- Valle, F., & Vega, F. (2020). Predisposición al cambio organizacional en los servidores públicos administrativos de las unidades de gestión educativa local, Apurímac, Perú. *DELECTUS. Revista científica, INICC-PERÚ*, 3(1), 66-82.
- Vandresen, L., Pires, D.E., Martins, M.M., y Lorenzetti, J. (2019). Participatory planning and quality assessment: contributions of a nursing management

- Velarde, A. (2021). *Sosteniendo el cambio*. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.  
doi:<https://www.sumoprimeroterreno.cl/wpcontent/uploads/2021/05/GUION-Taller-13-Sosteniendo-el-Cambio.pdf>
- Zemuner-Garcia, F.A., y Macri-Russo, R.F. (2019). Leadership and Performance of the Software Development Team: Influence of the Type of Project Management. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(4).  
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4028>
- Zichermann, G. (2011). *Gamification -The New Loyalty*. <http://vimeo.com/25714530>.
- Zona, M., Sarianti, R., & Andriani, C. (2020). The relationship between three constructs of employee attitudes towards organizational change. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisni*, 2(5), 26-35.

### 13. ANEXOS

#### Anexo 1

#### Cuestionario resistencia al cambio

Variable: Resistencia al Cambio		Escala de Likert				
Ítems		1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1 búsqueda de la rutina</b>						
1	Considera en general que los cambios en sus actividades laborales son negativas.					
2	Prefiere un día rutinario a un día lleno de acontecimientos inesperados.					
3	Le gusta hacer las mismas actividades en lugar de intentar hacer actividades nuevas y diferentes.					
4	Cada vez que su actividad laboral se hace rutinaria, busca la manera de cambiarla.					
5	Prefiere hacer actividades que le cambian el ánimo.					
<b>Dimensión 2: Reacción emocional</b>						
6	Los cambios significativos en sus actividades laborales, le expresan.					
7	Cuando se le informa de un cambio de planes, se tensa.					
8	Cuando los objetivos no se cumplen según los planes, se estresa					
9	Si cambiaron los criterios de evaluación, le incomodaría, incluso sabiendo que le iría bien.					
<b>Dimensión 3: Enfoque a corto plazo</b>						
10	Cambiar los planes de una meta establecida, le parece una verdadera molestia.					
11	A menudo, se siente un poco incómodo con los cambios, incluso con aquellos que pueden mejorar su vida.					
12	Si se le exige cambiar algo tiende a retirarse incluso si se cree que puede beneficiarlo en asuntos personales.					
13	A veces evita hacer cambios aun sabiendo que serían buenos para usted.					
<b>Dimensión 4: Rigidez cognitiva</b>						
14	A menudo cambia de opinión.					
15	Una vez que ha llegado a una conclusión, no es probable que cambie de opinión.					
16	No cambia de parecer fácilmente.					
17	Sus opiniones son muy consistentes en el tiempo.					

#### Anexo 2

#### Encuesta N°2

Variable: Resistencia al cambio		Escala de Likert				
Ítems		1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Conocimiento</b>						
1	La comunicación efectiva, concisa y clara, ha tenido mejoras con la gestión de cambio.					
2	En la gestión del cambio existe apertura en la comunicación con los directivos.					

3	En la gestión del cambio existe apertura en la comunicación con mis compañeros.					
4	Durante el proceso de cambio he desarrollado nuevas formas de comunicación.					
5	Los directivos se preocupan por informar sobre el proceso de cambio.					
6	Las capacitaciones y los conocimientos brindados por la institución son acordes a las necesidades de trabajo durante el proceso de cambio.					
7	La institución contempla la mejora continua como elemento clave para la gestión del cambio.					
8	Las decisiones tomadas para la gestión del cambio fueron estratégicas.					
9	El proceso de cambio ha vinculado activamente a los integrantes de la institución.					
10	El proceso de cambio ha afectado el equilibrio emocional de los directivos y estudiantes.					
11	El proceso de cambio ha sido favorable para la institución.					
12	Se puede evidenciar una resistencia al cambio.					
Dimensión 2: Emociones						
13	Las actividades laborales que se desarrollan a partir del cambio, no generan alguna motivación.					
14	En la gestión del cambio, los directivos reconocen la labor destacada por los docentes.					
15	La institución motiva constantemente durante el proceso de cambio.					
16	El proceso de cambio incentiva a conocer mejor el uso de las tecnologías de la comunicación.					
17	Existe una satisfacción laboral a partir del proceso de cambio.					
18	La institución se siente satisfecha con el desempeño laboral durante el proceso de cambio.					
19	El proceso de cambio ha permitido cumplir con metas personales.					
20	Con el proceso de cambio se ha obtenido los objetivos profesionales.					
Dimensión 3: Procesos						
21	Los directivos están involucrados en las tareas de la gestión del cambio.					
22	Existe relación entre las tareas diarias con los objetivos institucionales durante la gestión de cambio.					
23	Durante la gestión del cambio, se desarrollan tareas que no corresponden a los objetivos institucionales.					
24	La gestión de cambio permite comprender nuevas tendencias educativas.					
25	Los objetivos institucionales están alineados a la gestión del cambio.					
26	El Plan de Trabajo ha sido adaptado al cambio.					
27	Toda inserción de una nueva forma de trabajo está contemplada en un manual de procedimientos institucional.					
28	En la gestión del cambio, los directivos realizan acciones de monitoreo a las actividades de los docentes.					