



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“LA IMPORTANCIA DE LA RELACIÓN ENTRE EL
ENGAGEMENT Y LAS ACTITUDES ANTE EL CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
LOGÍSTICOS EN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

Elizabeth Moreno Rojas

Rocío del Pilar Peña Bonilla

Elia Mercedes Vasquez Carpio

Asesor: Profesor Gabriel Roberto Dellacasa Levrini

[0000-0001-9992-5422](tel:0000-0001-9992-5422)

Lima, diciembre 2021

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Adriana Inés Molina Zúñiga deja constancia que el trabajo de investigación titulado "LA IMPORTANCIA DE LA RELACIÓN ENTRE EL ENGAGEMENT Y LAS ACTITUDES ANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS EN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL"

presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Elizabeth Moreno Rojas
2	Rocío del Pilar Peña Bonilla
3	Elia Mercedes Vásquez Carpio

para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 24 de noviembre de 2022 dando el siguiente resultado:



The screenshot displays a Turnitin report for the document "LA IMPORTANCIA DE LA RELACIÓN ENTRE EL ENGAGEMENT Y LAS ACTITUDES ANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS EN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL". The report shows a similarity score of 18%. The sources contributing to the similarity are:

Rank	Source	Similarity
1	hollanda.net	7%
2	investorlab.com	1%
3	es.scribd.com	1%
4	com.ac.cr	1%
5	Enfoque a Universid...	1%
6	Investorlab.com	<1%

Fecha: 24 de noviembre de 2022



[Adriana Ines Molina Zuniga](#)

Directora Académica

Dedicamos la presente investigación a nuestras familias y seres queridos, quienes fueron un soporte importante durante todo este tiempo. A cada uno de ellos les agradecemos con el corazón porque comprendieron nuestra ausencia física y nos impulsaron a lograr este gran reto.

Resumen ejecutivo

El objetivo principal fue identificar la relación entre el *engagement* y las actitudes ante cambio organizacional en el grupo de trabajadores del área de Logística Retail de una empresa de servicios logísticos en proceso de transformación digital. Se utilizó un enfoque cuantitativo, correlacional y transversal. La muestra se conformó por 114 colaboradores entre hombres y mujeres, con características sociodemográficas variadas, a quienes se les aplicó una herramienta que incluyó la Escala de Medición de UWES y la Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional de Rabelo, para identificar los niveles generales de cada constructo y las dimensiones relacionadas.

Como resultado se evidencia que existe una relación significativa inversa entre la variable *engagement* y las actitudes ante el cambio organizacional en los colaboradores de la muestra. Asimismo, las dimensiones cinismo y temor de la variable actitudes ante el cambio organizacional guardan una relación significativamente inversa respecto a la variable *engagement*, mientras que la dimensión aceptación se relaciona significativamente de forma directa con la variable *engagement*.

Finalmente, en base a los resultados, se propuso acciones para mantener y reforzar el *engagement* de los colaboradores, así como en favorecer e incrementar actitudes positivas frente al cambio organizacional en el grupo de colaboradores del área sujeta de estudio.

Índice

Índice de tablas	vii
Índice de figuras	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo	iii
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes.....	1
2. Definición del problema.....	2
3. Objetivos.....	4
3.1 Objetivo general.....	4
3.2 Objetivos específicos.....	4
4. Preguntas de investigación.....	4
5. Hipótesis.....	4
5.1 Hipótesis principal.....	4
5.2 Hipótesis secundarias.....	5
6. Justificación.....	5
7. Alcance del estudio.....	6
8. Limitaciones del estudio.....	6
Capítulo II. Marco teórico	7
1. <i>Engagement</i>	7
1.1 Definición de <i>engagement</i>	7
1.2 Análisis de los constructos relacionados a <i>engagement</i>	9
1.2.1 <i>Engagement</i> y <i>burnout</i>	9
1.2.2 <i>Engagement</i> y satisfacción laboral.....	9
1.2.3 <i>Engagement</i> y compromiso.....	10
1.2.4 <i>Engagement</i> y motivación.....	10
1.3 Factores del <i>engagement</i>	11
1.4 Modelos y teorías de <i>engagement</i>	12
1.4.1 Teoría del rol – Khan (1990).....	12
1.4.2 Modelo estructural - Maslach y Leiter (1997).....	12
1.4.3 Modelo Employee <i>Engagement</i> - Robinson, Perryman y Hayday (2004).....	13

1.4.4 Modelo del intercambio Social (SET) - Sacks (2006).....	13
1.4.5 Teoría de Demanda y Recursos Laborales (DRL) - Bakker (2006).....	14
1.5 Métodos de medición de <i>engagement</i>	15
1.5.1 Escala de medición del <i>engagement</i>	16
1.6 Beneficios de <i>engagement</i>	16
2. Actitudes ante el cambio organizacional	17
2.1 Actitudes	17
2.1.1 Definición de actitud.....	17
2.2 Actitud ante el cambio	18
2.3 Cambio organizacional.....	18
2.3.1 Definición de cambio organizacional.....	18
2.3.2 Tipos de Cambio Organizacional.....	19
2.4 Actitud ante el cambio organizacional.....	20
2.4.1 Modelo de actitud ante el cambio organizacional.....	21
3. <i>Engagement</i> y actitudes ante el cambio organizacional.....	22
4. Transformación digital en la empresa.....	22
Capítulo III. Metodología de investigación.....	25
1. Diseño de la investigación	25
2. Población y muestra.....	25
3. Instrumento de recolección de datos.....	26
3.1 Escala de Medición del <i>Engagement</i> de Utrech (UWES)	26
3.2 Escala de actitudes ante el cambio organizacional de Rabelo	27
4. Procedimiento de recolección de datos.....	27
5. Análisis estadísticos	27
5.1 Análisis de confiabilidad del instrumento.....	27
5.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra	27
Capítulo IV. Análisis y resultados	29
1. Introducción	29
2. Resultados del análisis de la confiabilidad del instrumento.....	29
3. Análisis descriptivo de las variables de la muestra.....	29
4. Resultados del análisis correlacional	39

Capítulo V. Discusión y conclusiones	43
1. Discusión y conclusiones	43
2. Limitaciones de la investigación y recomendaciones	45
Capítulo VI. Plan de mejora	47
1. Antecedentes	47
2. Objetivos del plan de mejora	48
2.1 Objetivo general	48
2.2 Objetivos específicos	49
3. Propuesta de plan de mejora	49
Bibliografía	51
Anexos	58
Notas biográficas	61

Índice de tablas

Tabla 1.	Descripción sociodemográfica de la muestra.	26
Tabla 2.	Análisis de la normalidad.	30
Tabla 3.	Resultados de la variable <i>engagement</i> y sexo.	31
Tabla 4.	Resultados de actitudes frente al cambio y sexo.	31
Tabla 5.	Resultados de <i>engagement</i> y años de servicio.	32
Tabla 6.	Resultados de la variable actitudes ante el cambio organizacional y años de servicio	32
Tabla 7.	Resultados de sexo y pregunta “Las personas suelen fingir que están haciendo su trabajo de forma distinta”	33
Tabla 8.	Resultados de sexo y pregunta “Los cambios en esta empresa generalmente se quedan en palabras. No se dan en la realidad”	33
Tabla 9.	Resultados de sexo y pregunta “Aquí los diferentes intentos de cambio continúan siendo insatisfactorios”	34
Tabla 10.	Resultados de sexo y pregunta “La falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores”	35
Tabla 11.	Resultados de años de servicios y pregunta “Los cambios en esta empresa generalmente se quedan en palabras. No se dan en la realidad”	35
Tabla 12.	Resultados de años de servicio y pregunta “Aquí los diferentes intentos de cambio continúan siendo insatisfactorios”	36
Tabla 13.	Resultados de años de servicio y pregunta “La gente tiene miedo debido a la incertidumbre generada por la nueva manera de trabajar”.	37
Tabla 14.	Resultados de años de servicio y la pregunta “La falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores” ..	38
Tabla 15.	Resultados de años de servicio y pregunta “La gente acepta el cambio cuando perciben que pueden mejorar con él”.	38
Tabla 16.	Resultado de correlación para hipótesis principal.	39
Tabla 17.	Correlación entre variables <i>engagement</i> y actitud ante el cambio organizacional. .	40
Tabla 18.	Resultado de correlación entre <i>engagement</i> y dimensión cinismo.	40
Tabla 19.	Correlación entre <i>engagement</i> y dimensión temor.	41
Tabla 20.	Correlación entre <i>engagement</i> y dimensión aceptación.	41
Tabla 21.	Respuestas a hipótesis planteadas.	42
Tabla 22.	Resumen de objetivos específicos y sus respectivas conclusiones.	43
Tabla 23.	Plan de mejora objetivo 1	50
Tabla 24.	Plan de mejora objetivo 2	50

Tabla 25.	Plan de mejora objetivo 3	50
-----------	---------------------------------	----

Índice de figuras

Figura 1.	<i>Engagement</i> como la antítesis positiva del <i>bournout</i>	9
Figura 2.	Constructos relacionados al <i>engagement</i>	11
Figura 3.	Modelo Employee <i>Engagement</i>	13
Figura 4.	Modelo de Demanda y Recursos Laborales	15
Figura 5.	Pilares estratégicos de la organización	48

Índice de anexos

Anexo 1.	Cuestionario (Escala UWES – Escala de Rabelo).....	59
----------	--	----

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

El mercado y por ende las compañías han ido evolucionando a causa de la globalización, crecimiento que se puede apreciar desde la década de 1990 cuando las economías enfrentaron intensas aperturas de los mercados, debido a los avances de la tecnología y de la competitividad de productos y servicios (Uribe 2019; Hofstede 2001).

En este sentido, en el contexto empresarial, la innovación es un factor clave e indefectible para el impulso de la economía; con ello se promueve tener empresas más ágiles para generar nuevas formas de trabajo y una fuerza laboral totalmente identificada con metas desafiantes para aportar al crecimiento de la empresa (Bermúdez et al. 2017).

En este contexto, el enfoque estratégico que marca la diferencia en el entorno de las compañías, es la convicción de que los equipos de trabajo son uno de los recursos más importantes y esenciales para lograr el factor diferencial (Omar y Urteaga 2010, Ongel 2014); esto en medida que las personas muestren conductas positivas que favorezcan al logro de las metas organizacionales.

En el tiempo, el estado positivo de los colaboradores se denomina *engagement*, encontrándose investigaciones que demuestran que un grado superior de *engagement* genera beneficios para sus empresas, ya que presentan predisposición para generar mejores resultados. Con ello, se puede plantear que los colaboradores con mayor valor de *engagement* aportan valor a la perspectiva estratégica de la organización (Saks 2006, Schaufeli y Salanova 2009, Jones y Harter 2005).

Las organizaciones abarcan diferentes cambios, desde los tecnológicos hasta los asociados con la cultura organizacional, los cuales tienen una influencia directa en el colaborador durante todo el periodo de permanencia en la empresa; por ello, es importante comprender al cambio organizacional, desde sus diferentes conceptos: como nuevas maneras de pensar, accionar y dirigirse dentro de la misma.

Cuando una empresa inicia los procesos de cambio organizacional -de acuerdo con la coyuntura descrita- es necesario saber cómo ésta cala en los colaboradores, así como la predisposición al

cambio con la que estos cuentan. Desde el estudio del *engagement* se pueden relacionar a ambos constructos para conocer la importancia de esta relación.

La presente investigación tiene como objeto de análisis el área de Logística Retail de una compañía peruana encargada de la gestión de servicios de abastecimiento, que brinda soluciones integrales dirigidas a mejorar el proceso de supply chain management, y que tiene más de cincuenta años de atención continua y presencia en nueve países de Sudamérica.

2. Definición del problema

Una constante en las empresas es el cambio y con ello también cambian las personas que desempeñan una labor en ellas. Reacciones negativas como la disconformidad laboral, baja identificación con la empresa, ausentismo y deseo de abandonar su puesto, se pueden asociar a la ausencia de *engagement* por parte de los colaboradores (Schaufeli y Enzmann 1998). Las resistencias ante los cambios organizacionales y el posible fracaso de la implementación de nuevos procesos se deben a las actitudes de las personas (Rabelo et al. 2004). En las empresas se ha evidenciado la necesidad de asumir nuevos retos al enfrentar los cambios en las estructuras y comportamientos organizacionales que han sido condicionados por estos cambios (Porrás 2002).

Las empresas logísticas no están ajenas a dichos cambios; muy por el contrario, están sometidas a exigencias cada vez mayores. Los clientes exigen importes más bajos, tiempos más cortos y entregas directas, por lo que los operadores logísticos deben mejorar la efectividad de sus procesos buscando nuevas maneras de enfrentar dicho reto. La incorporación de equipos tecnológicos en la cadena logística será una forma de conseguir la optimización de las operaciones, incrementar la cadena de valor, conseguir la fidelización de los clientes, logrando eficacia en los resultados (Iglesias 2018). Los cambios tecnológicos son tan solo un medio dentro de la transformación digital en una empresa. De acuerdo a la investigación de EY (2019) “El camino hacia la madurez digital en el Perú” el 54% de las organizaciones aún no tiene un área de innovación o en su defecto a alguien que cumpla funciones relacionadas a la transformación digital.

Para enfrentar estos retos se cuenta con la fuerza laboral de la organización, uno de los principales cambios que requieren enfrentar las empresas tiene que ver con su cultura

organizacional e inicia, justamente, por un cambio en la propia mentalidad de la compañía y trabajadores que la integran.

El sector logístico, en nuestro país, gestiona S/ 1.600 millones al año e abarca cerca de 800 instituciones, ello de acuerdo a la publicación del diario Gestión en octubre del 2019, para ese mismo año, se ve un incremento de 5% en el sector retail. Nuestro estudio toma como objeto una empresa de capitales peruanos del sector logístico, cuyas ventas ascienden a US\$ 130 millones al año y que viene registrando un crecimiento regular del 10% en los últimos cinco años, según los reportes de la empresa. Además, es preciso señalar que viene realizando inversiones importantes para adquirir nuevas tecnologías y procesos que los ayuden responder eficientemente a las demandas de los clientes. Conforme a lo señalado por el Gerente General y el área de Talento Humano de la empresa estudiada, los retornos de inversión iniciales difieren entre áreas, a pesar de contar con las mismas condiciones, resaltando como factor diferencial las conductas mostradas por parte de los empleados, identificando que “aquellos que muestran mayor compromiso, dedicación y esfuerzo tienen mejores resultados frente a los nuevos procesos”. Este estudio se enfoca en el área de Logística Retail por ser considerada como parte del core del negocio y encontrarse priorizada para iniciar con nuevos procesos de inversión y así continuar con el proceso de transformación digital que se ha iniciado en la empresa.

Bajo este contexto, la presente investigación busca conocer la relación y el tipo de significancia existente entre el *engagement* y las actitudes ante el cambio organizacional. Esta relación es importante porque el *engagement* busca generar en el colaborador una sensación excitante y vigorosa, impulsándolo a destinar periodos más prolongados de dedicación en las diferentes actividades que implemente su organización, obteniendo así mejores resultados (Bakker et al. 2011). Mientras que, una de las causas más relevantes de la resistencia ante el cambio, y posible responsable de las fallas en la implementación de los procesos, son las actitudes de las personas involucradas en los mismos (Rabelo et al. 2004).

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre *engagement* y las actitudes ante el cambio organizacional en los colaboradores del área de Logística Retail de una empresa de servicios logísticos en proceso de transformación digital.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar la relación que existe entre *engagement* y la dimensión cinismo de la variable actitudes ante el cambio organizacional.
- Identificar la relación que existe entre *engagement* y la dimensión temor de la variable actitudes ante el cambio organizacional.
- Conocer de qué manera el *engagement* se relaciona con la dimensión aceptación de la variable actitudes ante el cambio organizacional.

4. Preguntas de investigación

Analizando la realidad de la organización objeto de estudio, se vio conveniente plantear la siguiente pregunta: ¿De qué manera el *engagement* se relaciona con las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios logísticos en proceso de transformación digital?

5. Hipótesis

Teniendo como base la revisión de los fundamentos teóricos y revisión de artículos de investigación, se potulan las siguientes hipótesis:

5.1 Hipótesis principal

El *engagement* se relaciona de forma significativa con las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios logísticos en proceso de transformación digital.

5.2 Hipótesis secundarias

- **H1.** El *engagement* se relaciona de forma significativa con la dimensión cinismo de la variable actitudes ante el cambio organizacional.
- **H2.** El *engagement* se relaciona de forma significativa con la dimensión temor de la variable actitudes ante el cambio organizacional.
- **H3.** El *engagement* se relaciona de forma significativa con la dimensión aceptación de la variable actitudes ante el cambio organizacional.

6. Justificación

Los cambios mundiales y el crecimiento tecnológico han llevado a muchas empresas a asumir ágilmente el reto de reformular el plan estratégico de la organización con la finalidad de mantener su nivel competitivo y cubrir las cada vez más demandantes, necesidades y exigencias de sus clientes (Kotter 1996). Sin embargo, muchas empresas parten por la reformulación de la estrategia, inician un plan de acción o realizan algún cambio de procesos sin conocer cuál es la perspectiva o qué actitudes asumirán los actores involucrados en dichos procesos de cambio.

La presente investigación parte del interés de los autores por conocer la relación entre el *engagement* y las actitudes ante el cambio organizacional presente en los colaboradores del área de Logística Retail de una empresa de servicios logísticos. Por tanto, se planteó la importancia de identificar los niveles de cada variable para identificar si éstos toman significancia dentro del proceso de cambio que enfrenta actualmente la organización. Esta relación es importante porque el *engagement* busca generar en el colaborador una sensación excitante y vigorosa, impulsándolo a destinar periodos más prolongados de dedicación en las diferentes actividades que implemente su organización, obteniendo así mejores resultados (Bakker et al. 2011).

Asimismo, los resultados de la investigación permitirán que los responsables de las gerencias de Operaciones y Gestión Humana puedan gestionar sus equipos de manera más eficaz al brindarles información sobre los niveles de *engagement* y actitudes ante el cambio organizacional, así como la relación entre ellos. Esta información favorecería la elaboración de un plan de intervención específico acorde a los resultados de cada variable o dimensión, considerando aspectos demográficos para determinar acciones dirigidas con la finalidad de optimizar el proceso de transformación digital que viene desarrollando la compañía.

7. Alcance del estudio

Dentro de los aportes que brindará el presente estudio está establecer la relación que existe entre el *engagement* y las actitudes ante el cambio dentro de la organización, para lo cual se emplearon instrumentos validados para cada una de las variables mencionadas.

La investigación también permitirá desarrollar acciones relacionadas a la gestión de personas en los temas de *engagement* y actitudes ante el cambio organizacional, considerando que la empresa viene atravesando un proceso de transformación digital. Finalmente, será base de estudios para medición de variables similares o relacionadas, dentro de los diferentes rubros empresariales.

8. Limitaciones del estudio

Esta investigación se aplicó en el área de Logística Retail de una empresa de servicios logísticos con capitales peruanos. Siendo un área de gran relevancia en la organización ya que corresponde a su core business y viene implementando nuevos proyectos en transformación digital que incluyen importantes inversiones.

Al considerar un área específica, con procesos independientes a otras áreas de la compañía, los resultados no podrán ser generalizados para toda la organización, pero son una base para futuras investigaciones, relacionadas a las variables ya mencionadas.

Dentro de las revisiones bibliográficas se encontraron pocas investigaciones concernientes a la relación entre *engagement* y actitudes ante el cambio organizacional, lo cual es una limitación en cuanto al acceso de documentos de referencia.

Capítulo II. Marco teórico

1. *Engagement*

El *engagement* es una construcción basada en la psicología positiva que desde su aparición en 1990 hasta la actualidad no puede ser traducida exactamente al castellano. En muchos casos se confunde con compromiso o involucramiento dentro de una organización, pero ninguno de estos conceptos abarca la multidimensionalidad entre lo afectivo y cognitivo que tiene el concepto de *engagement*. La relación del vínculo personal y afectivo del ser humano y su entorno hace referencia a la dimensión afectiva; mientras que el rol consciente que tiene el ser humano dentro de la organización en la cual labora hace referencia a la dimensión cognitiva (Maslach et al. 2001).

1.1 Definición de *engagement*

En 1990 se menciona por primera vez de manera formal el término *engagement*. Fue Kahn quien señala que observó la conducta enérgica y motivada de algunos colaboradores y que ésta no se podía considerar dentro de los conceptos de compromiso organizacional o motivación, usando el término *engagement* para la unificación de estas características: dimensiones afectivas y cognitivas (Kahn 1990). Cuando se revisa la información brindada por Schaufeli y Salanova (2009) se encuentra la asociación del capital de las organizaciones con las personas y cómo estas últimas deben estar dispuestas y ser capaces de visualizar su puesto de trabajo desde dimensiones psicosociales.

Por otro lado, el término *engagement* hace referencia a la fuerza con la que el colaborador se vincula con su organización, logrando un vínculo de los individuos con la satisfacción y el ánimo para el trabajo (Harter et al. 2002). Los colaboradores promueven un esfuerzo voluntario adicional a su estado actual en el centro de labores, mostrando en el equipo un estado de positivismo y satisfacción.

Al revisar los conceptos que diferentes autores han propuesto sobre el *engagement*, se puede apreciar que tienen un punto en común y es el estado de activación positiva de forma mental y física que tiene el colaborador dentro de su organización y en relación al desarrollo de sus funciones.

En la revisión también se pueden identificar las tres principales perspectivas del *engagement*, las mismas que no son estrictas y pueden variar dependiendo de la valoración que le brinde el colaborador en relación con los aspectos personales y organizacionales, todo ello dentro del proceso de generación del *engagement*. Las perspectivas por considerar son las siguientes:

- *Engagement* como una explicación de la situación laboral en la que interactúa la persona (Macey y Schaneider 2008).
- *Engagement* como consecuencia de la conducta relacionada al resultado laboral, implicando la dispersión de los roles y la productividad (Crant 2000, Fay y Frese 2001, Organ *et al.* 2006).
- *Engagement* como una presencia psicológica como el involucramiento, el compromiso, el apego y el estado de ánimo (Kahn 1990).

Cuando se evoca un estado afectivo que las personas asocian emocionalmente con su trabajo, este se relaciona con el bienestar laboral, que se vincula a nivel de sensaciones y conducta con la organización, impulsando el rendimiento y mejorando las relaciones con los clientes (Bakker y Bal 2010).

Bakker et al. (2011) sostienen que el *engagement* tiene en parte un involucramiento afectivo y emocional positivo, que permite a los colaboradores sentirse cómodos en el ámbito laboral y, como consecuencia, brindar mejores resultados.

Asimismo, las personas están más comprometidas y con un alto estado de *engaged* tienen más responsabilidad con la misma y muestran menos interés en cambiarse de trabajo (Schaufeli y Salanova, 2009).

Para el presente estudio y analizando los conceptos previamente mencionados, se considera la afirmación de Schaufeli et al. (2002), como la que incluye los factores que pueden servir de referente, ya que considera al *engagement* como un conjunto de reacciones favorables en el ámbito laboral, así como el estado de bienestar, donde predominan altos niveles de vigor, dedicación y absorción.

1.2 Análisis de los constructos relacionados a *engagement*

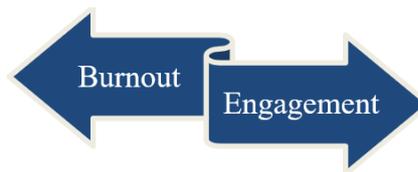
El término *engagement* tiende a relacionarse y, en algunos casos, a confundirse con otros términos también relacionados en el entorno de la gestión del talento. La diferenciación de estos constructos ayudará a tener claridad en el análisis de esta variable en el presente estudio.

1.2.1 *Engagement y burnout*

Al revisar la información de Schaufeli y Salanova (2009) se encuentra que dentro de la definición de *engagement* existen otros conceptos asociados a la psicología. También dentro de sus investigaciones se observan resultados de encuestas realizadas que vinculan al *engagement* con el rendimiento en el trabajo o como el contraste positivo del *burnout*. Los trabajadores *engaged* se sienten energéticamente conectados con su trabajo, a diferencia del empleado *burnout*. Según esta apreciación, el *engagement* involucra pensamientos positivos vinculados al logro de objetivos laborales que se caracteriza por la dedicación, el vigor y la absorción (Schaufeli et al., 2002).

Figura 1

Engagement como la antítesis positiva del burnout



Nota. Adaptado de *El engagement en el trabajo*. Por W. Schaufeli & M. Salanova, 2009, Alianza Editorial.

1.2.2 *Engagement y satisfacción laboral*

Al mencionar *engagement* en los procesos de gestión humana se puede confundir con otro término clave como es la satisfacción laboral. Ambos tienen relación considerando como centro de estudio al colaborador dentro de su entorno de trabajo, pero ambos términos tienen conceptos diferentes. La satisfacción laboral es un sentimiento positivo que surge al evaluar las características del propio trabajo (Robbins y Judge 2009) a diferencia del *engagement* que es la unificación de las dimensiones afectivas y cognitivas (Kahn 1990).

Según Macey y Schneider (2008) al realizar estudios de satisfacción laboral se describen y enumeran las condiciones de trabajo que tienen las personas en las organizaciones. Se puede entender que el *engagement* contiene a la satisfacción laboral y si bien el trabajo que realizan las organizaciones por mejorar la satisfacción laboral (condiciones de trabajo) logra impactar en la productividad, midiéndose con el *engagement* se potenciaría el logro de estos resultados.

1.2.3 *Engagement* y compromiso

Otro de los conceptos que suele guardar relación con el *engagement* es el compromiso, entendiendo este último como una asociación psicológica entre el colaborador y la empresa por medio de la aprobación de sus objetivos y el propósito de la empresa, teniendo como fin permanecer en la misma (Betanzos y Paz, 2007).

Asimismo, el concepto de compromiso que desarrollan Allen y Meyer (1990) indica que es la entrega y el cumplimiento de las personas hacia la empresa y fracciona el concepto en tres dimensiones: afectiva (relacionada al apego emocional que genera participar en la organización), continuidad (necesidad de sentirse parte de la organización), y normativa (responde a los beneficios que recibe).

Por lo mencionado se puede indicar que los conceptos de *engagement* y compromiso están estrechamente relacionados porque los dos contienen el lado positivo del ambiente laboral para un individuo. La diferencia se encuentra en que el compromiso organizacional se refiere a la lealtad y dedicación hacia la compañía, mientras que el *engagement* se asocia a vínculos positivos en las dimensiones afectivas y cognitivas.

1.2.4 *Engagement* y motivación

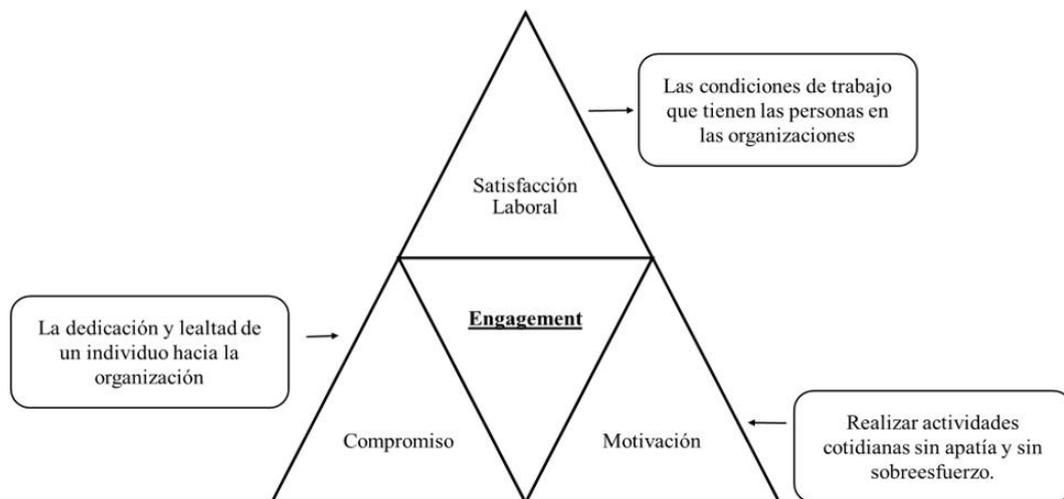
De acuerdo con la teoría de Maslow, cuando se menciona la motivación laboral, se habla de los esfuerzos que pone el colaborador por el logro de objetivos o metas para lograr cubrir las necesidades. Basado en esta teoría, Robbins (2004) indica que la satisfacción de alguna necesidad individual ejerce una voluntad o motivación.

La motivación está relacionada a factores emocionales básicos del ser humano y a realizar actividades cotidianas sin apatía y sin sobreesfuerzo (Espada 2002); por su parte, Arnoletto (2009) menciona que la motivación es una energía positiva en conjunto con aspiraciones, deseos y valores personales. Es ahí donde se localiza la diferencia entre *engagement* y motivación: el *engagement* apunta a cómo el trabajador se vincula con su organización, logrando

involucramiento y entusiasmo en su trabajo (Harter et al. 2002), mientras que la motivación responde a satisfacer una necesidad (Robbins 2004).

Figura 2

Constructos relacionados al engagement



Contar con la visibilidad y diferenciación de los constructos asociados al *engagement* brinda el marco conceptual para el análisis del presente estudio.

1.3 Factores del *engagement*

Según Schaufeli et al. (2002), se puede definir el *engagement* como: “Un estado mental positivo y satisfactorio frente al trabajo, el cual se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción del individuo.” (p.74). Bajo este concepto las características mencionadas comprenden las dimensiones del *engagement*, las mismas que deben analizarse de forma independiente, ya que se refieren a diversas etapas del *engagement* (Bakker et al., 2002).

Schaufeli et al. (2002) dentro de sus investigaciones mencionan que es posible medir el *engagement* por medio del Utrecht Work *Engagement* Scale (UWES) que contiene las siguientes dimensiones:

Vigor. Hace referencia al elevado nivel de energía y fuerza mental durante su jornada, también es la voluntad de esforzarse durante sus actividades, aún se presenten adversidades.

Dedicación. Vinculación elevada con el trabajo y expresión de sentimientos de pertenencia, admiración, orgullo y dedicación por el trabajo. La dimensión dedicación refleja la participación del colaborador con su trabajo, el estar totalmente involucrado.

Absorción. Encontrarse cautivado por sus actividades, sin contemplar el pasar de las horas, generando complicaciones al desvincularse de la actividad ya que se mantuvo fuertemente conectado con la experiencia satisfactoria.

1.4 Modelos y teorías del *engagement*

El *engagement* como constructo viene evolucionando a lo largo de los años, existen diferentes teorías que desarrollan el concepto y que se puede explicar a través de diferentes modelos, los cuales serán revisados con la finalidad de conocer diferentes aspectos de la variable estudiada.

1

1.1

1.2

1.3

1.4

1.4.1 Teoría del rol – Khan (1990)

Si bien el *engagement* viene siendo estudiado desde décadas atrás, la referencia más concreta sobre los modelos de *engagement* se encuentra en los estudios realizados por Kahn (1990), quien establece que las personas pueden variar el nivel de entrega de sí mismos en sus actividades laborales a nivel psicológico, cognitivo y emocional de acuerdo a las implicancias en sus trabajos y experiencias previas. El modelo planteado por Kahn (1990) menciona que existen tres condiciones psicosociales asociadas con el *engagement* o con la desconexión en el trabajo: significado, seguridad y disponibilidad. En otras palabras, los trabajadores están en estado *engaged* en el trabajo en situaciones que les ofrecen más significado psicológico, seguridad psicológica y cuando se encontraban más disponibles psicológicamente.

1.4.2 Modelo estructural - Maslach y Leiter (1997)

Maslach et al. (2001) sostienen que otros de los modelos de *engagement* proviene de la literatura de *burnout* que describe el *engagement* laboral como la antítesis positiva del *burnout*, indicando que este último implica la pérdida de responsabilidad con sus labores. De acuerdo con

estos autores, la carga de trabajo, controles, recompensas y/o reconocimientos, apoyo comunitario y/o social, equidad y valores podrían llevar al *burnout* o al *engagement*.

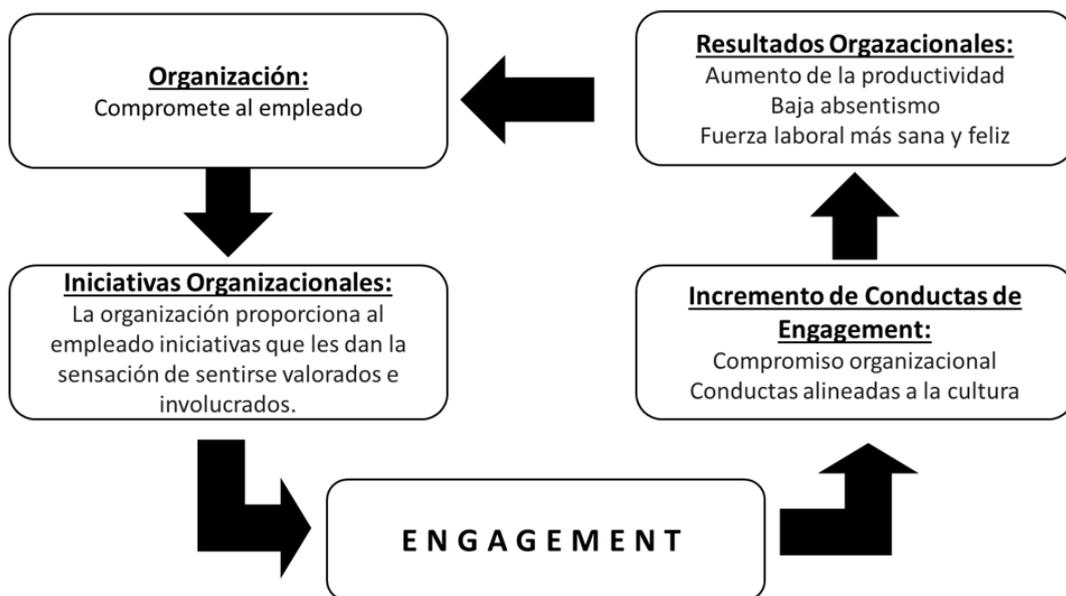
Además, señalan que la participación en el trabajo está vinculada con cargas de trabajo sostenidas, sentimiento de decisión, premios apropiados, sentido de pertenencia y apoyo, igualdad y trabajo significativo y valioso.

1.4.3 Modelo *Employee Engagement* - Robinson, Perryman y Hayday (2004)

Por otro lado, Robinson et al. (2004) del Instituto de Estudios de Empleados (IES), describen el modelo *Employee Engagement* como un estado positivo que mantienen los trabajadores por su organización, asegurando que un trabajador *engaged* reconoce el contexto donde se desenvuelve y motiva a los demás miembros buscando obtener mejores resultados para la empresa. Es por ello que, la organización debe trabajar para fomentar, mantener y hacer crecer el *engagement*, fomentando y reforzando el vínculo contante entre ambas partes.

Figura 3

Modelo de Employee Engagement



Nota. Adaptado de *The drivers of Employee Engagement*, por Robinson, D; Perryman, S. y Hayday, S. 2004, Brighton: Institute for employment studies.

1.4.4 Modelo del Intercambio Social (SET) - Sacks (2006)

La teoría del Intercambio Social (SET) presenta al *engagement* de los empleados y guarda relación con el modelo presentado por Robinson et al. (2004) en el que se menciona el refuerzo del vínculo entre la empresa y sus trabajadores. Un principio básico en este modelo indica la evolución de las relaciones con el pasar del tiempo, lo que lleva a desarrollar comportamientos confiables, rectos y recíprocos, siempre que ambos se adhieran a los mismos parámetros. Las reglas de intercambio generalmente implican reciprocidad; es decir, los empleados reflejarán un mayor nivel de *engaged* como intercambio de todo aquello que les brinda la empresa (Cropanzano y Mitchell, 2005).

1.4.5 Teoría de la Demanda y Recursos Laborales (DRL) - Bakker (2006)

Es una de las más usadas para estudios relacionados a predecir el *burnout*, el rendimiento laboral, la conectividad e involucramiento organizacional, así como el *engagement*. Así mismo, nos permite entender, detallar y predecir el desempeño laboral de los empleados (Bakker y Demerouti, 2013).

Del mismo modo, los autores mencionados señalan que las exigencias generadas por parte de los empleados y lo brindado por parte de empresa, influye directa o indirectamente sobre el estrés laboral y la motivación; por tanto, considera importante una relación equilibrada entre ambos. Cabe precisar a detalle lo siguiente:

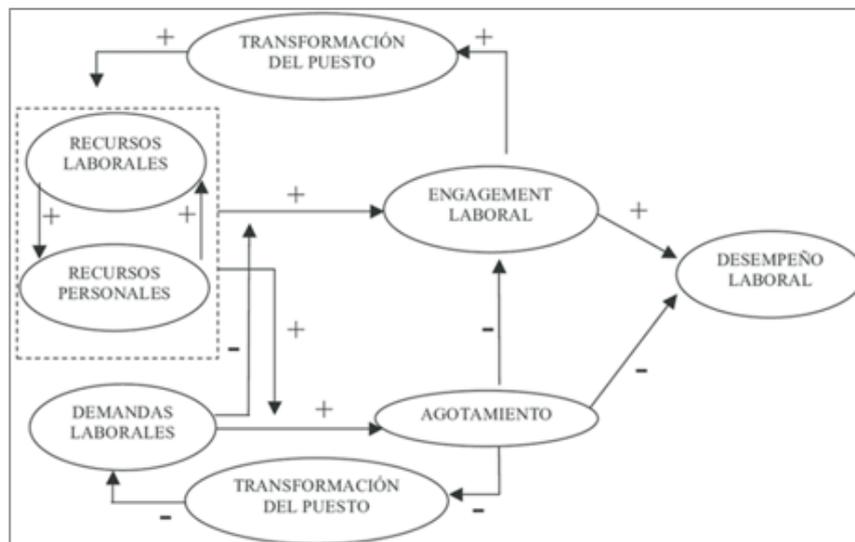
- Las exigencias por parte de los empleados, están referidas a un conjunto de características que pueden ser psicológicas, físicas, sociales que demandan aspectos físicos, psicológicos, organizacionales y/o sociales del trabajo que demandan energía física y/o psicológica (Demerouti et al., 2001). Las demandas no siempre son negativas, pero aun así pueden ser un obstáculo por el esfuerzo que conlleva realizarlas. (Bakker *et al.*, 2013).
- Estas exigencias además de ser necesarias para afrontar situaciones laborales, conllevan a otro tipo de efecto, los cuales pueden ser:
 - Contrarrestar las demandas laborales y la exigencia física y/o psicológica relacionada.
 - Mostrarse firme para alcanzar las metas laborales.
 - Y potenciar el crecimiento general del individuo (Bakker, 2011; Bakker y Demerouti, 2007).

Los fundamentos más importantes de esta teoría son los siguientes:

- **Flexibilidad.** La flexibilidad es uno de los fundamentos importantes, resaltando que el ambiente de trabajo y/o condiciones propuestas, se logran dividir en exigencias y aspectos brindados, por ello es aplicable a todos los entornos laborales y profesionales.
- **Dos procesos.** Otro fundamento primordial de esta teoría es considerar a exigencias y aspectos brindados por la empresa como iniciadores de secuencias aisladas; como la disminución de la salud o energía y la motivación. Bakker (2013) menciona que, si bien las exigencias en el trabajo influyen en el cansancio, problemas de salud y/o energía, así como de problemas psicosomáticos. Los recursos laborales son los principales influyentes en la satisfacción laboral, motivación y *engagement*. Bakker (2013) indica que estos efectos o influencias se dan porque sus actividades requieren energía (demandas) y los aspectos brindados por la empresa, logran satisfacer lo requerido.

Figura 4

Modelo de Demanda y Recursos Laborales



Nota: Adaptado de "The Job demands resources model: State of the art" (p.311), por A. Bakker, 2006, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3)

Luego de describir las diferentes teorías, tomaremos el recientemente mencionado ya que, demuestra cómo los trabajadores logran un mejor rendimiento, con los recursos adecuados en base a las exigencias o demandas, logrando entornos de trabajo saludables que faciliten el *engagement*, es por ello que se tomara este modelo como guía para el presente estudio.

1.5 Métodos de medición de *engagement*

El *engagement*, como variable de investigación, viene evolucionando a lo largo de los años. Existen diferentes teorías que desarrollan el concepto y se pueden explicar a través de diferentes escalas. Para efectos de estudio se tomará como referencia y aplicación la escala UWES, la cual se procederá a detallar.

1.5

1.5.1 Escala de medición del *engagement*

La investigación realiza la medición del *engagement* de una muestra representativa de trabajadores del área de Logística Retail. Tal como se mencionó, el *engagement* consta de tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción; las cuales deben ser medidas por medio de la escala de UWES (Schaufeli y Bakker, 2003).

Esta escala se origina con los primeros estudios de los efectos negativos en el campo laboral del *burnout*. Siendo el *engagement* lo opuesto al *burnout*, las dimensiones de ambos constructos son opuestas, y se enganchan en el estado afectivo-motivacional positivo que se relaciona con el *work engagement* (Schaufeli et al., 2002).

UWES es el instrumento de medición más usado de acuerdo con lo mencionado por Bakker en el 2008. Inicialmente se creó con 24 ítems; luego se analizó que 17 de los ítems explicaban de forma efectiva las dimensiones del *engagement*; y en una tercera fase se redujo a 15 ítems con las versiones de Salanova en el 2000. Posteriormente Schaufeli, Bakker y Salanova en el 2006 lograron reducirla 9 ítems, igualmente con resultados fiables (Flores et al., 2015).

Se han realizado diferentes investigaciones donde se presentan la validación psicométrica de la escala UWES. Flores et al. (2015) afirma la estructura tridimensional del *engagement*. Sus resultados fueron confiabilidad de 0,79 para vigor, 0,83 para dedicación y, finalmente, 0,81 para absorción. Siendo la versión de 9 ítems la que mostró mejores índices de ajuste y adecuada fiabilidad. En Argentina, en un estudio realizado con trabajadores de diferentes sectores, se encontraron valores óptimos y aceptables de consistencia interna y marginales índices de ajuste en la versión de 17 ítems de la escala (Spontón et al., 2012). En el contexto peruano también se tiene referencia del uso de la escala de UWES, en donde los estudios han mostrado correlatividad de las dimensiones, así también es el caso de los niveles de confianza y precisión.

Con todo el análisis realizado se puede referir que esta escala es de las más aplicadas y validadas, no solo por los casos mencionados en esta investigación, también por los diferentes estudios a nivel empresarial realizados en diferentes ciudades.

1.6 Beneficios del *engagement*

La fuerza impulsora detrás de la popularidad del *engagement* de los empleados es que éste tiene consecuencias positivas para las organizaciones, ya que existe un proceso causa efecto que involucra el compromiso de los empleados y los resultados comerciales (Harter et al., 2002). Siendo el *engagement* una construcción a nivel individual previo a las comerciales, primero se apreciará el impacto en resultados individuales. En este sentido, hay razones para intuir que el *engagement* de los colaboradores esté relacionado con las actitudes, intenciones y comportamientos de los individuos (Saks, 2006).

El *engagement* está vinculado a actitudes positivas con relación al trabajo, entre ellas la adecuación y desempeño laboral, así como el bajo interés por abandonar el puesto de trabajo (Schaufeli y Bakker, 2004). Por otro lado, existen estudios que asocian el *engagement* con la conducta proactiva, niveles más bajos de angustias y estrés (Schaufeli et al., 2004), así como la reducción en la cantidad de manifestaciones psicológicas y/o físicas (Demerouti et al., 2001).

2. Actitudes ante el cambio organizacional

2.1 Actitudes

Parte del presente estudio busca describir las actitudes ante al cambio organizacional dentro de una población determinada. Por ello, es importante conocer previamente la definición de actitud como marco del trabajo realizado.

2.1.1 Definición de actitud

Dentro del proceso de investigación encontramos que la actitud puede ser considerada como la forma en que la personas perciben y valoran a largo plazo, a otra persona, objeto o problema (Cacioppo et al., 1994). Otro concepto que complementa a los autores anteriores, muestra a la actitud como percepciones positivas o negativas que puede tener una persona sobre otra, o sobre un lugar, cosa o hecho (Bagherian et al. 2009). Un concepto similar refiere que son

declaraciones de juicio, a favor o en contra, sobre elementos, individuos o eventos, por ello las actitudes reflejan los sentimientos de uno sobre algo (Robbins et al., 2009).

Para entender mejor a las actitudes se puede mencionar tres componentes; componente cognitivo, referido al punto de vista o ideas previamente concebidas; componente afectivo aquel sentimental o emocional; y el de comportamiento, relacionado a la forma de desenvolverse con relación a un tercero (Robbins y Judge, 2009).

En relación a lo descrito, se puede mencionar que las actitudes son aprendidas, los seres humanos logran adquirir en el transcurso de sus experiencias o inferencias, estas bases de comportamiento sin percatarse que lo están haciendo (Gordon y Allport, 1958, citado por García et al. 2011).

2.2 Actitud ante el cambio

En el apartado anterior se definió a las actitudes como la evaluación perceptiva favorable o desfavorable sobre objetos, personas o eventos (Robbins et al. 2009).

Cuando se mencionan actitudes ante el cambio, se puede definir como el estado interno que influye en las elecciones de acción personal de un individuo, o una tendencia de respuesta hacia el cambio (Bianey et al. 2004). Las actitudes ante el cambio tienen tres componentes de acuerdo al estudio de Piderit del 2020, los cuales son cognitivo, emocional y conductual. El primer componente, el cognitivo, se refiere a los pensamientos del individuo sobre el cambio. El segundo componente, el emocional, se refiere al sentimiento de un individuo en respuesta a algo. El último, el conductual, está enfocado a acciones e intenciones del individuo hacia el cambio previsto (Visagie, 2010).

2.3 Cambio organizacional

Como se ha venido mencionando, las organizaciones vienen atravesando diferentes cambios, debido al comportamiento que tienen los mercados en las últimas dos décadas (Uribe 2019; Hofstede, 2001). Actualmente, se puede mencionar que las organizaciones son sistemas dinámicos, con mecanismos, procesos y flujos particulares y de acuerdo con sus estructuras. Con ello se puede relacionar que dentro los procesos de gestión humana de las organizaciones,

las teorías de cambio organizacional son un tema central, tanto por razones académicas como prácticas (Romero et al. 2013).

3.

2.3.1 Definición de cambio organizacional

Al mencionar que las empresas no se desarrollan en ambientes estables por la influencia de los mercados y demás factores externos, se deduce que el cambio organizacional es un proceso, tal como lo menciona Chiavenato (2009), proceso que busca incrementar la efectividad de las empresas por medio de modificaciones no solo estructurales sino también de comportamiento. Por otro lado, Heifetz et al. (2012) refuerza este postulado mencionando que las empresas pertenecen a un sistema y, como tal, tienen influencia de los subsistemas que existen alrededor de ellas.

Asimismo, las innovaciones entre los procesos de trabajo, los aspectos culturales de la organización (que se van modificando en el tiempo), las estrategias y los propósitos, son parte del cambio organizacional (Barroso y Delgado 2000).

Hoy en día, las empresas se desenvuelven en entornos dinámicos; incluso las empresas más grandes tienen una necesidad imprescindible de crear, renovarse y potenciarse constantemente (Robbins y Judge, 2013). En este contexto, es importante precisar, lo definido por Barroso y Delgado (2000), quienes señalan que el cambio organizacional es visto como la modificación de la forma de trabajar, siendo el recurso humano uno de los principales involucrados, así como su imperiosa necesidad de aceptarlo.

Cabe señalar que el cambio organizacional puede estar centrado en diversos aspectos, tales como la estructura, la infraestructura, la tecnología, los procesos, el clima organizacional, entre otros. Por tanto, las consecuencias del cambio serían diversas e impredecibles (Acosta, 2002; Kezar, 2001).

2.3.2 Tipos de cambio organizacional

Dentro de toda organización el cambio es una constante, ya que la influencia del lugar que las rodea interviene en ellas. Esta característica se aprecia en las organizaciones a través del tiempo, buscando de una u otra manera tener la capacidad de cambiar procesos, tareas esenciales entre otras tareas para el logro de su supervivencia (Fincowsky et al. 2011, pp. 505-507).

Para términos de esta investigación se consideran los siguientes tipos de cambios organizacionales basados en Fincowsky et al. (2011, pp. 505-507):

- **Cambios adaptativos.** Son los cambios en los vínculos de las organizaciones y de su entorno, como proveedores y clientes. Este tipo de cambio surge por influencia de las fuerzas externas, y obliga a las empresas a innovar y/o reorganizarse (Fincowsky et al. 2011, pp. 505-507).
- **Cambios evolutivos.** Son los cambios parciales que puede realizar una organización y se pueden llevar de manera gradual como por ejemplo cambios de sistemas. Estos cambios pueden partir de la disrupción en los tiempos de estabilidad que obligan a las organizaciones a realizar ajustes (Fincowsky et al. 2011, pp. 505-507).
- **Cambios revolucionarios.** Son modificaciones totales e integrales dentro de una organización. Este tipo de cambio puede ser profundo y general ya que afecta todas las escalas de la organización. Los cambios revolucionarios suelen incluir hasta cambios de paradigmas, estos procesos incluyen modificaciones a gran escala de procesos tecnológicos (Fincowsky et al. 2011, pp. 505-507).

Los cambios tecnológicos o de transformación digital se pueden ver en cada uno de los tipos de cambio organizacional mostrados, indicar a cuál pertenecen dependerá de la dimensión del cambio.

2.4 Actitud ante el cambio organizacional

Considerando que la actitud ante el cambio corresponde al estado interno que influye en las elecciones de acción personal de un individuo, o una tendencia de respuesta ante una situación diferente (Bianey et al., 2004). La actitud ante el cambio organizacional hace referencia a la respuesta favorable o desfavorable de un empleado, en relación al juicio evaluativo activo de una iniciativa de cambio implementada por su organización (Líneas, 2005, como se citó en Elías, 2009).

Del mismo modo, Petty y Wegener (1998) consideran que este tipo de actitudes parten de la apreciación y juicio elaborado sobre un evento diferente y forma parte de la evaluación interna que hace el empleado, la cual manifiesta de manera favorable o no. En este sentido, se considera que las evaluaciones que realizan los empleados acerca de las condiciones, individuos y elementos tienen una escala de valoración, siendo asumidos como sensaciones e ideas

preconcebidas que lo llevan a evaluar su entorno de trabajo, su responsabilidad con las actividades a lograr en la organización y va arraigado al comportamiento de ellos en el contexto (Parra et al., 2019). Robbins & Judge (2009) señalan que los factores que contribuyen al cambio organizacional son los que están dentro de la misma organización, ya que guardan relación directa con las experiencias propias de cada colaborador. Por ello, las actitudes frente al cambio tienen relación con el resultado favorable o desfavorable cuando se instauran nuevos procesos en las organizaciones.

En base a investigaciones previas, se puede señalar que cuando los trabajadores tienen una favorable actitud hacia el cambio, tienen a mostrar conductas persistentes, apoyando y facilitando los cambios que se llevan a cabo en la organización. Por otro lado, tal como mencionan García et al. (2011), estos procesos de cambio pueden ser saboteados con conductas resistentes, por aquellos trabajadores que muestran actitudes negativas durante estos procesos. Existen estudios previos desarrollados en organizaciones que efectuaron procesos de cambio y concluyen que se cuenta con tres tipos factores que favorecen o limitan el cambio: aceptación, temor y cinismo ante el cambio organizacional (Rabelo et al., 2004), los cuales serán revisados más adelante en la presente investigación. De acuerdo a lo mencionado, se resalta que las actitudes hacia el cambio organizacional son factores imprescindibles para determinar si las acciones a favor del cambio en una organización tendrán éxito o no (Elías, 2009).

2.4.1 Modelo de actitud ante el cambio organizacional

Consideraremos como referencia el modelo tridimensional o de los tres componentes, que buscar describir cómo están compuestas las actitudes. De acuerdo a Fazio y Olson (2003, como se citó en Páez et al., 2014), toda actitud presenta respuestas ante: el componente cognitivo, componente afectivo y componente conductual.

- El componente cognitivo va referido al modo en cómo se percibe un elemento externo (McGuire, 1968); esto incluye, la percepción, ideas y conceptos previos obtenidos sobre el mismo (Hollander, 1978). Este componente incluye percepciones, conceptos, creencias sobre un elemento y generalmente son provocadas por preguntas verbales orales o escritas (Vas y Rabelo, 2011). Dentro de las organizaciones, los trabajadores tienen percepciones y creencias sobre el cambio, ello como resultado de la información o experiencias vividas, lo que determina factores favorables o no dentro de la organización (Vas y Rabelo, 2011).
- McGuire (1968) señala que el componente afectivo abarca las sensaciones positivas o negativas hacia un elemento. Entonces, se puede definir como el sentir de un objeto en

particular; es decir, sentirse a favor o en contra. Este componente tiene una connotación que representa un sentimiento negativo o positivo vinculado a un objeto. En el caso de los trabajadores de una empresa, un cambio organizacional puede afectar sus creencias frente a su organización (Vas y Rabeo, 2011).

- Finalmente, el conductual se refiere a la forma, disposición o intención de actuar ante un elemento (Rosenberg, 1960; Breckler, 1984).

Estos tres componentes tienen una alta relación y concordancia, si cambia uno es probable que cambien los demás (Páez et al., 2014).

3. *Engagement* y actitudes ante el cambio organizacional

Los cambios en el mercado, la globalización y las constantes actualizaciones empresariales tienen influencia en los colaboradores debido a que los procesos de *engagement* en las mismas toman tiempo y tienen mucha relación con el deseo de los colaboradores (Bakker et al., 2011). Algo similar se puede apreciar en el proceso de actitudes frente al cambio, proceso que tiene origen en las experiencias previas del colaborador asociadas a los cambios dentro de su entorno laboral (Robbins y Judge, 2009). Ambas variables cuentan con una relación intrínseca hacia la persona.

La presente investigación busca relacionar ambas variables considerando el comportamiento que tienen los colaboradores y, de esta forma, ver el tipo de relación que se puede encontrar en el grupo a estudiar.

De Vega et al. (2012) expresan, que dentro las empresas necesitan cabezas de equipo con firmes intenciones de vincular a sus equipos, haciendo uso de sus recursos internos. Los ejecutivos *engaged* buscan desenvolverse en entornos retadores, potenciando sus habilidades para hacerles frente; por ello, mantienen el compromiso ya que lideran retos haciéndose cargo de su trabajo de forma autónoma.

4. Transformación digital en la empresa

Los constantes cambios y retos que afrontan las empresas (globalización, avance tecnológico y desequilibrio económico) actúan como promotores de la transformación del mercado. La cooperación entre industria y ciencia fortalece los vínculos entre habilidades y conocimiento

mediante el uso de tecnologías y servicios web; su aplicación en los servicios para la mejora de la productividad y eficiencia permite que los procesos se autogestionen y las personas, máquinas y sistemas se comuniquen y cooperen de manera más ágil.

Desde la aparición del Internet el 12 de marzo de 1989 la tecnología ha impactado en las relaciones laborales, haciendo que en estas tres últimas décadas los centros laborales se vinculen cada vez más con estos desarrollos; donde este nuevo contexto de incuestionables cambios hacia lo digital ha modificado la manera de vivir y laborar, transformando los negocios y la forma de gestionarlos; llevando con ello, a redefinir su interrelación con la fuerza laboral, así como con la sociedad misma con la que se vincula (Arruga, 2020).

Para Romero y Romero (2019), la transformación digital analizada desde una perspectiva empresarial, permite a la organización dar una respuesta eficiente y ágil en el mercado, para lo cual emplea la tecnología y el Big Data, logrando predecir tendencias de forma rápida y acertada. Los mismos autores también extienden la definición de transformación digital desde un enfoque más humano, indicando que gracias a la misma, los trabajos tediosos o repetitivos desaparecerán, dando paso a puestos más creativos y estratégicos, demandando en los nuevos profesionales el desarrollo de habilidades vinculadas al carisma, motivación, resiliencia, trabajo en equipo e inteligencia emocional que son características puramente humanas que hasta el momento no pueden ser reemplazadas por las máquinas.

Por ello que en un contexto de transformación digital se hace necesario evaluar y conseguir un estado de ánimo favorable en los equipos que forman parte de la organización, al respecto Martínez (2019) sostiene que iniciar con una corriente positiva de pensamiento hace que la implementación digital sea mejor recibida, pero hay que considerar el estado de crecimiento en que se encuentre la empresa, pues si está en desarrollo, la automatización puede ser considerada para realizar más tareas con la misma cantidad de personas, pero si se encuentra en una etapa de decrecimiento, automatizar podría significar prescindir del personal, generando un estado de ánimo negativo para el proceso.

Además, Martínez (2019) añade que los encargados de dirigir esta transformación es probable que ya se encuentren trabajando en la empresa y vinculados con la misma; sin embargo, pueden existir algunos colaboradores que se opongan a participar por razones diversas, en su mayoría podría deberse a un sentimiento de miedo, temor a lo desconocido e incertidumbre ante el cambio. Por tanto, sugiere que es fundamental identificar a los que no saben y formarlos; a los

que no pueden y entrenarlos; y a los que no quieren el cambio es necesario centrarlos en el cambio de actitud.

Finalmente adaptarse a la era tecnológica trasciende a la generación que domina mejor la tecnología, es por ello que Mas (citado en Martínez y Muñoz 2018) sostiene que los llamados nativos digitales, si bien poseen varias habilidades como hacer diversas tareas a la vez, se conectan de forma continua, viven la inmediatez y privilegian la interacción social y profesional, esto no es exclusivo de una generación joven, pues el impacto, adaptación y el uso de la tecnología se debe más a una relación contextual a nivel económico, sociocultural y laboral en el que se desempeña una persona.

En la empresa de servicios logísticos que es parte de la presente investigación se considera a la transformación digital, en las palabras del jefe de Innovación Tecnológica, como «[...] aquello que tienen que hacer bien y rápido las empresas y emprendimientos para transformar sus modelos de negocio, adaptándose a las nuevas reglas de juego de una economía totalmente digital, donde el time to market y el sentido de urgencia apremian. La transformación digital no debe verse solo como una estrategia para ganar competitividad sino como una adaptación que resultará imprescindible para la supervivencia».

En este sentido, el cambio impacta a toda la organización. Por ello, este proceso lleva a las personas a adaptarse a nuevas maneras formas de trabajar. Al ser un cambio programado y premeditado que busca generar ventajas competitivas en los servicios logísticos, los ejecutivos consideran que también es importante el impacto en la cultura, procesos y sistemas en general.

La transformación digital, va más allá del tuning tecnológico, debe ser una nueva invención, una modificación del cultura que influye en los procedimientos, en la forma de comportarse de la organización y la personas que, aprovechan la tecnología digital, para optimizar su desenvolvimiento frente a los nuevos y colocan al cliente en el centro de la experiencia.

Capítulo III. Metodología de investigación

A continuación, se mencionará el diseño de la investigación, la definición de muestra, los instrumentos utilizados, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos correspondientes.

1. Diseño de la investigación

La investigación realizada es un estudio de caso y tiene un enfoque cuantitativo, transversal, y no experimental de tipo correlacional.

El método de investigación de tipo cuantitativo permitirá medir variables en un determinado contexto, con la finalidad de analizar las mediciones obtenidas y así determinar una serie de conclusiones (Hernández et al., 2014). Es transversal porque se recogió información en un solo momento, y correlacional porque describe las relaciones entre las variables existentes (Hernández et al., 2014).

2. Población y muestra

Se consideró una muestra de tipo no probabilístico, dado que los participantes son colaboradores elegidos aleatoriamente y forma voluntaria, considerando como único requisito el cumplimiento de los criterios básicos del presente estudio de investigación (Hernández et al., 2014).

Para tal efecto, nos enfocamos en el área de logística retail, por ser parte del core del negocio de la empresa de servicios logísticos participante del presente estudio, cuya población total es de 157 colaboradores, de los cuales 114 formaron parte de la muestra, buscando así contar con datos que permitieran amplitud de resultados.

$$\text{Tamaño de muestra} = \frac{p(1-p) \cdot Z^2 \cdot N}{D^2 \cdot (N-1) + p(1-p) \cdot Z^2}$$

Dónde:

N = Población = 157 colaboradores.

P = Proporción de éxito = 0,5.

Z = Nivel de confianza = 1,96 (95% de confianza).

D = Nivel de precisión = 0,05 (5% de error).

En cuanto a las características sociodemográficas, como se aprecia en la tabla 1, el 55,3% de la muestra es de género femenino y el 44,70% es de género masculino. Respecto a la edad, el 21,1% tiene entre 18 y 25 años, el 30,7% entre 26 y 35 años, el 36,8% entre 36 y 45 años, y el 11,40% más de 46 años. Sobre el grado de instrucción de la muestra, un 54,4% cuenta con estudios de educación secundaria, un 33,3% con educación técnica superior, y un 12,3% educación superior universitaria. Por otro lado, la muestra estuvo compuesta por tres tipos de niveles de puesto, perteneciendo un 73% a operarios, 11,4% a supervisores, 2,6% a coordinadores, y 13,2% a administrativos. Sobre los años de servicio (antigüedad en la empresa), el 17,5% cuenta con menos de 1 año de servicio, el 30,7% entre 1 y 3 años, el 7,9% entre 4 y 6 años, y el 43,9% cuenta con más de 7 años de servicio en la empresa.

Tabla 1

Descripción sociodemográfica de la muestra

Variable	Distribución			
	Mujer	Hombre		
Género	55,30%	44,70%		
Grado de instrucción	Secundaria	Técnica	Universitaria	
	54,40%	33,30%	12,30%	
Edad	18 a 25 años	26 a 35 años	36 a 45 años	más de 46 años
	21,10%	30,70%	36,80%	11,40%
Tipo de trabajador	Administrativo	Coordinador	Supervisor	Operario
	13,20%	2,60%	11,40%	73%
Años de servicio	Menos de 1 año	1 a 3 años	4 a 6 años	más de 7 años
	17,50%	30,70%	7,90%	43,90%
Uso de aplicaciones (apps)	Ninguna	1 a 3 apps	4 o más apps	
	6,14%	83,33%	10,53%	
Uso de programas informáticos	Ninguna	1 a 3	4 a más	
	34,21%	52,63%	13,16%	

Nota: Elaboración propia, 2019.

3. Instrumento de recolección de datos

Aplicamos dos instrumentos, los cuales se adjuntan en el anexo 1 y se detallan a continuación:

3.1 Escala de Medición del *Engagement* de Utrecht (UWES)

Una de las consideradas fue la escala de UWES de Schaufeli y Bakker (2004), cuyo cuestionario incluye tres dimensiones y consta de 17 ítems medidos a través de la escala de Likert de cinco respuestas, en un rango de 1 (nunca) a 5 (siempre).

3.2 Escala de actitudes ante el cambio organizacional de Rabelo

En la presente investigación se consideró la escala de Rabelo et al. (2004) que permite explicar tres dimensiones de actitudes ante el cambio organizacional: cinismo, temor y aceptación. Estas dimensiones fueron medidas a través de 12 ítems, apoyados en una escala de Likert de cinco respuestas, en un rango de 1 (nunca) a 5 (siempre).

Cabe precisar que los ítems de la escala fueron aplicados en un estudio piloto, a 22 empleados de 2 niveles jerárquicos (jefaturas y operarios), de 3 niveles de educación (primaria, secundaria y universitaria), cuyos resultados fueron revisados por expertos metodólogos y se procedió a retirar los ítems 17, 19, 24, 26 y 28 de la dimensión aceptación, 4, 8, 12, 16, 20 y 23 de la dimensión cinismo y 5, 11, 15, 22 y 27 de la dimensión temor; por interferir en la comprensión del instrumento.

4. Procedimiento de recolección de datos

La recolección fue realizada de forma presencial al grupo de colaboradores del área de Logística Retail, dentro de su jornada laboral, sin perjuicio de sus labores diarias. Los cuestionarios se aplicaron en grupo de diez colaboradores aproximadamente, en un espacio cerrado y sin interrupciones. Si bien la escala no tuvo un tiempo límite, los colaboradores tardaron un promedio de 15 minutos en culminar con todas las preguntas.

5. Análisis estadístico

5.1 Análisis de confiabilidad del instrumento

Se consideró el Alfa de Cronbach como método de consistencia interna. Dicho método es un factor que sirve para medir la fiabilidad de una escala lo que, a su vez, le da confiabilidad al instrumento.

5.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra

Se realizó la prueba Kolmogorov-Smirnov para determinar la distribución de cada una de las variables del modelo. De esa manera, fue posible identificar la pertinencia de aplicar estadísticas no paramétricas, dado que las variables estudiadas presentaron distribución que difiere de la

normal. A nivel descriptivo, las medidas de tendencia central usadas para el análisis fueron la mediana y los valores máximo y mínimo. Como medida de dispersión se utilizó la desviación estándar.

Capítulo IV. Análisis y resultados

1. Introducción

Con el fin de procesar los resultados se utilizó el software SPSS versión 25, con la finalidad de confirmar la confiabilidad de los instrumentos y obtener los datos estadísticos descriptivos de las variables que componen la muestra estudiada.

2. Resultados del análisis de la confiabilidad del instrumento

Los resultados del análisis de confiabilidad de los instrumentos utilizados en la presente investigación muestran valores de coeficiente Alfa de Cronbach de 0,85, siendo superior a 0,70 ya que, por debajo de este valor, la escala tendría consistencia interna baja (Oviedo y Campo-Arias 2005), con lo que se deduce que el instrumento utilizado fue entendido satisfactoriamente por los colaboradores.

Del mismo modo, se analizó la fiabilidad de las dimensiones Vigor, Dedicación y Absorción, que en conjunto forman a la variable *Engagement* y se encontró que el Alfa de Cronbach para Vigor es de 0,983, mientras que para Dedicación es de 0,725 y para Absorción es de 0,863. A su vez, se analizó la fiabilidad de las dimensiones Cinismo, Temor y Aceptación, que en conjunto forman la variable Actitud ante el cambio y se encontró que el Alfa de Cronbach para Cinismo es de 0,848, mientras que para Temor es de 0,854 y para Aceptación es de 0,840.

3. Análisis descriptivo de las variables de la muestra

Respecto a la evaluación de la normalidad, considerando el tamaño de la muestra de 114 participantes, se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Acorde a lo indicado, se encontró ausencia de normalidad en cada una de las dimensiones de las variables de *engagement* y actitudes ante al cambio organizacional. Debido a los resultados se utilizó el estadístico no paramétrico de Rho Spearman, utilizado para comparar dos muestras, como se presenta en la tabla 2.

Tabla 2*Análisis de la normalidad*

Variables	Media	Mediana	Mínimo	Máximo	Desviación Estándar	Asimetría	Curtosis	Kolmogorov-Smirnov (p)
Dimensión Vigor	3,69	4,00	2,00	5,00	0,63	-0,33	0,20	0,000
Dimensión Dedicación	3,61	4,00	1,00	5,00	0,72	-0,52	0,87	0,000
Dimensión Absorción	3,42	3,00	2,00	5,00	0,69	-0,12	-0,25	0,000
Total <i>Engagement</i>	3,50	4,00	2,00	5,00	0,61	-0,35	-0,30	0,000
Dimensión Cinismo	2,82	3,00	1,00	5,00	0,66	0,40	1,28	0,000
Dimensión Temor	3,18	3,00	2,00	5,00	0,72	-0,15	-0,78	0,000
Dimensión Aceptación	3,06	3,00	1,00	5,00	0,72	0,05	0,15	0,000
Total Actitud	2,93	3,00	2,00	5,00	0,61	0,03	-0,24	0,000

Nota: Elaboración propia, 2019.

En relación a los indicadores descriptivos, tal como se evidencia en la tabla 2, la dimensión cinismo es la que cuenta con un valor menor promedio en relación a las otras dimensiones y variables, notándose que la respuesta promedio por parte de los encuestados para esta dimensión es la más baja de todas. Asimismo, es importante recalcar que la respuesta promedio de la dimensión vigor es la más alta de todas, es decir, los encuestados dieron, en promedio, los valores más altos a las respuestas otorgadas para esta dimensión.

Del mismo modo, se analizan las respuestas obtenidas mediante la aplicación de la encuesta y se observa que el mínimo valor para las dimensiones dedicación, cinismo, y aceptación es 1, es decir, lograron en promedio la puntuación más baja en la escala propuesta para esta investigación, mientras que las dimensiones vigor, absorción, y temor tienen como valor mínimo 2, lo que certifica que, en promedio, las respuestas mínimas de estas dimensiones rondaron el segundo valor en la escala propuesta.

En tanto, los indicadores de Asimetría y Curtosis confirman lo evidenciado por el estadístico de Kolmogorov-Smirnov en el sentido que muestran que la distribución de las variables y dimensiones analizadas difiere de la distribución normal.

Al mismo tiempo, al analizar los valores obtenidos en base a la aplicación del estudio es posible afirmar que la variable *Engagement* tiene una respuesta promedio de 3,50, es decir, que el valor de las respuestas obtenidas se dieron entre 3 y 4 en la escala propuesta para esta variable, mientras que la variable Actitud ante el cambio muestra una respuesta promedio de 2,93 lo que indica que las respuestas promedio para esta variable se han movido en el espectro de 3 en la escala propuesta para esta variable. En razón a las dimensiones es importante recalcar que los

valores promedio encontrados son diversos y responden a la expresión de la realidad encontrada en el caso analizado, tal y como se evidencia en la tabla 2.

Así mismo, obtuvimos el siguiente resultado: el 54% de la muestra ubica sus respuestas en “casi siempre” y “siempre” lo que podría denotar un nivel de *engagement* favorable, siendo los participantes el 56% mujeres y el 44% hombres, como lo detalla la tabla 3:

Tabla 3

Resultados de la variable engagement y sexo

			Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Sexo	Femenino	Recuento	2	27	32	2	63
		% del total	1,8%	23,7%	28,1%	1,8%	55,3%
	Masculino	Recuento	3	21	26	1	51
		% del total	2,6%	18,4%	22,8%	0,9%	44,7%
Total		Recuento	5	48	58	3	114
		% del total	4,4%	42,1%	50,9%	2,6%	100,0%

Nota. Elaboración propia, 2019.

Relacionado a la variable actitudes ante el cambio organizacional, se observa que el 80% de la muestra responde la opción “algunas veces”, lo que sugiere una posición indiferente o neutral frente al cambio en el trabajo, donde el 40,4% son mujeres y el 39,5% son hombres. Solo el 7,9% de la muestra denota una posición favorable frente al cambio (respuestas ubicadas en opción “casi siempre”). No existen respuestas en la alternativa “siempre”, como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Resultados de actitudes frente al cambio y sexo

			Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Total
Sexo	Femenino	Recuento	11	46	6	63
		% del total	9,6%	40,4%	5,3%	55,3%
	Masculino	Recuento	3	45	3	51
		% del total	2,6%	39,5%	2,6%	44,7%
Total		Recuento	14	91	9	114
		% del total	12,3%	79,8%	7,9%	100,0%

Nota. Elaboración propia, 2019.

Respecto a los años de servicio, y considerando los resultados generales del estudio donde se obtiene un 54% de *engagement* favorable, la investigación indica que colaboradores con más de 7 años de servicios (el 21% de la muestra), logran niveles más altos de *engagement*. Le siguen los colaboradores entre 1 a 3 años de servicios, siendo el 16,7%; luego colaboradores de

antigüedad menor a 1 año con el 11,4%, y finalmente, el 4,4% los colaboradores con 4 a 6 años de servicios, datos detallados en la tabla 5.

Tabla 5*Resultados de engagement y años de servicio*

			Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Años de Servicio	Menos de un año	Recuento	0	7	13	0	20
		% del total	0,0%	6,1%	11,4%	0,0%	17,5%
	1 a 3 años	Recuento	1	15	19	0	35
		% del total	0,9%	13,2%	16,7%	0,0%	30,7%
	4 a 6 años	Recuento	0	4	4	1	9
		% del total	0,0%	3,5%	3,5%	0,9%	7,9%
	Más de 7 años	Recuento	4	22	22	2	50
		% del total	3,5%	19,3%	19,3%	1,8%	43,9%
Total		Recuento	5	48	58	3	114
		% del total	4,4%	42,1%	50,9%	2,6%	100,0%

Nota. Elaboración propia, 2019.

Respecto a los resultados generales de actitudes ante el cambio organizacional se obtiene que el 80% de la muestra denota una actitud neutral o indiferente ante los cambios, el 36% son los colaboradores con más de 7 años de servicios, seguidos de 1 a 3 años de servicios con 24,6%, 13,2% con menos de un año de antigüedad, y de 4 a 6 años con 6,1%, como lo muestra la tabla 6.

Tabla 6*Resultados de la variable actitudes ante el cambio organizacional y años de servicio*

			Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Total
Años de Servicio	Menos de un año	Recuento	3	15	2	20
		% del total	2,6%	13,2%	1,8%	17,5%
	1 a 3 años	Recuento	5	28	2	35
		% del total	4,4%	24,6%	1,8%	30,7%
	4 a 6 años	Recuento	2	7	0	9
		% del total	1,8%	6,1%	0,0%	7,9%
	Más de 7 años	Recuento	4	41	5	50
		% del total	3,5%	36,0%	4,4%	43,9%
Total		Recuento	14	91	9	114
		% del total	12,3%	79,8%	7,9%	100,0%

Nota. Elaboración propia, 2019.

Es importante precisar que son 41 colaboradores del grupo participante con más de 7 años de servicios (80%) y 28 colaboradores con antigüedad de 1 a 3 años (81%), quienes ubican sus respuestas en “algunas veces”, lo que indica un alto nivel de participantes en cada grupo con una actitud indiferente ante los cambios.

Por otro lado, se realizó un análisis de pregunta por pregunta, de las cuales se seleccionaron aquellas de mayor relevancia asociadas con el problema de investigación; se procede a analizar en detalle:

En la tabla 7, se muestra la característica demográfica sexo con relación a la pregunta “Las personas suelen fingir que están haciendo su trabajo de forma distinta” de la dimensión cinismo correspondiente a la variable actitudes ante el cambio organizacional.

Tabla 7

Resultados de sexo y pregunta “Las personas suelen fingir que están haciendo su trabajo de forma distinta”

		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Sexo Femenino	Recuento	4	6	39	11	3	63
	% del total	3,5%	5,3%	34,2%	9,6%	2,6%	55,3%
Masculino	Recuento	2	5	35	4	5	51
	% del total	1,8%	4,4%	30,7%	3,5%	4,4%	44,7%
Total	Recuento	6	11	74	15	8	114
	% del total	5,3%	9,6%	64,9%	13,2%	7,0%	100,0%

Nota. Elaboración propia, 2019.

Se puede observar que el 20,2% de los colaboradores afirma esta pregunta, “Las personas suelen fingir que están haciendo su trabajo de forma distinta”, mientras que un 14,9% percibe lo contrario. Asimismo, es importante resaltar que el 64,9% de los colaboradores muestran una actitud de incertidumbre frente a esta afirmación, mencionando que esto sucede “algunas veces”.

En la tabla 8 se presentan los resultados referentes a la característica demográfica sexo con relación a la pregunta “Los cambios en esta empresa generalmente se quedan en palabras. No se dan en la realidad.” de la dimensión cinismo correspondiente a la variable actitudes ante el cambio organizacional.

Tabla 8

Resultados de sexo y pregunta “Los cambios en esta empresa generalmente se quedan en palabras. No se dan en la realidad”

		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Sexo Femenino	Recuento	4	12	31	11	5	63
	% del total	3,5%	10,5%	27,2%	9,6%	4,4%	55,3%
Masculino	Recuento	0	12	26	7	6	51
	% del total	0,0%	10,5%	22,8%	6,1%	5,3%	44,7%
Total	Recuento	4	24	57	18	11	114
	% del total	3,5%	21,1%	50,0%	15,8%	9,6%	100,0%

Nota. Elaboración propia, 2019.

El 25,4% de los colaboradores percibe que “Los cambios en la empresa generalmente se quedan en palabras y no se hacen realidad” con respuestas ubicadas en “casi siempre o “siempre”; mientras que un 24,6% percibe lo contrario. Asimismo, es importante resaltar que un 50% de los colaboradores muestran una actitud de incertidumbre frente a esta afirmación, mencionando que esto sucede “algunas veces”.

En la tabla 9 se presentan los resultados referentes a la característica demográfica sexo con relación a la pregunta “Aquí los diferentes intentos de cambio continúan siendo insatisfactorios” de la dimensión cinismo correspondiente a la variable actitudes ante el cambio organizacional.

Tabla 9

Resultados de sexo y pregunta “Aquí los diferentes intentos de cambio continúan siendo insatisfactorios”

		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Sexo Femenino	Recuento	2	10	25	17	9	63
	% del total	1,8%	8,8%	21,9%	14,9%	7,9%	55,3%
Masculino	Recuento	1	6	23	14	7	51
	% del total	0,9%	5,3%	20,2%	12,3%	6,1%	44,7%
Total	Recuento	3	16	48	31	16	114
	% del total	2,6%	14,0%	42,1%	27,2%	14,0%	100,0%

Nota. Elaboración propia, 2019.

El 41,2% de los colaboradores confirma que “los diferentes intentos de cambio continúan siendo insatisfactorios”, con respuestas ubicadas en “casi siempre” o “siempre”; mientras que un 16,6% percibe lo contrario. Es importante resaltar que el 42,1% de los colaboradores muestran una actitud de incertidumbre o indiferencia frente a esta afirmación, mencionando que esto sucede “algunas veces”.

El alto porcentaje de colaboradores en actitud de indiferencia ante el cambio podría darse por la relación directa con las experiencias propias de cada colaborador respecto al éxito o fracaso de la implementación de los cambios dentro de las organizaciones (Robbins y Judge 2009), que afectan las actitudes positivas para cambios presentes o futuros.

En la tabla 10 se presentan los resultados referentes a la característica demográfica sexo con relación a la pregunta “La falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores” de la dimensión temor correspondiente a la variable actitudes ante el cambio organizacional.

Tabla 10.

Resultados de sexo y pregunta “La falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores”

			Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Sexo	Femenino	Recuento	2	8	24	20	9	63
		% del total	1,8%	7,0%	21,1%	17,5%	7,9%	55,3%
	Masculino	Recuento	0	6	20	13	12	51
		% del total	0,0%	5,3%	17,5%	11,4%	10,5%	44,7%
Total		Recuento	2	14	44	33	21	114
		% del total	1,8%	12,3%	38,6%	28,9%	18,4%	100,0%

Nota. Elaboración propia, 2019.

El 47,3% de los colaboradores afirma la pregunta “La falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores”, frente a un 38,6% que asegura que “algunas veces” esto sucede, mientras que solo un 14,1% considera lo contrario.

Los datos descritos en las tablas podrían ser un resultado válido dado que en todo proceso de cambio la comunicación es elemental ya que acompaña el proceso de manera continua y en todas las etapas (Stolzenberg y Heberle, 2013). También se ha comprobado que la forma como se comunican los cambios y sus consecuencias podría reducir la inseguridad producida en los colaboradores (Parra et al., 2019), son situaciones que se deben considerar en toda implementación de cambios, el manejo de expectativas.

En la tabla 11 se encuentra la información referente a los años de servicio con relación a la pregunta “Los cambios en esta empresa generalmente se quedan en palabras. No se dan en la realidad” de la dimensión cinismo correspondiente a la variable actitudes ante el cambio organizacional.

Tabla 11

Resultados años de servicio y pregunta “Los cambios en esta empresa generalmente se quedan en palabras. No se dan en la realidad”

		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total	
Años de Servicio	Menos de un año	Recuento	1	6	9	1	3	20
		% del total	0,9%	5,3%	7,9%	0,9%	2,6%	17,5%
1 a 3 años		Recuento	1	7	19	5	3	35
		% del total	0,9%	6,1%	16,7%	4,4%	2,6%	30,7%
4 a 6 años		Recuento	0	3	4	2	0	9
		% del total	0,0%	2,6%	3,5%	1,8%	0,0%	7,9%
Más de 7 años		Recuento	2	8	25	10	5	50
		% del total	1,8%	7,0%	21,9%	8,8%	4,4%	43,9%
Total		Recuento	4	24	57	18	11	114
		% del total	3,5%	21,1%	50,0%	15,8%	9,6%	100,0%

Nota. Elaboración propia, 2019.

Respecto a esta pregunta, “Los cambios en esta empresa generalmente se quedan en palabras. No se dan en la realidad”, se puede apreciar que el mayor porcentaje de afirmaciones las realizan los colaboradores con más de 7 años de servicios; de este grupo, 13,2% asegura que “siempre o casi siempre” sucede lo consultado; a diferencia de los colaboradores de 4 a 6 años de servicio quienes cuentan con un 1,8% de las mismas afirmaciones. Es importante resaltar que el grupo que mayor porcentaje de negación (8,2%) tiene frente a esta pregunta también corresponde a colaboradores con más de 7 años de servicio.

En la tabla 12 se encuentra lo referente a los años de servicio con relación a la pregunta “Aquí los diferentes intentos de cambio continúan siendo insatisfactorios” de la dimensión cinismo correspondiente a la variable actitudes ante el cambio organizacional.

Tabla 12

Resultados años de servicio y pregunta “Aquí los diferentes intentos de cambio continúan siendo insatisfactorios”

		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total	
Años de Servicio	Menos de un año	Recuento	1	4	7	6	2	20
		% del total	0,9%	3,5%	6,1%	5,3%	1,8%	17,5%
1 a 3 años		Recuento	1	4	17	7	6	35
		% del total	0,9%	3,5%	14,9%	6,1%	5,3%	30,7%
4 a 6 años		Recuento	1	1	4	3	0	9
		% del total	0,9%	0,9%	3,5%	2,6%	0,0%	7,9%
Más de 7 años		Recuento	0	7	20	15	8	50
		% del total	0,0%	6,1%	17,5%	13,2%	7,0%	43,9%
Total		Recuento	3	16	48	31	16	114
		% del total	2,6%	14,0%	42,1%	27,2%	14,0%	100,0%

Nota. Elaboración propia, 2019.

Respecto a esta tabla, se puede apreciar que el mayor porcentaje de afirmaciones las realizan los colaboradores con más de 7 años de servicios, de los cuales el 20,2% asegura que “siempre o casi siempre” sucede que “Aquí los diferentes intentos de cambio continúan siendo insatisfactorios”. Similar percepción tiene el 11,4% de los colaboradores con antigüedad entre 1 a 3 años en la empresa. No obstante, el 16,6% ha respondido de manera negativa a esta pregunta, siendo el 6,1% los colaboradores con más de 7 años de antigüedad, seguido del 4,4% de los colaboradores de 1 a 3 años y menos de un año; finalmente, el 1,8% de colaboradores que tienen entre 4 y 6 años de servicios.

La tabla 13 muestra lo referente a los años de servicio con relación a la pregunta “La gente tiene miedo debido a la incertidumbre generada por la nueva manera de trabajar” de la dimensión temor correspondiente a la variable actitudes ante el cambio organizacional.

Tabla 13

Resultados años de servicio y pregunta “La gente tiene miedo debido a la incertidumbre generada por la nueva manera de trabajar”

		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Años de servicio	Menos de un año	Recuento	1	5	9	3	20
		% del total	0,9%	4,4%	7,9%	2,6%	17,5%
1 a 3 años		Recuento	0	2	18	13	35
		% del total	0,0%	1,8%	15,8%	11,4%	30,7%
4 a 6 años		Recuento	0	3	4	2	9
		% del total	0,0%	2,6%	3,5%	1,8%	7,9%
Más de 7 años		Recuento	1	5	16	15	37
		% del total	0,9%	4,4%	14,0%	13,2%	43,9%
Total		Recuento	2	15	47	33	114
		% del total	1,8%	13,2%	41,2%	28,9%	100,0%

Nota. Elaboración propia, 2019.

El 43,8% de los colaboradores de la muestra confirma que “La gente tiene miedo debido a la incertidumbre generada por la nueva manera de trabajar”, respuestas ubicadas en “casi siempre” o “siempre”; de este resultado, el 24,6% son colaboradores con más de 7 años de servicio, el 13,2% tienen entre 1 a 3 años de permanencia, los colaboradores con menos de un año son el 4,4% y, finalmente, los colaboradores con 4 a 6 años de servicio representan el 1,8%, mientras que el 15% de la muestra percibe lo contrario a la pregunta analizada. De este resultado, los colaboradores con menos de un año y con más de 7 años de servicios logra cada uno el 5,3%, le sigue el 2,6% de antigüedad entre 4 a 6 años y, finalmente, con 1,8% están los colaboradores con menos de un año.

La tabla 14 muestra información en relación a años de servicio con relación a la pregunta “La falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores” de la dimensión temor correspondiente a la variable actitudes ante el cambio organizacional.

Tabla 14

Resultados años de servicio y la pregunta “La falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores”

		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total	
Años de servicio	Menos de un año	Recuento	1	4	6	5	4	20
		% del total	0,9%	3,5%	5,3%	4,4%	3,5%	17,5%
1 a 3 años	Recuento	0	5	11	11	8	35	
		% del total	0,0%	4,4%	9,6%	9,6%	7,0%	30,7%
4 a 6 años	Recuento	0	2	4	1	2	9	
		% del total	0,0%	1,8%	3,5%	0,9%	1,8%	7,9%
Más de 7 años	Recuento	1	3	23	16	7	50	
		% del total	0,9%	2,6%	20,2%	14,0%	6,1%	43,9%
Total	Recuento	2	14	44	33	21	114	
		% del total	1,8%	12,3%	38,6%	28,9%	18,4%	100,0%

Nota. Elaboración propia, 2019.

De los encuestados, 47,3% confirma que “La falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores” mediante respuestas ubicadas en “casi siempre” o “siempre”; mientras que un 14,1% percibe lo contrario. Es importante resaltar que un 38,6% de colaboradores muestran una actitud de incertidumbre o indiferencia frente a esta afirmación, mencionando que esto sucede “algunas veces”.

Respecto a la afirmación de la respuesta, el 20,1% corresponde a los colaboradores con más de 7 años de servicios, seguido por el 16,6% entre 1 a 3 años, 7,9% menos de un año y, finalmente, el 2,7% de 4 a 6 años de servicio.

La tabla 15 hace referencia a los años de servicio con relación a la pregunta “La gente acepta el cambio cuando perciben que pueden mejorar con él” de la dimensión aceptación correspondiente a la variable actitudes ante el cambio organizacional.

Tabla 15

Resultados años de servicio y pregunta “La gente acepta el cambio cuando perciben que pueden mejorar con él”

		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Años de Servicio	Menos de un año	0	1	3	12	4	20
	% del total	0,0%	0,9%	2,6%	10,5%	3,5%	17,5%
	1 a 3 años	0	1	11	17	6	35
	% del total	0,0%	0,9%	9,6%	14,9%	5,3%	30,7%
	4 a 6 años	0	1	4	3	1	9
	% del total	0,0%	0,9%	3,5%	2,6%	0,9%	7,9%
	Más de 7 años	2	2	15	21	10	50
	% del total	1,8%	1,8%	13,2%	18,4%	8,8%	43,9%
Total	Recuento	2	5	33	53	21	114
	% del total	1,8%	4,4%	28,9%	46,5%	18,4%	100,0%

Nota. Elaboración propia, 2019.

Respecto a la información obtenida se aprecia que el 64,9% de la muestra acepta la pregunta “La gente acepta el cambio cuando perciben que pueden mejorar con él”; el 28,9% tiene respuesta neutra “algunas veces”, y solo el 6,2% no comparte la afirmación de la pregunta.

El 27,2% de los colaboradores con más de 7 años de servicios confirman la pregunta elegida, similar percepción la tiene el 22,2% de los colaboradores de 4 a 6 años de servicios, seguido por el 14% de los colaboradores con menos de 1 año y finalmente los colaboradores de 4 a 6 años con el 11,6% de la muestra.

4. Resultados del análisis correlacional

La tabla 16, muestra el resultado de la correlación para la hipótesis principal.

Tabla 16

Resultado correlación para hipótesis principal

		<i>Engagement</i>	Actitud ante el cambio organizacional
N		114	114
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3,50000	2,9298
	Desviación	,61327	,60557
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,319	,327
	Positivo	,266	,305
	Negativo	-,319	-,327
Estadístico de prueba		,319	,327
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c	,000 ^c

Nota. Elaboración propia, 2019.

El p-valor y el coeficiente de correlación obtenidos a partir del estadístico de Rho-Spearman para las variables planteadas convergen en la aceptación de la hipótesis principal del presente estudio; es decir, es posible afirmar que el *engagement* se relaciona significativamente con la

actitud ante el cambio organizacional para la realidad analizada, contemplando que dicha relación es de tipo inversa.

En la tabla 17 se evidencian los resultados de las correlaciones elaboradas entre *engagement* y la actitud hacia el cambio organizacional e indican la presencia de una relación significativa de tipo inversa.

Tabla 17

Correlación entre variables engagement y actitud ante el cambio organizacional

			<i>Engagement</i>	Actitudes ante el cambio organizacional
Rho de Spearman	de <i>Engagement</i>	Coefficiente de correlación	1,000	-,241**
		Sig. (bilateral)	.	,010
		N	114	114
Actitud ante el cambio organizacional	el	Coefficiente de correlación	-,241**	1,000
		Sig. (bilateral)	,010	.
		N	114	114

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia, 2019.

Como se puede apreciar en la tabla 18, el p-valor y el coeficiente de correlación obtenidos a partir del estadístico de Rho-Spearman para el *engagement* y la dimensión cinismo convergen en la aceptación de la hipótesis secundaria sugerida (H_1). Es decir, que es posible afirmar que el *engagement* se relaciona significativamente con la dimensión cinismo para la realidad analizada.

Tabla 18

Resultado correlación entre engagement y dimensión cinismo

			<i>Engagement</i>	Cinismo
Rho de Spearman	<i>engagement</i>	Coefficiente de correlación	1,000	-,226*
		Sig. (bilateral)	.	,016
		N	114	114
Cinismo		Coefficiente de correlación	-,226*	1,000
		Sig. (bilateral)	,016	.
		N	114	114

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. Elaboración propia, 2019.

Los resultados de la prueba de correlación, como se detallan en la tabla 19, demuestran que la relación entre estas variables es significativa, por lo que se puede interpretar que el *engagement* guarda una relación inversa con la dimensión temor para la realidad estudiada, aceptando la hipótesis secundaria planteada con relación a estas variables (H₂).

Tabla 19

Correlación entre engagement y dimensión temor

			<i>Engagement</i>	Temor
Rho de Spearman	<i>Engagement</i>	Coefficiente de correlación	1,000	-,185*
		Sig. (bilateral)	.	,049
		N	114	114
	Temor	Coefficiente de correlación	-,185*	1,000
		Sig. (bilateral)	,049	.
		N	114	114

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. Elaboración propia, 2019.

Tal como se puede apreciar en la tabla 20, se muestra una relación significativa para las variables *engagement* y la dimensión aceptación de la variable actitudes ante el cambio organizacional, por lo que se puede interpretar que estas variables se vinculan de forma directa, corroborando así la hipótesis secundaria (H₃) planteada en la presente investigación.

Tabla 20

Correlación entre engagement y dimensión aceptación

			<i>Engagement</i>	Aceptación
Rho de Spearman	<i>Engagement</i>	Coefficiente de correlación	1,000	,293**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	114	114
	Aceptación	Coefficiente de correlación	,293**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	114	114

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia, 2019.

A modo de resumen se presenta la tabla 21 con las respuestas a las hipótesis planteadas en la presente investigación:

Tabla 21

Respuestas de hipótesis planteadas

Hipótesis principal	H	El engagement se relaciona de forma significativa con las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios logísticos en proceso de transformación digital.	Aceptada	La hipótesis fue aceptada, las variables tienen una relación significativa de tipo inversa.
Hipótesis secundaria	H1	El engagement se relaciona de forma significativa con la dimensión cinismo de la variable actitud ante el cambio organizacional.	Aceptada	La hipótesis fue aceptada, las variables tienen una relación significativa de tipo inversa.
	H2	El engagement se relaciona de forma significativa con la dimensión temor de la variable actitud ante el cambio organizacional.	Aceptada	La hipótesis fue aceptada, las variables tienen una relación significativa de tipo inversa.
	H3	El engagement se relaciona de forma significativa con la dimensión aceptación de la variable actitud ante el cambio organizacional en una empresa de servicios logísticos en proceso de transformación digital.	Aceptada	La hipótesis fue aceptada, las variables tienen una relación significativa de tipo directo.

Nota. Elaboración propia, 2019.

Capítulo V. Discusión y conclusiones

1. Discusión y conclusiones

A continuación, las principales conclusiones obtenidas. Del mismo modo, se discutirán los resultados que servirán como insumo para futuras investigaciones.

El objetivo del estudio realizado fue determinar la relación entre el engagement y las actitudes ante el cambio organizacional en los colaboradores del área de Logística Retail de una empresa de servicios logísticos en proceso de transformación digital. Tras realizar la investigación se puede afirmar que, para la muestra elegida, el engagement se relaciona significativamente con la actitud ante el cambio organizacional de forma inversa; es decir, los colaboradores cuentan con un importante nivel de engagement frente a un resultado menor sobre las de actitudes ante el cambio organizacional. Esto puede indicar que en la realidad presentada existe un número significativo de colaboradores que se encuentran engaged; sin embargo, mantienen actitudes reacias o indiferentes ante las propuestas de cambio organizacional. Dentro del estudio se encontraron colaboradores con antigüedad de 4 años a más en la organización que mantienen niveles altos en engagement, pero son resistentes o indiferentes al cambio. El 26% de la muestra que se encuentra engaged son colaboradores con más de 4 años laborando para la empresa; en este mismo rango de tiempo de servicio (más de 4 años), se aprecia a un 42% de la muestra que se encuentra indiferente o en una posición neutral frente a esta misma variable.

Por otro lado, los objetivos específicos y sus respectivas conclusiones se presentan a continuación a modo de resumen, para más adelante detallarlas con mayor precisión.

Tabla 22

Resumen de objetivos específicos y sus respectivas conclusiones

Objetivos específicos	Conclusiones
Identificar la relación que existe entre <i>engagement</i> y la dimensión cinismo de la variable actitud ante el cambio organizacional.	Existe una relación significativa inversa entre el <i>engagement</i> y la dimensión cinismo de la variable actitudes ante el cambio organizacional para el grupo de colaboradores del área de Logística Retail de la empresa estudiada.
Identificar la relación que existe entre <i>engagement</i> y la dimensión temor de la variable actitud ante el cambio organizacional.	Existe una relación significativa inversa entre el <i>engagement</i> y la dimensión temor de la variable actitudes ante el cambio organizacional para el grupo de colaboradores del área de Logística Retail de la empresa estudiada.
Conocer de qué manera el <i>engagement</i> se relaciona con la dimensión aceptación de la variable actitud ante el cambio organizacional.	El <i>engagement</i> se relaciona significativamente, de forma directa con la dimensión aceptación de la variable actitudes ante el cambio organizacional, en el grupo de colaboradores del área de Logística Retail de la empresa estudiada.

Nota. Elaboración propia, 2019.

Como se puede observar, de acuerdo con los resultados se corroboró las hipótesis de la presente investigación, ya que se encontró una relación significativa entre las variables *engagement* y las actitudes ante el cambio organizacional y sus dimensiones correspondientes. En la investigación se encontró a un 54% de la muestra en condición de *engaged*, frente a un 79% que muestra actitudes de indiferencia o neutralidad ante los cambios organizacionales que se proponen. Asimismo, haciendo el análisis de las preguntas, se encontró a un 6% de la muestra que no usa ninguna red social o aplicación digital, lo que podría indicar que la organización cuenta con personas que desconocen o ponen resistencia a los cambios con relación a la tecnología.

A continuación, se detallarán las conclusiones de los resultados asociados a los objetivos específicos. Respecto a la dimensión cinismo de la variable actitudes ante el cambio organizacional, se concluye que los colaboradores que mantienen niveles más altos de *engagement* suelen reflejar niveles más bajos de cinismo; es decir, muestran menos actitudes de cinismo ante el cambio. Sin embargo, existe una cantidad importante de colaboradores que representa el 53% de la muestra, que se mantienen en una posición neutral frente a los cambios, lo que podría darse por experiencias anteriores que los llevan a enfrentar con incredulidad afirmaciones como “Los cambios en esta empresa generalmente se quedan en palabras, no se dan en la realidad” o “Aquí los diferentes intentos de cambio continúan siendo insatisfactorios”. Este análisis pregunta por pregunta ayuda a entender cómo las experiencias previas condicionan la manera de enfrentar retos o situaciones nuevas, ya que evalúan las realidades de acuerdo con lo percibido previamente, adoptando actitudes con relación a lo vivido (Maio y Haddock 2014).

Con relación a la dimensión temor de la variable actitudes ante el cambio organizacional se encontró que los colaboradores que mantienen niveles más altos de *engagement* suelen reflejar niveles más bajos de temor; es decir, muestran menos actitudes de temor frente al cambio organizacional. Sin embargo, al igual que en la dimensión anterior, se cuenta con un número importante de colaboradores mantienen una posición neutral, presentando una actitud de incertidumbre frente a afirmaciones como “La gente tiene miedo debido a la incertidumbre generada por la nueva manera de trabajar” o “La falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores”. Estas posturas de los trabajadores pueden estar relacionadas a la falta de información, considerando que la comunicación con los empleados es fundamental para enfrentar procesos de cambio (Stolzenberg y Heberle, 2013).

Por otro lado, respecto a la dimensión aceptación de la variable actitudes ante el cambio organizacional se puede determinar que los colaboradores que mantienen niveles más altos de engagement suelen reflejar también niveles más altos de aceptación, por tanto, mantienen actitudes favorables para aceptar el cambio organizacional (Chiavenato, 2009).

Estos hallazgos son de mucha importancia para la empresa participante en la presente investigación, puesto que permiten sugerir un plan de mejora cuyo propósito está enfocado en tres aspectos fundamentales: primero, como se pudo apreciar en los resultados de la investigación, se cuenta con un número importante de colaboradores *engaged*, que representa un 54% de la muestra estudiada. El propósito es mantenerlos en esta condición y enfocarse en crear espacios para favorecer actitudes positivas ante el cambio organizacional. Segundo, es necesario centrarse en el grupo de colaboradores que muestran indiferencia o incredulidad ante los cambios propuestos por la empresa, teniendo en cuenta que son cerca de la mitad del total de la muestra estudiada y que representa un 42%; por tanto, como empresa es importante trabajar con este grupo para conseguir que sus actitudes ante el cambio organizacional sean favorables y así lograr mejores resultados, teniendo en cuenta que su nivel de *engagement* es adecuado. Por último, favorecer a que la empresa considere dentro de la estrategia de transformación a los colaboradores como parte fundamental del proceso de cambio, tomando en cuenta los resultados del estudio y la importante inversión que tiene contemplado realizar.

Finalmente, como área de gestión de personas, se busca ser un socio estratégico para el negocio, por ello hay coincidencia con la literatura e investigaciones anteriores, que aseguran que es importante abocar esfuerzos en el capital humano para enfrentar un proceso de cambio favorable. Por tanto, como aseguran Robbins y Judge (2009), las empresas que brindan capacitaciones, promueven la innovación y fomentan la creación de líneas de desarrollo contarán con colaboradores más empoderados, con menos resistencias y con poco temor ante el error, fomentando así la formación de nuevos líderes del cambio.

2. Limitaciones de la investigación y recomendaciones

Se debe considerar como limitación del estudio que no es posible generalizar los resultados obtenidos a otras compañías debido a que la muestra estudiada tiene características específicas correspondientes a la población de la empresa de servicios logísticos elegida.

Otra de las limitaciones es que, al ser un estudio cuantitativo de corte transversal, los resultados de los participantes están sujetos a las circunstancias de ese único momento en el cual se aplicaron las herramientas a los colaboradores. Para futuras investigaciones se recomienda realizar estudios de tipo longitudinal para apreciar cómo se movilizan las variables luego las acciones que pueda tomar la empresa.

Al encontrar resultados específicos de la muestra estudiada es recomendable realizar investigaciones similares en otras áreas relacionadas con la naturaleza del negocio de la compañía para realizar un diagnóstico integral de los temas tratados.

Se puede extender el estudio con otras variables que guarden relación y tengan correlación directa, ello como parte de las comparaciones y análisis de la población, así como planes de acción por parte de la empresa.

Por último, es posible adaptar o implementar instrumentos propios con relación a las escalas de actitudes ante el cambio organizacional que pueden contener situaciones reales de la empresa, de acuerdo con las experiencias previas.

Capítulo VI. Plan de mejora

1. Antecedentes¹

La empresa elegida para la presente investigación es una compañía especializada en el manejo de cadenas de suministros para terceros, cuenta con más de 50 años de trayectoria ofreciendo servicios de Supply Chain Management para la optimización de las cadenas de suministro (planeamiento, abastecimiento, manufactura y logística), a través de sus unidades de negocio especializadas.

El compromiso de la compañía con el cliente se fundamenta en la provisión de servicios logísticos oportunos, con calidad y buscando mejorar continuamente sus procesos. Para cumplir con este compromiso, un factor clave es la cultura de la empresa, que se expresa a través de comportamientos y actitudes y está conformada por tres componentes:

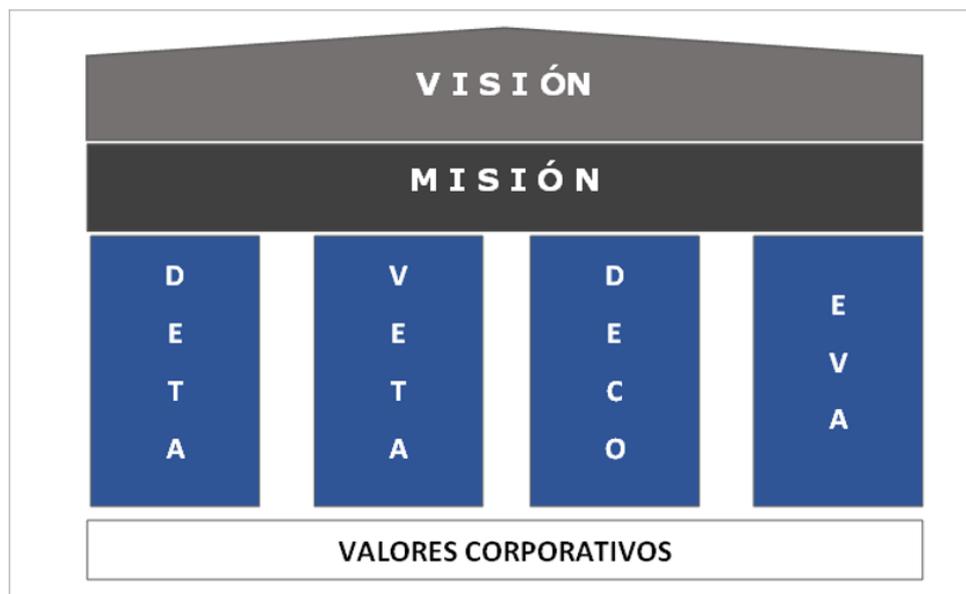
- **Misión.** “El desarrollo continuo del conocimiento, optimizando la cadena de abastecimiento de nuestros clientes”. Considera que todos los empleados de la empresa contribuyen con el desarrollo continuo del conocimiento al generar nuevas ideas.
- **Visión.** “Ser una corporación multinacional, modelo de excelencia sincronizando cadenas de abastecimiento”.
- **Valores.** La empresa considera cuatro valores bajo los cuales se deben regir sus empleados para fomentar una convivencia en armonía durante el trabajo en equipo:
 - Confianza. Credibilidad con los colaboradores y clientes, trabajando con empeño y en equipo, en las áreas y entre las áreas.
 - Integridad. Obrar con coherencia, responsabilidad y honradez.
 - Madurez. Proceder con equilibrio, buen juicio y autoconocimiento.
 - Amplitud mental. Desarrollar nuevas ideas, aceptar críticas y valorar logros propios y también ajenos.

Estos tres componentes, generan conexión organizacional que se traduce en la excelencia de la empresa.

¹ El presente apartado ha sido desarrollado utilizando la información confidencial de la empresa en estudio (Empresa en estudio, 2019).

Figura 5

Pilares estratégicos de la organización



Nota. Empresa en estudio, 2019.

Asimismo, para respaldar su camino a la excelencia y mejora continua en los servicios que brinda a los clientes, basa sus actividades comerciales en los pilares estratégicos: DETA (Desarrollo del Talento), VETA (Velocidad, Eficiencia, Transparencia y Adaptabilidad), DECO (Desarrollo Comercial) y EVA (Elevar Valor Económico).

Dada la naturaleza del presente estudio y considerando la información obtenida, el plan de mejora está enfocado en acciones que buscan mantener y reforzar el *engagement* de los trabajadores e incrementar actitudes positivas ante el cambio, manteniendo un alineamiento con los pilares estratégicos que se enfocan en la gestión del talento y con los valores corporativos que promueven a sus trabajadores.

2. Objetivos de plan de mejora

2.1 Objetivo general

Con la finalidad de lograr el éxito en el contexto de cambio en la empresa, las acciones del plan de mejora apuntan a mantener y reforzar el *engagement* de los trabajadores e incrementar actitudes positivas ante el cambio, considerando para ello actividades asociadas a los pilares estratégicos DETA - VETA y los valores amplitud mental y confianza.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar percepciones iniciales de los trabajadores ante la incorporación de nuevos procesos / herramientas tecnológicas.
- Mantener el nivel de *engagement* y persuadir hacia percepciones positivas ante el cambio.
- Reforzar actitudes positivas mediante el valor amplitud mental.

3. Propuesta de plan de mejora

Se propone sugerir acciones que apunten a fortalecer y desarrollar actitudes positivas ante el cambio organizacional y mantener y/o incrementar el nivel de *engagement* en los colaboradores.

El plan sugerido, que se detalla en las tablas 23, 24 y 25 se recomienda que sea desarrollado en tres fases:

- **Planificación.** Donde se busca incorporar acciones preparatorias que aseguren la ejecución del plan.
- **Desarrollo.** Donde se pondrán en marcha las actividades programadas para potenciar y/o mejorar los resultados obtenidos.
- **Seguimiento.** Para asegurar la medición de avances obtenidos en el proceso de cambio ejecutado.

Tabla 23. Plan de mejora objetivo 1

ETAPA: PLANIFICACIÓN

Objetivo: Identificar percepciones iniciales de los trabajadores ante la incorporación de nuevos procesos / herramientas tecnológicas.

Estrategia: Presencia de líderes para informar claramente objetivos y motivo del cambio.

Actividades	Objetivo	Recursos	Indicadores	Meta	Frecuencia	Responsable
Reunión general con toda el área para informar los nuevos procesos y el impacto sobre los resultados.	Comunicar los Cambios por parte del líder máximo del área.	PPT	Asistencia a la presentación	100%	Trimestral	Gerente de Operaciones
Reunión por sección para explicar el cambio, situación actual y lo que se espera lograr. Indicadores claros y tiempo de medición.	Información específica de la sección, qué se mide, cómo se mide y avances.	PPT	Asistencia a la presentación	100%	Mensual	Jefe de área
Encuesta sobre la percepción inicial del nuevo proceso / herramienta a implementarse en la sección y cargo.	Conocer percepciones de los trabajadores a consecuencia de primera comunicación.	Escala de Actitudes ante el cambio organizacional.	Participación del sondeo	90%	Semestral	Gestión Humana
Identificar actitudes ante el cambio, positivas y negativas.	Listar actitudes más recurrentes del grupo de trabajadores.	Matriz de identificación actitudes ante el cambio.	Revisión de las encuestas y análisis de resultados	100%	Semestral	Gestión Humana
Actualizar descripción de puesto para cambio en las funciones o uso de nuevas herramientas, procedimientos.	Brindar claridad en las funciones respecto a lo que se espera de cada trabajador.	Manual de descripción de puestos (DDPS)	Entrega de DDPS actualizados a los ocupantes actuales	100%	A solicitud	Gestión Humana / jefe de área
Elaborar programa de entrenamiento "Camino al Cambio" para los líderes.	Capacitar a los líderes y brindar herramientas para manejar actitudes negativas, reforzar comunicación asertiva. Desarrollo de Talento.	Curso externo	Participación de jefes y Supervisores	95%	Semestral	Consultor Externo/ Gestión Humana
Identificar y armar equipos de trabajo, determinar metas a lograr.	Fomentar el trabajo en equipo, premiar por equipo el manejo adecuado de las herramientas.	Vales de consumo	Indicadores por sección	95%	Mensual	Jefe de área/ Gestión Humana

Nota. Elaboración propia, 2020.

ETAPA: DESARROLLO

Objetivo: Mantener el nivel de *engagement* y persuadir hacia percepciones positivas ante el cambio.

Estrategia: Reconocer comportamientos que aporten al cambio.

Actividades	Objetivo	Recursos	Indicadores	Meta	Frecuencia	Responsable
Determinar hitos de avances y publicar indicadores de éxito.	Comunicar de manera transparente los avances y detectar oportunidades de mejora.	Mural, portal interno	Publicación mensual en murales y portal interno	100%	Mensual	Jefes de área
Premiar equipos de trabajo que lograron los indicadores del mes y meta trimestral.	Reconocer el esfuerzo y empeño de los trabajadores en este proceso de cambios. Desarrollo del Talento.	Vales de consumo / premiación pública	Trabajadores que cumplen las metas	90%	Mensual	Jefe de área
Presentación de Resultados de encuesta sobre percepciones ante el cambio.	Conocer resultados por sección para elaborar plan de acción por jefatura.	Formato de actividades	Cumplimiento de actividades	100%	Mensual	Jefe de área / Gestión Humana
Elaborar Manual Q&A "dudas" recabadas durante las entrevistas y encuestas.	Aclarar dudas que se detectaron en el sondeo durante la etapa de planificación.	Reuniones de trabajo Formato de feedback Dinámicas grupales	Participación de trabajadores convocados	100%	Mensual	Gestión Humana
Campaña Valor " Amplitud mental " ruleta ganadora para responder comportamientos que caracterizan este valor.	Reforzar el valor asociado al cambio.	Ruleta, merchandising	Aciertos de trabajadores participantes	90%	Mensual	Gestión Humana
Testimonio de personas por secciones sobre los avances del cambio desde su experiencia, inicio, lecciones aprendidas, aportes.	Reconocer la participación activa de los trabajadores, desafíos y expectativas.	Video	Participantes voluntarios	90%	Trimestral	Gestión Humana
Concurso " Agentes de Cambio" dirigido a trabajadores que presentan ideas de mejora que aportan con el actual cambio.	Identificar embajadores o facilitadores que influyan positivamente en la percepción del cambio.	Banners , broches distintivos	Participantes voluntarios	90%	Trimestral	Gestión Humana / jefe de área
"Mesa de Confianza" desayunos para revisar el tema "cómo me siento con los cambios, mejoras, sugerencias".	Generar sentido de pertenencia y participación durante la implementación.	Desayuno grupal, salas de reuniones	Participantes aleatorios del área	80%	Trimestral	Jefe de área/ Gestión Humana
Aplicar encuesta de <i>engagement</i> .	Identificar nivel de <i>engagement</i> en los trabajadores.	Materiales para difusión	% personal con nivel positivo de <i>engagement</i>	80%	Semestral	Gestión Humana

Tabla 24. Plan de mejora objetivo 2

Nota. Elaboración propia, 2020.

ETAPA: SEGUIMIENTO

Objetivo: Reforzar actitudes positivas mediante valor amplitud mental.

Estrategia: Fomentar soporte del equipo para mantener actitud positiva ante el cambio.

Actividades	Objetivo	Recursos	Indicadores	Meta	Frecuencia	Responsable
Programa "Somos el cambio" premiar iniciativas de mejora a los actuales procesos.	Generar nuevas maneras de proceder en el trabajo que optimicen tiempo, esfuerzo y retorno. Valor Amplitud Mental.	Vales de consumo, banners, chalecos distintivos	Numero de propuestas	5	Semestral	Jefe de área / Recursos Humanos
Comité de Mejora para Líderes.	Reunión mensual con los jefes para conocer acciones aplicadas.	Coffe Break	Cumplimiento Plan de acción de <i>engagement</i>	100%	Trimestral	Jefe de área/ Gestión Humana
Evaluación de Desempeño anual.	Incorporar factores adaptabilidad y orientación al cambio.	Formato On-line	Resultado Factores	85%	Anual	Jefe de área/ Gestión Humana
Focus Group "Equipos de Trabajo" y Reuniones con Agentes del cambio.	Conocer percepciones sobre los cambios aplicados y resolver dudas o inquietudes. Informar avances.	Formato de entrevista Manual Q&A	% personal con nivel positivo de <i>engagement</i>	80%	Trimestral	Gestión Humana

Tabla 25. Plan de mejora objetivo 3

Nota. Elaboración propia, 2020

Bibliografía

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*. 11, 9-24.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63, pp. 1-18
- Arnoletto, E. (2009). Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. *Folleto Gerenciales*. Año XIII, N°1, enero-febrero-marzo, 2009, pp. 70-86.
- Arruga, M. (2020). *La transformación digital en las relaciones laborales y en la organización del trabajo*. Wolters Kluwer España.
- Bagherian, R.; Samah, B.; Samah, A., & Ahmad, S. (2009). A social exchange approach to people's participation in watershed management programs in Iran. *European Journal of Scientific Research*. 34(3), pp. 428-441.
- Bakker, A. (2006). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 22, núm. 3, pp. 309-328.
- Bakker, A., & Bal, P. (2010). Weekly work *engagement* and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 83, pp. 189-206.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 29(3), pp. 107-115. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1576596213700161?token=CBA1BBE6E3D1E47C6596805337B3938CB05A209A27EBABD28A4607204DB24743DB241C4A3FA20F04116C6FCDE9B90B2C>
- Bakker, A.; Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2002). Validation of the Maslach *Burnout Inventory – General Survey*: An Internet study. *Anxiety, Stress, and Coping*. 15 (3), pp. 245-260. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/179.pdf>
- Bakker, A.; Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su *engagement* en el trabajo? *Ciencia y Trabajo*. Julio-Septiembre, 2011.

- Barroso, G., & Delgado, M. (2000). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Revista de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría de Cuba*. Vol. 36(4).
- Bermúdez, M.; Boscan, N.; Muñoz, D.; Vidal, B.; & Archila, C. (2017). Gestión del conocimiento en grupos de I+D: un enfoque basado en los componentes del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*. Vol. 14, núm. 1, enero-junio, 2017, pp. 133-143.
- Betanzos, N., & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*. Murcia, vol. 23.
- Bianey, C., Ulloa, R., & Adams, S. (2004). Attitude toward teamwork and effective teaming. *Team Performance Management*. 10(7/8), pp. 145-151.
- Breckler, S. (1984). Empirical validation of affect, behavior and cognition as distinct components of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*. 47, pp. 1191-1205
- Cacioppo, J., Petty, R., & Crites, S. (1994). Attitude Change. *Enciclopedia of Human Behavior*. Vol. 1, pp. 261-270.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. McGraw-Hill.
- Crant, J. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*. Vol. 26.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*. 31(6), pp. 874-900. https://media.terry.uga.edu/socrates/publications/2013/05/Cropanzano__Mitchell_2005_SET_Review_JOM.pdf
- De Vega, R.; López, A., & Silva, Y. (2012). Habilidades transformacionales en el liderazgo de coordinadores y voluntarios. *IV Jornadas de Administración del NEA*. II Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico-Guaraní. Jornadas realizadas en Posadas, Argentina.
- Demerouti, E.; Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86, pp. 499-512. https://www.researchgate.net/publication/11920243_The_Job_Demands-Resources_Model_of_Burnout

- Elías, S. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. En: *Journal of Management*. 35(1), 37-55.
- Empresa en Estudio. (año). Planeamiento estratégico de empresa en estudio. [Documento reservado].
- Escudero, F. (2020). “El camino hacia la madurez digital en el Perú”. EY. https://www.ey.com/es_pe/consulting/madurez-digital-en-peru-2019
- Espada, M. (2002). *Nuestro motor emocional: La motivación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Fay, D., & Frese, M. (2001). Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in The 21st Century. *Research in Organizational Behavior*. (23), pp. 133-187.
- Fernández, J. (2019, 06 de diciembre). Transformación Digital: La transformación de las empresas en la era digital. <https://www.america-retail.com/transformacion-digital/transformacion-digital-la-transformacion-de-las-empresas-en-la-era-digital/>
- Fincowsky, F.; Enrique B., y Krieger, M., (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Pearson Educación.
- Flores, C.; Fernández, M.; Juárez, A.; Merino, C., & Guimet, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (*engagement*): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit*. (2), p. 195. <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=e dssci.S1729.48272015000200003&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- García, M.; Rojas, M., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. Vol. 7, núm. 1, enero-junio, 2011, pp. 125-142.
- Harter, J.; Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee *Engagement*, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87, pp. 268-279. https://www.factorhappiness.at/downloads/quellen/s17_harter.pdf
- Heifetz, R.; Grashow, A.; & Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Paidós Empresa.
- Hernández, R.; Fernández, C.; & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Segunda edición. SAGE Publications, Inc.
http://digitalcommons.usu.edu/unf_research/53/
- Hollander, E. (1978). *Principios y métodos de Psicología Social*. Amorrortu
- Iglesias, A. (2018). Principales transformaciones que experimentará la logística gracias a la tecnología. <https://www.esic.edu/rethink/2018/02/01/principales-transformaciones-de-la-logistica-gracias-la-tecnologia/>
- Jones, J., & Harter, J. (2005). Race effects on the employee *engagement*-turnover intention relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 11.
- Kahn, A. (1990). Psychological Conditions of Personal *Engagement* and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*. 33(4), pp. 692-724.
<http://www.jstor.org/stable/256287/>
- Kezar, A. (2001). *Understanding and facilitating organizational change in the 21st Century: Recent research and conceptualizations*. Jossey-Bass, Publishers.
- Kotter, J. (1996). *El Líder del Cambio*. Editorial McGraw-Hill.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). Meaning of Employee *Engagement*. *Industrial and Organizational Psychology*. 1 (1).
https://www.researchgate.net/publication/255593558_The_Meaning_of_Employee_Engagement
- Maio, G., & Haddock, G. (2014). *The psychology of attitudes and attitude change*. Segunda edición. Sage Publications.
- Martínez, J. (2019). *Industria 4.0: la transformación digital en la industria*. UOC.
- Martínez, J., & Muñoz, J. (2018) *Aprender en las organizaciones de la era digital: alternativas desde la formación y para la transformación*. UOC.
- Maslach, C.; Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job *burnout*. *Annual Review of Psychology*. Num. 52, pp. 397-422.
https://www.researchgate.net/publication/228079161_Job_Burnout
- McGuire, W. (1968). Personality and susceptibility to social influence. En: Borgatta, E., y Lambert, W. (Eds.). *Handbook of personality: Theory and research*. Rand McNally.

- Omar, A., & Urteaga, F. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*. Vol. 9, num. 1, enero-abril 2010, pp. 79-92.
- Ongel, E. (2014). The Relationship between Employee *Engagement* and Organizational. *The International Journal of Social Sciences*. Vol. 25, núm. 1, julio, pp. 1-10.
- Organ, D.; Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Foundations for Organizational Science: Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. SAGE Publications, Inc.
- Oviedo, H., y Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*. 34(4), pp. 572-580. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009&lng=en&tlng=
- Páez, D.; Fernández, I.; Ubillós, S., & Zubieta, E. (2014). *Psicología social, cultura y educación*. Pearson/Prentice Hall
- Parra, M.; Visbal, O.; Durán, E., y Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias Afines*. 36(1), pp. 155-170. <https://doi-org.up.idm.oclc.org/10.16888/interd.2019.36.1.11>
- Petty, R., & Wegener, D. (1998). Attitude change: Multiple roles for persuasion variables. En Gilbert, D.; Fiske, S., & Lindzey, G. (Eds.). (1998). *Handbook of social psychology*. Cuarta edición. Vol. 1. McGraw Hill.
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), pp. 783-794.
- Porras, J. (2002). Cambio tecnológico y cambio organizacional. La organización en red. *Polis*. 2, 2002. <http://journals.openedition.org/polis/799>
- Rabelo, E.; Ros, M., & Torres, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 20(1), pp. 9-30.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décimo tercera edición. Pearson Educación.

- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Decimoquinta edición. Editorial Pearson.
- Romero, J.; Matamoros, S., & Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Vol. 23, núm. 50, octubre-diciembre, 2013, pp. 35-52.
- Romero, M., & Romero, J. (2019). *Lidera tu empresa en la cuarta revolución ¡Sácale partido a la transformación digital!* ExLibric.
- Rosenberg, M. (1960). *Attitude organization and change. An analysis of consistency among attitude components*. Yale University Press.
- Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee *Engagement*. *Journal of Managerial Psychology*. 21 (7), pp. 600-619.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). UWES. Utrecht Work *Engagement* Scale. Escala Utrecht de *Engagement* en el Trabajo. Versión 1, Noviembre 2003. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job Demands, Job Resources, and their Relationship with *Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study*. *Journal of Organizational Behavior*. 25.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Taylor & Francis.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.
- Schaufeli, W.; Salanova, M.; González-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of *burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*. 3, pp. 71-92. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Spontón, C.; Medrano, L.; Maffei, L.; Spontón, M., & Castellano, E. (2012). Validación del Cuestionario del *Engagement* UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit, Revista de Psicología*. 18(2). http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272012000200005

Stolzenberg, K., & Heberle, K. (2013). *Change Management*. Springer.

Uribe, J. (2019). Una perspectiva de la innovación tecnológica en Latinoamérica. *Revista Trilogía*. 11(20), pp. 101–125.
[http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=135481395&lang=es
&site=eds-live&scope=site](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=135481395&lang=es&site=eds-live&scope=site)

Visagie, C. (2010). The Relationship between Employee Attitudes towards Planned Organisational Change and Organisational Commitment: An Investigation of a Selected Case within the South African Telecommunications Industry. [Tesis para obtener el grado de Doctor, Cape Peninsula University of Technology, Ciudad del Cabo, Sudáfrica]. <http://etd.cput.ac.za/handle/20.500.11838/952>

Anexos

Instrucciones: Marque Con un aspa (X) en el recuadro que corresponde

I.- SEXO 1.- Femenino 2.- Masculino

II.- EDAD

- 1. 18 a 25 años
- 2. 26 a 35 años
- 3. 36 a 45 años
- 4. Mas de 46 años

III.- AÑOS DE SERVICIO

- 1. Menos de 1 año
- 2. 1 a 3 años
- 3. 4 a 6 años
- 4. Mas de 7 años

IV.- GRADO DE INSTRUCCIÓN

- 1. Secundaria
- 2. Técnico
- 3. Universitaria

V.- TIPO DE TRABAJADOR

- 1. Operario
- 2. Coordinador
- 3. Supervisor
- 4. Administrativo

VI.- Preguntas

Por favor lea cuidadosamente y marque un "X" en el casillero que considere según su percepción:		1	2	3	4	5
		Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
1	En mi trabajo me siento lleno de energía					
2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito					
3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando					
4	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo					
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo					
6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí					
7	Mi trabajo me inspira					
8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar					
9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo					
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago					
11	Estoy inmerso en mi trabajo					
12	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo					
13	Mi trabajo es retador					
14	Me "dejo llevar" por mi trabajo					
15	Soy muy persistente en mi trabajo					
16	Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo					

Anexo 1. Cuestionario aplicado (Escala UWES – Escala de Rabelo)

Nota.

Elaboración

propia,

2019.

Por favor lea cuidadosamente y marque un "X" en el casillero que considere según su percepción:		1	2	3	4	5
		Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.					
18	Las personas suelen fingir que están haciendo su trabajo de forma distinta.					
19	Las presiones de cambio en esta empresa generan insatisfacción en las personas.					
20	Los cambios son beneficiosos porque pueden "dar nuevos aires" a la empresa.					
21	Las personas suelen negar que el cambio vaya a realizarse.					
22	La gente acepta el cambio cuando perciben que pueden mejorar con él.					
23	En los procesos de cambio las personas sienten miedo de perder su empleo.					
24	Los trabajadores creen que ellos pueden realizar cambios en los procesos de la empresa.					
25	La gente tiene miedo debido a la incertidumbre generada por la nueva manera de trabajar.					
26	Los cambios en esta empresa generalmente se quedan en palabras, no se dan en la realidad.					
27	La falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores.					
28	Los cambios en esta organización son importantes porque les traen beneficios a los trabajadores.					
29	Aquí los diferentes intentos de cambio continúan siendo insatisfactorios.					

30 Marca con un "X" las aplicaciones que usas con regularidad

- 30.1 ___ Twitter
 30.2 ___ Facebook
 30.3 ___ Instagram
 30.4 ___ Spotify
 30.5 ___ WhatsApp

31 Marca con un "X" las herramientas informáticas que usas con regularidad

- 31.1 ___ MS Word
 31.2 ___ MS Excel
 31.3 ___ MS Power Point
 31.4 ___ ERP SAP
 31.5 ___ ERP BPCS

32 En el último año, ¿Has visto cambios en los procesos de trabajo de tu área?

- 32.1 Si
 32.2 No
 32.3 ¿Cuál? _____

!! GRACIAS POR TU PARTICIPACION !!

Anexo 1. Cuestionario aplicado (Escala UWES – Escala de Rabelo) (continuación)

Nota. Elaboración propia, 2019.

Notas biográficas

Elizabeth Moreno Rojas

Licenciada en Psicología por la Universidad Nacional Federico Villarreal, cuenta con un Diplomado en Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Profesional con más de 15 años de experiencia en todos los procesos de gestión de personas en empresas privadas de servicios, manufactura y logística. Actualmente, se desempeña como subgerente de Gestión Humana en una empresa manufacturera.

Rocío del Pilar Peña Bonilla

Licenciada en Psicología por la Universidad Femenina del Sagrado Corazón. Cuenta con más de 15 años de experiencia en áreas de gestión humana, con estudios de especialidad en coaching y gestión de personas. Ha liderado equipos de alto rendimiento en empresas públicas y privadas. Socia fundadora de Talento & SER, consultora especializada en desarrollo y formación de personas. Actualmente labora en una entidad del Estado como especialista en evaluación docente, y se dedica a la docencia en institutos privados de educación superior.

Elia Mercedes Vásquez Carpio

Licenciada y colegiada en la Escuela de Trabajo Social por la Universidad Nacional Federico Villarreal, cuenta con una especialización en Recursos Humanos en la Pontificia Universidad Católica del Perú, y con una segunda especialización en temas de Seguridad y Salud en el Trabajo por la Universidad de San Martín de Porras. Profesional con más de 10 años de experiencia en empresas del sector salud, industrias y servicios, ha liderado equipos de alto rendimiento en los procesos de Clima y Cultura, Bienestar Social y Salud y Seguridad Laboral. Actualmente se desempeña como jefa del área de Calidad de Vida en una empresa de servicios.