



**FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN,  
PARA OPTAR GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES EN EL  
REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL - UNASAM**

Conforme al Reglamento del Repositorio Nacional de Trabajos de Investigación – RENATI.  
Resolución del Consejo Directivo de SUNEDU N° 033-2016-SUNEDU/CD

**1. Datos del Autor:**

Apellidos y Nombres: Toledo Quiñones Marlene Mery

Código de alumno: 2015.3011.2.AM

Teléfono: 956218346

Correo electrónico: marlenetxx@gmail.com

DNI o Extranjería: 42523300

**2. Modalidad de trabajo de investigación:**

Trabajo de investigación

Trabajo académico

Trabajo de suficiencia profesional

Tesis

**3. Título profesional o grado académico:**

Bachiller

Título

Segunda especialidad

Licenciado

Magister

Doctor

**4. Título del trabajo de investigación:**

Gestión del Cambio y Compromiso Organizacional de los Trabajadores del BCP, Agencia Huaraz, 2016

**5. Facultad de:.....**

**6. Escuela, Carrera o Programa:** Maestría en Administración con Mención en Administración de Negocios, MBA

**7. Asesor:**

Apellidos y Nombres: Lirio Loli Félix Antonio

Teléfono: 943974500

Correo electrónico: antoniolirio@gmail.com

DNI o Extranjería: 31629391

A través de este medio autorizo a la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, publicar el trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, Repositorio Nacional Digital de Acceso Libre (ALICIA) y el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI).

Asimismo, por la presente dejo constancia que los documentos entregados a la UNASAM, versión impresa y digital, son las versiones finales del trabajo sustentado y aprobado por el jurado y son de autoría del suscrito en estricto respeto de la legislación en materia de propiedad intelectual.

**Firma:** .....

**D.N.I.:**

**FECHA:**



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”**

---

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**GESTIÓN DEL CAMBIO Y COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL  
BCP, AGENCIA HUARAZ, 2016**

Tesis para optar el grado de maestro  
en Administración  
Mención en Administración de Negocios, MBA

**MARLENE MERY TOLEDO QUIÑONES**

Asesor: **Dr. FÉLIX ANTONIO LIRIO LOLI**

Huaraz – Perú

2018

Nº de Registro: T0651

## MIEMBROS DEL JURADO

*Doctor* Jorge Luis Vigo Moya

Presidente

---

*Doctor* Jorge Luis Tandaypan Salazar

Secretario

---

*Doctor* Félix Antonio Lirio Loli

Vocal

---

**ASESOR**

*Doctor* Félix Antonio Lirio Loli

## AGRADECIMIENTO

- A Dios, por acompañarme y guiarme a lo largo de mi vida. Por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad; por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencias y, sobre todo, de felicidad.
- A mis padres, Sosimo y Clotilde, por apoyarme en todo momento de mi vida, por los valores que me han inculcado, por haberme dado la oportunidad de tener una educación y, sobre todo, por ser un ejemplo de vida a seguir bajo el pilar de una familia unida.
- A mis hermanos, por extenderme sus brazos en aquellos momentos de necesidad y por ser ejemplo de desarrollo laboral. A Gladys por ser una mujer perseverante; A Walter por ser un hombre honesto. A ellos, mis hermanos, que hemos compartidos grades momentos de tristeza y felicidad.
- A la persona más importante que llegó a mi vida, mi hijo Heydan, por ser el motor que necesito para seguir recorriendo cada rincón del camino. Por todas sus ocurrencias y llenar mi vida de dulzura y felicidad.
- A todas aquellas personas que, con su ayuda, han colaborado en la realización del presente tema de investigación.

A la memoria de mi padre amado, por ser mi ángel que cuida mis pasos.

A mi hijo Heydan, por ser luz de mi vida.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

## INDICE

	Página
Resumen.....	x
Abstract .....	xi
I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Objetivos .....	6
1.2. Hipótesis .....	7
1.3. Variables .....	7
II. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Antecedentes .....	9
2.2. Bases Teóricas .....	19
A. Gestión del cambio .....	19
B. Compromiso Organizacional .....	35
2.3. Definición de Términos .....	466
III. METODOLOGÍA .....	49
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	49
3.2. Unidad de análisis y plan de muestreo.....	49
- Población .....	49
- Muestra .....	49
3.3. Instrumentos de recolección de la información .....	49
3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información .....	50
IV. RESULTADOS .....	51
V.DISCUSIÓN .....	57
VI. CONCLUSIONES .....	62

VII. RECOMENDACIONES .....	64
VIII.REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....	65
ANEXO.....	68



## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1: Medidas de cambio.....	25
Figura 2: Etapas del proceso de cambio de Kurt Lewin .....	26
Figura 3: Etapas del proceso de cambio de Wiliam Bridges .....	26
Figura 4: El Ciclo de Transición.....	27
Figura 5: Fases de la transición.....	28
Figura 6: Elementos de la gestión del cambio .....	31
Figura 7: Características del Compromiso Organizacional .....	37
Figura 8: Elementos que definen la importancia del CO .....	38
Tabla 1: Operacionalización de Variables .....	8
Tabla 2: Componentes del CO .....	39
Tabla 3: Dimensiones del CO a nivel organizacional.....	40
Tabla 4: Negación vs Compromiso organizacional .....	51
Tabla 5: Resistencia vs Compromiso organizacional .....	52
Tabla 6: Proceso de exploración vs Compromiso organizacional .....	53
Tabla 7: Dimensión confort vs CO .....	55
Tabla 8: Nivel de CO de los trabajadores .....	56
Tabla 9: Género.....	72
Tabla 10: Años de labor .....	72
Tabla 11: Grado de Instrucción.....	72
Tabla 12: Predisposición a entregar información requerida ante el cambio. ....	73
Tabla 13: Percepción respecto a la renuncia al conformismo.....	73
Tabla 14: Sentimiento favorable ante el cambio.....	73
Tabla 15: Sujeción al status quo (permanecer igual) .....	74

Tabla 16: Creencia al cambio con seguridad al empleado. ....	74
Tabla 17: Actitud de resistencia al cambio. ....	74
Tabla 18: Disposición a aprender.....	75
Tabla 19: Convencimiento a experimentar con tal de mejorar la labor .....	75
Tabla 20: Actitud de aceptación al cambio, con el fin de mejorar.....	75
Tabla 21: Entusiasmo ante el cambio que puede generarse en la agencia. ....	76
Tabla 22: Renuncia a la comodidad o confort ante el cambio. ....	76
Tabla 23: Respuesta a no tener ningún problema de que el <i>status quo</i> cambie ....	76
Tabla 24: Comodidad cuando se instalan nuevos ambientes. ....	77
Tabla 25: Identificación con la institución laboral.....	77
Tabla 26: Identificación con los objetivos corporativos. ....	77
Tabla 27: Percepción respecto al trabajo con sintonía con las expectativas personales. ....	78
Tabla 28: Estar de acuerdo en permanecer laboralmente en el banco. ....	78
Tabla 29: Obligación moral ante la empresa durante el desempeño laboral.....	78
Tabla 30: Cuando trabajo, siento una obligación moral. a nivel individual. ....	79
Tabla 31: Cree que el trabajador debe tener una obligación moral en su desempeño. ....	79
Tabla 32: Lealtad al BCP como empresa .....	79
Tabla 33: Compromiso organizacional: .....	80
Tabla 34: Estadísticas de fiabilidad por dimensiones .....	80

## RESUMEN

La preocupación de las empresas financieras es proponer cambios que favorezcan a sus trabajadores. En esta perspectiva, la presente investigación tuvo el afán de determinar la influencia de la gestión del cambio en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz en el año 2016. Este objetivo se cumplió tomándose en cuenta las dimensiones de la variable independiente y su contrastación con el resultado, compromiso organizacional, elemento que suscita restricciones explicadas como problema.

Es aplicada, de acuerdo a la orientación de investigación; por su profundidad, es explicativa pues midió la incidencia de la gestión de cambio en el compromiso organizacional de sus trabajadores en un momento determinado. La población estuvo conformada por 48 trabajadores de la institución financiera.

A nivel general, se evidencia que la gestión del cambio incide significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores. Esto se aprecia a través de las dimensiones de negación (19.1%), resistencia (38.2%) y proceso de exploración (30.6%). Sin embargo, la dimensión *comfort* queda excluida.

**Palabras clave:** Gestión del cambio, compromiso organizacional, Bancos.

## ABSTRACT

The concern of financial companies is to propose changes that favor their workers. In this perspective, the present investigation had the aim of determining the influence of change management on the organizational commitment of the workers of the BCP, Huaraz Agency in 2016 (in Peru). This objective was fulfilled taking into account the dimensions of the independent variable and its contrast with the result, organizational commitment, element that arouses restrictions explained as a problem.

It is applied, according to the research orientation; for its depth, it is explanatory because it measured the incidence of change management in the organizational commitment of its workers at a given time. The population consisted of 48 workers of the financial institution.

At a general level, it is evident that change management has a significant impact on the workers' organizational commitment. This can be seen through the dimensions of negation (19.1%), resistance (38.2%) and exploration process (30.6%). However, the comfort dimension is excluded.

**Key words:** Change management, organizational commitment, banking.

## I. INTRODUCCIÓN

En el mundo, la existencia de los bancos es tan antigua que empezó antes de la creación de la moneda. Nace con la ideología de los files al momento de hacer entrega de ofrendas a los sacerdotes, encargados de su custodia para edificar un patrimonio sólido en los templos, realizando así verdaderas operaciones de banco. Por tanto, los bancos nacieron con la necesidad de realizar simples operaciones de cambio y crédito.

En el contexto del entorno, donde la idea de mantenerse en el liderazgo del mercado financiero, es importante y donde un alto porcentaje de las instituciones de microfinanzas tienen una actuación disputada en gran parte del territorio nacional, se ha evidenciado que algunos bancos comerciales han incursionado en el mercado microfinanciero a través de la adquisición de entidades especializadas, de larga experiencia y trayectoria en el mercado. Estos acontecimientos vienen generando mayores presiones competitivas en el mercado, las que se reflejan en la reducción de las tasas de interés activas que favorece una ganancia de bienestar para los consumidores. Sin embargo, la intensificación de la competencia en el mercado de las finanzas también genera efectos de operadores microfinancieros. En efecto, en una industria más competitiva, las firmas más ineficientes con mayores costos son más penalizadas en participación de mercado; los bancos ineficientes reducen su participación en el mercado y en el límite, salen del mercado cuando este se vuelve más competitivo ("Editorial: Microfinanzas y competencia," 2016).

A esto se añade que, en el mercado microfinanciero peruano, han sido numerosos los procesos de fusiones y adquisiciones, por lo menos desde mediados de la década

pasada, y en la actualidad varias son las entidades financieras, entre cajas municipales y cajas rurales, que se encuentran arrojando pérdidas, con elevadas tasas de morosidad y que han iniciado procesos de ventas y fusiones. La competencia en el mercado financiero está haciendo su tarea de dejar solo a las entidades eficientes, a las que pueden competir con menores costos.

Estos esfuerzos buscan emerger y practicar bases de **cambio de procesos, plazos, objetivos medidos a través de rigurosas metas, adaptabilidad, trabajo en equipo, competencia interna** a fin de tener una entidad financiera, según la gerencia, capaz de hacer frente a las nuevas tendencias y exigencias que el mercado reconoce hoy en día a nivel nacional.

Detallando el problema, a nivel de la Agencia de Huaraz y durante los últimos meses en el BCP, han surgido modificaciones en cuanto a las mediciones de las metas tanto como por agencia, por área y por cada trabajador. Esto se explica gracias al ejercicio de la gestión del cambio. Con ello, la gerencia ha implementado este programa de readaptación a transformaciones que debe asimilar la institución a través de sus colaboradores internos respecto al medio ambiente externo a través y mediante el aprendizaje. Esto se está concretando gracias al conjunto de variaciones impuestas de orden estructural que sufre esta entidad financiera y que buscan en vano traducir el comportamiento organizacional de manera positiva porque hay una implícita respuesta adversa a la información requerida ante el cambio. Con ello, al no lograrse los objetivos emergen síntomas de una **negación** expresada en una respuesta **parcial a la información, el surgimiento del conformismo y un sentimiento contrario del cambio.**

Lamentablemente, se advierte la generación de comportamientos adversos a la institución en razón a que los trabajadores tienen mayores tareas, compromisos, índices, labores y responsabilidades que cumplir. Con toda naturalidad los trabajadores reaccionan sujetándose a la **costumbre o al *status quo*** porque notan que se pone el riesgo de perder la seguridad **ante el cambio** sumándose a ello una posible y natural **resistencia al cambio** caracterizado por actitudes, calificativos y comentarios durante las reuniones informales y formales.

Eso es lo que se percibe en la agencia Huaraz, situada junto a la Plaza de Armas de la capital de Ancash. Detallando el problema, han iniciado, por ejemplo, el uso de programas o sistemas para los procesos (*Enterprise Resource Planning* o ERP) que hacen complicada la labor diaria, debido que el tiempo utilizado para lograr el cumplimiento de las metas es utilizado en el llenado de datos en formularios, producto de la gestión de cambio en la que están siendo sometidos los trabajadores. Los últimos cambios dados en el BCP están enfocados en la productividad, en el cumplimiento solo de metas, con una medición más exhaustiva, dejando de lado la calidad de vida de los trabajadores a costa de “acentuar” el compromiso institucional. Esta forma de medición en el cumplimiento de las metas ha ocasionado, entre otros aspectos, de insatisfacción con un menor grado de identificación corporativa e incongruencia con los objetivos corporativos. Con ello, se nota un clima organizacional adverso, el retorno a la época de Frederick Taylor (los trabajadores “máquina”) haciendo extinción de la salud emocional de cada trabajador.

Seguramente hay más de una variable que analizar, que medir, que detallar. Pero se observa que es, sobre todo, el compromiso organizacional (en adelante CO) adverso provocado por una apresurada política que busca generar cambio en la masa laboral. La disposición a aprender estos nuevos sistemas, procesos se está perdiendo. Lo mismo ocurre con la **disposición a experimentar** este nuevo estilo gerencial en razón a que se niega en la masa laboral la denominada aceptación al cambio ante el deterioro del entusiasmo ante el cambio. Existe un complicado llenado de los aplicativos. Por otro lado, la forma de medición no es proporcional a la exigencia de las ventas debido a que se cuenta con aplicativos obsoletos y procesos engorrosos que dificultan el buen rendimiento y viabilidad de las operaciones. Se sabe con esto que, el que los empleados no se comprometan con la organización con una gestión de cambio traería consigo la reducción de la eficacia de la organización, unos empleados comprometidos tienen una menor probabilidad de renunciar y aceptar contratarse con otra empresa. Por ello la organización no invierte en costos de rotación. Los empleados comprometidos y calificados no requieren de ser supervisados a través de una fallida gestión de cambio, ya que conocen la importancia y valor de integrar sus metas con las de la organización, porque piensan en ambas, a nivel personal.

A fin de evitar esto y promover una solución, urge la necesidad de hacer un diagnóstico que logre medir la aplicación de esta gestión de cambio a través del nivel del compromiso institucional. Por ello, se requiere la necesidad de hacer un análisis de estos aspectos relacionados con la gestión del cambio a través de su implementación su incidencia en el compromiso de los colaboradores aspecto fundamental para la presente propuesta de investigación.



Esta investigación se orientó a beneficiar a los trabajadores y autoridades que toman las decisiones y que intervienen en la gestión del BCP, Agencia Huaraz, quienes tendrán un mayor conocimiento para brindar y consolidar el proceso de la gestión del cambio para alcanzar los objetivos que se encaminen a hacer de esta institución financiera más competitiva acorde a su historia y posicionamiento.

Por ello se formuló la siguiente pregunta general de investigación: ¿de qué manera incide la gestión del cambio en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016?; como problemas específicos se plantearon a) ¿de qué manera influye la dimensión Negación en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016?; b) ¿de qué forma incide la Dimensión Resistencia en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016?, c) ¿De qué manera influye el Proceso de exploración en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016?; d) ¿de qué modo influye el Confort en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016?; e). ¿Qué características tiene la gestión de cambio implementada en el BCP, Agencia Huaraz en el año 2016?; f) ¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional del BCP, Agencia Huaraz en el año 2016?

## **1.1. Objetivos**

### **Objetivo General:**

Determinar la influencia de la gestión del cambio en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz en el año 2016.

### **Objetivos Específicos:**

- a) Determinar la influencia de la dimensión Negación en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016
- b) Medir la incidencia de la Dimensión Resistencia en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016
- c) Calcular cómo influye el Proceso de exploración en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016
- d) Determinar la influencia del Confort en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016.
- e) Caracterizar la gestión del cambio de los trabajadores en del BCP, Agencia Huaraz en el año 2016.
- f) Determinar el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz en el año 2016.

## **1.2. Hipótesis**

### **Hipótesis General**

La gestión del cambio influye significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz en el año 2016.

### **Hipótesis Específicas**

- a) La dimensión Negación influye significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016
- b) La Dimensión Resistencia incide significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016
- c) El Proceso de exploración influye significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016
- d) El Confort influye significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016.

## **1.3. Variables**

**Variable Independiente:** Gestión del cambio = X

**Variable Dependiente:** Compromiso organizacional = Y

#### 1.4. Operacionalización de Variables:

**Tabla 1: Operacionalización de Variables**

Var	Descripción	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Var
<b>Independiente X:</b> (Gestión del cambio)	Capacidad de adaptación de la organización a las nuevas situaciones, provengan de elementos externos, internos, o de una combinación de ambos.	Negación	1. Respuesta a la información requerida ante el cambio 2. Conformismo 3. Sentimiento sobre el cambio	Cualitativa
		Resistencia	4. Sujeción al status quo 5. Seguridad ante el cambio 6. Resistencia al cambio	
		Proceso de exploración	7. Disposición a aprender 8. Disposición a experimentar 9. Aceptación al cambio 10. Entusiasmo ante el cambio	
		Confort	11. Grado de confort ante el cambio 12. Disposición a volver al status quo 13. Comodidad ante nuevos ambientes de trabajo	
<b>Dependiente Y:</b> (Compromiso organizacional)	Grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.	Afectivo	1. Grado de identificación corporativa 2. Congruencia con los objetivos corporativos	Cualitativa
		De Continuidad	3. Cumplimiento de las expectativas 4. Permanencia	
		Normativo	5. Obligación moral ante la corporación 6. Obligación moral individual o personal 7. Obligación moral como trabajador 8. Lealtad a la compañía	

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la Investigación

#### A Nivel Internacional:

En la investigación realizada por Arturo Reyes con título “*Impacto del compromiso organizacional en la administración del conocimiento y capital intelectual*”, perteneciente a la Universidad Autónoma de Nuevo León se contribuyó a través del aporte teórico y empírico mediante el análisis del impacto que ejerce el compromiso organizacional en la administración del conocimiento y la formación de capital intelectual de las empresas a través de un modelo que permite mejorar la administración de recursos humanos en las empresas a fin de lograr una mejor generación de la riqueza.

Metodológicamente, se tomó a la ciudad de Monterrey como centro de investigación. Se menciona que, en esta ciudad, son de particular importancia las industrias del acero, vidrio, cerveza, química, y manufactura de productos relacionadas con el acero.

Como conclusión, esta investigación permitió comprobar que el compromiso organizacional tiene un impacto importante y altamente significativo en los componentes del capital intelectual (IC) y la administración del conocimiento (KM).

Los objetivos específicos trazados fueron cubiertos en su totalidad, esto es, se desarrolló un marco teórico en base a la revisión de la literatura a nivel mundial, se construyó un modelo conceptual hipotético, se identificó y evaluó el impacto que

tienen los elementos afectivo, de continuidad y normativo en el stock de conocimiento individual, stock de conocimiento de grupo, stock de conocimiento organizacional, flujo de aprendizaje hacia adelante, flujo de aprendizaje hacia atrás, capital intelectual y administración del conocimiento. críticos que afectan al capital intelectual y la administración de conocimiento (Reyes, 2014).

En la investigación titulada “Compromiso del trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad”, hecha en la Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile, se abstrae que el objetivo planteado fue “conocer y analizar el compromiso de los trabajadores con la organización, el clima organizacional y la relación existente entre estos dos constructos, comparándolos según género”. Si las personas son generadoras de los resultados organizacionales, entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva. Así, resulta trascendente para las organizaciones conocer cuáles son algunos de los factores que pueden influir para favorecer este compromiso y uno de ellos es el Clima Organizacional (Chiang V, Núñez P, Martín, & Salazar B, 2010).

Para lograr el objetivo se realizó un estudio empírico transversal. Para la aplicación del Instrumento, el cuestionario fue entregado a los miembros de dos instituciones públicas. La participación de los trabajadores fue voluntaria y anónima. La aplicación del cuestionario fue personal, auto aplicado y sin control de tiempo. Todos los sujetos recibieron la encuesta con una carta donde se les explicaba los objetivos de la investigación.

Los investigadores concluyeron que, respecto a lo observado en las correlaciones entre las variables de clima organizacional y de compromiso del trabajador, del total

de las mujeres las relaciones más altas se observaron entre los factores de clima organizacional equidad y el compromiso afectivo y el normativo (0,754 y 0,733). Al segmentar la muestra de mujeres llama la atención la alta relación estadísticamente significativa en el segmento de más de 40 años entre compromiso normativo con el factor de clima presión y en las mujeres mayores de 40 años que perciben una alta presión tienen un alto compromiso normativo, sugiriendo que aquí está presente la creencia en la lealtad a la organización.

Del total de los hombres, las relaciones más altas se observaron entre los factores de clima organizacional apoyo e innovación y el compromiso costo/alternativa (0,696 y 0,694). Muy similar a la relación entre el factor de clima organizacional reconocimiento y el compromiso afectivo (0,682). Al segmentar la muestra de hombres llamó la atención la alta relación estadísticamente significativa en el segmento de más de 40 años de compromiso afectivo con el clima reconocimiento, sugiriendo que los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades se relacionan con el reconocimiento percibido.

Lorca Sánchez planteó como objetivo identificar y analizar mediante cuestionarios la posible relación entre las mencionadas variables, como así también, ofrecer una visión rápida, eficaz y fiel de las percepciones y sentimientos de los trabajadores con respecto a la clínica de estudio. En este trabajo, “Inestabilidad laboral y compromiso organizacional en profesionales de una clínica de salud privada”, registrada en la Universidad de Quito, Ecuador, se tuvo también como objetivo establecer si existe una relación entre las variables percepción de la inestabilidad

laboral, inestabilidad laboral objetiva (analizada a través del tipo de contrato) y el grado de compromiso organizacional que poseen los empleados con la Institución, que eventualmente permitan establecer nuevas hipótesis y preguntas para investigaciones futuras, atendiendo siempre, a las limitaciones del diseño de investigación (Lorca-Sánchez, 2010).

El diseño utilizado para la investigación es cualitativo de tipo no experimental, seccional, transversal y descriptivo. La muestra es no probabilística intencional, se aplicó en veintinueve sujetos integrantes de una clínica de salud privada, en donde se les suministraron los instrumentos de medición solamente aquellos trabajadores de nivel profesional o técnico.

Como resultados se pudo advertir en general que existe en los sujetos una tendencia a considerar que se poseen buenas habilidades profesionales, o una tendencia a minimizar o negar el impacto, de aquellos sucesos provenientes de la valoración de los otros en relación con el desempeño personal que son percibidos como malestar. Por el contrario, existiría en los trabajadores de la muestra, un cierto grado de vulnerabilidad a percibir como malestar los sentimientos en relación con el trabajo actual y la inestabilidad laboral. Otro dato interesante es que sólo un porcentaje mínimo de los encuestados muestra buenas habilidades para el afrontamiento o una tendencia a minimizar o negar el impacto de la experiencia estresante, lo que indicaría que, ante una situación de inestabilidad laboral, las consecuencias de este factor estresante podrían generar efectos negativos, debido a la imposibilidad de manejo de la situación.



En la investigación “El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno” perteneciente a José Ruiz de la Universidad de Málaga, España, se analizó los aspectos sobre el compromiso organizacional analizado desde el modelo tridimensional del compromiso que permite distinguir entre compromiso de continuidad, afectivo y normativo.

El estudio se diseñó para comparar distintos tipos de compromiso en función las tres clases de bienes definidos por Aristóteles lo que facilita comprender con mayor profundidad cómo funcionan los mecanismos internos del compromiso a la hora de promoverlo en las empresas. Este planteamiento es capaz de evaluar a los directivos para entender los distintos tipos de compromiso que pueden existir en sus empleados y las consecuencias respecto a los distintos tipos de motivaciones y vínculos que genera, que lógicamente tendrá diferente impacto sobre los resultados de la empresa. Los autores mencionan que el compromiso organizacional ha sido objeto de estudio extenso debido a la importancia que tiene para las empresas. En esta investigación se ha realizado un análisis de la literatura científica relevante para responder a la cuestión: ¿qué es el compromiso organizacional y qué tipos de compromiso existen? Como respuesta se muestra el enfoque tridimensional del compromiso, así como un novedoso encuadre dentro de la tradición ética aristotélica de los bienes. También se ha analizado la teoría del valor (Ruiz, 2013).

Como conclusión se observó que existe una correlación positiva que tiene la Conciliación sobre el Compromiso. Por ello, potenciar este factor puede tener también mayor coste económico, por lo que las empresas hoteleras a corto plazo miden más este tipo de inversiones. No obstante, habiendo demostrado la

correlación con el Compromiso, interesa concluir la conveniencia de la introducción de políticas tendentes a la Conciliación entre la vida familiar y la profesional, al menos de manera gradual en los establecimientos hoteleros, pudiendo tener en cuenta –para elegir las políticas- los criterios de facilidad de implantación y menor coste.

### **A Nivel Nacional**

Por su parte Pérez Tapia (2014) en su trabajo “Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas”. planteó analizar la relación de la presencia más intensa de la regulación extrínseca (componente de la motivación controlada) en los trabajadores administrativos de la universidad pública. Esto, en razón a que, en el Perú, el sector público no necesariamente es considerado como representante de los más elevados índices de calidad. Si en el grupo de trabajadores de la universidad pública analizados, los motivos externos proporcionan energía para la acción; entonces podría suponerse que este grupo de empleados realizarían sus tareas guiados por la contingencia entre una conducta y su posterior consecuencia; por ejemplo, el salario. No necesariamente se orientarían a disfrutar de las tareas que realizan, ya que prevalecería el interés por las recompensas externas.

En esta investigación hecha para optar el título de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social, se aprecia en el capítulo de la metodología, el uso de correlaciones del análisis para establecer la relación significativa a través del Criterio de Cohen. Para ello, siguiendo el propósito para analizar la variable motivacional en términos de autonomía y control, se planteó recodificar las

variables, pues de acuerdo a la propuesta teórica, la Motivación Autónoma incluye las áreas de Motivación

En conclusión, la investigación confirma lo establecido por la teoría psicológica en relación al sentido e intensidad de las relaciones entre las variables Motivación y Compromiso Organizacional. Cabe señalar que, en el contexto peruano, pocos estudios han profundizado en esta línea de análisis y los hallazgos de la presente propuesta peruana corroboran lo planteado por la literatura científica. Si bien este estudio reporta hallazgos en una muestra de 226 trabajadores, sus resultados no pueden ser generalizados para todo el contexto peruano. La gran cantidad de universidades privadas y públicas en el país y su diversidad organizativa puede generar diversas culturas organizacionales que impacten de modo disímil en sus integrantes. Sería conveniente, para futuras investigaciones, considerar la variable modalidad de contrato, ya que la particularidad de esta variable podría generar un impacto perceptivo disímil en los trabajadores.

Por su parte Rivera Carrascal (2010) en su trabajo titulado “Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas”. buscó coadyuvar y dar soporte a un tema crucial, vinculado a la mejora de la educación desde el punto de vista del manejo organizacional; teniendo a los gerentes educativos como actores-promotores de un ambiente que permita un trabajo eficiente y eficaz. Una de las formas de lograr el cumplimiento de los objetivos se genera a través del “compromiso organizacional”, tema de la presente investigación, el cual carece de una vasta literatura en comparación con otros temas de comportamiento

organizacional, por lo menos en el entorno latinoamericano. Sin embargo, el compromiso organizacional es un tema de gestión muy importante que los gerentes o todos aquéllos quienes lideran a un grupo de personas deben saber fomentar entre sus colaboradores, generando un ambiente y condiciones que permitan que el colaborador, y en este caso los docentes, se comprometan con su institución aún en situaciones adversas

La metodología estuvo basada en el enfoque cuantitativo, en virtud que las preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas. Según Hernández y otros especialistas de la metodología de investigación, manifiestan una serie de características a las cuales se ajustan el presente cuerpo metodológico. Por ejemplo, la recolección de datos se fundamenta en la medición, en este caso de los indicadores de cada una de las categorías seleccionadas. Asimismo, los análisis cuantitativos fragmentan los datos en partes para responder al planteamiento del problema. De esta manera, se pretende analizar el grado de compromiso organizacional por componentes; es decir, que, al tener una estructura ordenada respecto a los componentes del tema en cuestión, así como de sus características o indicadores, el enfoque cuantitativo se hace pertinente. Sin embargo, el presente estudio a su vez fue correlacional, en virtud que se analizaron la relevancia de algunas variables sociodemográficas en relación a las variables de la investigación conformadas por el compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

Los resultados apuntan a señalar que el grado de compromiso organizacional de la Institución Educativa Privada, objeto de estudio, es medio. Los análisis estadísticos, en el que se ha medido las respuestas según una escala de opinión señalan, además,

que el grado de compromiso organizacional afectivo y de continuidad son actitudes mostradas por los docentes en mayor grado que el compromiso normativo. En cuanto a las características más saltantes, mencionamos que el sexo femenino predomina en el mayor grado de compromiso organizacional entre los sujetos de la investigación en todas sus variables. Dicha conclusión se aúne a las investigaciones que aseveran que las damas tienen más compromiso y va marcando distancia con la disyuntiva preexistente del tema en estudio en cuanto al factor sexo. Los análisis en la clasificación del nivel de compromiso (alto, medio y bajo) se hace en virtud del índice 0.5 por el cual se hace significativo el resultado obtenido. Finalmente, el estudio, según los estadísticos de Pearson y Spearman arrojan un grado de relación entre las características demográficas: sexo y antigüedad laboral. No así con las demás características, en virtud de haber trabajado con una muestra pequeña y con características dispersas.

### **A Nivel Regional**

La investigación titulada “Compromiso organizacional y desempeño laboral en el RENIEC, oficina zonal de Huaraz, 2014” plantea como objetivo principal identificar en qué medida influye el Compromiso Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores en el RENIEC en el año 2014.

De esta forma, de acuerdo a Sapacayo y Espinoza (2014), metodológicamente, el tipo de estudio fue descriptivo, con una metodología cualitativa con respecto al objetivo principal, y una metodología cuantitativa para los objetivos específicos en cuanto se refiere al nivel de compromiso organizacional de los trabajadores. La investigación fue de tipo no experimental y transeccional, debido a que la

recolección de datos que se llevó a cabo en un momento dado sin manipular las variables de estudio. Del mismo modo, esta investigación es causal, ya que se analizaron la causalidad entre una variable independiente y una dependiente que para el caso es el compromiso organizacional y el desempeño laboral. La población estuvo constituida por 12 trabajadores del RENIEC Huaraz de los cuales se encuestaron a 11 excluyendo al administrador de la Oficina.

En las conclusiones, el compromiso organizacional influye poco en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución del RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz en el año 2014. Se observa que la relación entre ambas variables a través del Rho de Spearman es mayor a cero. La relación tiene un 39% de relación entre ambas variables. En otras palabras, existe una relación entre el compromiso organizacional y el nivel de desempeño laboral explicado en ese porcentaje. Se halló que el nivel de compromiso organizacional del RENIEC, Oficina zonal de la ciudad de Huaraz en el año 2014, es bajo. Como se aprecia en los resultados, casi en tres cuartos de los trabajadores el nivel de compromiso organizacional es, efectivamente, bajo. Finalmente, el desempeño laboral que presentan los trabajadores del RENIEC, Oficina zonal de la ciudad de Huaraz en el año 2014, es medio. Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos del RENIEC en un 82% concentrado en el nivel medio (Sapacayo & Espinoza, 2014).

## **2.2. Bases Teóricas**

### **A. Gestión del cambio**

#### **A.1. Concepto**

A continuación, se hace la revisión de los conceptos relacionados a la gestión del cambio. Así, Gil (2015) indica que la gestión del cambio es la *“aplicación de procesos y herramientas que utilizan los administradores a realizar cambios en un nivel de organización. Para que esto ocurra, el cambio debe aplicarse con un enfoque estructurado de manera que la transición de un tipo de comportamiento a una organización amplia será suave”*. Por su parte, Rojo (2013) indica que es la alteración de la estrategia o diseño organizativo de la empresa con el objetivo de que los miembros de esta cambien su forma de realizar una actividad, relacionarse con sus objetivos, metas y visión. La realidad es que, a pesar de que muchas empresas comprenden y llevan a cabo numerosas actividades de cambio, innovación o mejora, una gran parte de ellas no le dan importancia a la gestión de este cambio y la necesidad de llevar a cabo una gestión eficaz para favorecer la flexibilidad y la capacidad de respuesta rápida a nuevas situaciones cuando sea preciso; Zimmearmann (2012) hace mención que un cambio organizacional afecta de manera directa las raíces biográficas y emocionales y la carrera profesional de las personas involucradas, de su identidad individual y de su posición social. Agrega que, a casi nadie le gusta un cambio si no comprende su finalidad y si no cree que le reditúe una ganancia en forma de reconocimiento, responsabilidad, poder o mejores condiciones en el trabajo.

Como se ha visto, un proyecto de cooperación – por su exigencia implícita de cambiar algo (sea por ejemplo, la gestión ambiental que involucre la población, sea un cambio hacia la equidad de oportunidades de la organización) – presenta en primer lugar – en la percepción del personal – un desafío, a veces una crítica implícita de la rutina, o una amenaza y quizá un reproche secreto o una carga silencioso. Por consiguiente, empiezan a preguntarse: *¿podré hacerlo? – ¿es razonable el esfuerzo que se requiere? - ¿Qué benéfico hay para mí?* Además, en muchos casos, el cambio significa un trabajo adicional y “complica la vida”.

De acuerdo a Larrea (2009) la gestión del cambio es la capacidad de adaptación de la organización a las nuevas situaciones, provengan éstas de elementos externos, de elementos internos, o de una combinación de ambos. La gestión de cambio es el rediseño total o parcial de la estructura organizacional, las tareas, procedimiento, el impacto de diversas variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o, la implementación de nuevos procesos. Sin embargo, agrega el autor citado, éstos son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio. Cambio que la mayoría de las veces no está ni completa ni eficientemente planificado, y mucho menos, facilitado. Para empezar a comprender el proceso de facilitación del cambio, y lograr que el mismo genere valor, sin dejar de reconocer las pérdidas que todo cambio supone, habrá que reconocer la existencia de al menos tres elementos: a) una situación actual, la que por algún motivo necesitamos abandonar, b) una situación deseada, a la que queremos, o nos dicen que tenemos que arribar, y c) un



momento difuso, crítico, muchas veces gris, difícil de mensurar y más aún de facilitar: La transición Larrea (2009).

En tal situación de perturbación del equilibrio psíquico, los protagonistas y los interlocutores institucionales tiende a:

- a. Separar su opinión personal de su comportamiento profesional marcado por las expectativas en su entorno, en particular de los supervisores.
- b. Defender las prácticas vigentes en sus instituciones y derivarse con argumentos y actitudes que deben ser aceptados, comprendidos y analizados como síntomas y señales para la conducción del proceso de cambio.
- c. Poner en duda la legitimidad y la utilidad de las propuestas de cambio (que contienen, por ejemplo, proyecto de cooperación).

De acuerdo al autor citado, se puede plasmar una gestión de cambio como una oportunidad de aplicar procesos de aprendizaje organizacional que aspiren a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales. El eje de giro consiste en una labor de comunicación, cautelosa y a veces lenta, para preparar la apertura y la entrada hacia un posible cambio planificado, para que la organización se haga “inteligente” (Zimmearmann, 2012, pp. 73-74).

## **A.2. Fundamentos de la gestión del cambio**

El impacto del cambio depende directamente de la percepción que cada cual haga de los hechos. Un cambio que produce una situación más insegura pero que ofrece más oportunidades, podría ser percibido negativamente por parte de una persona

que estima sobre todo la seguridad. Pero para otra persona más abierta a la novedad, ese mismo cambio puede aparecer como un reto positivo y estimulante.

Según Eduardo Escalante sería importante que los *trabajadores en la situación de la gestión del cambio que busca una empresa reflexionen sobre: “El cambio que estoy enfrentando actualmente...”*. La clase de cambios que habría que relatar incluyen, por ejemplo, el aprendizaje de nuevas habilidades, el contrato psicológico, el asumir más responsabilidades, las relaciones interpersonales, sentimientos y pensamientos personales, etcétera. Según este mismo autor, la gestión del cambio ofrece múltiples fundamentos que están respaldados en hechos diarios en donde se pone de prueba la capacidad de las personas para adaptarse. Sin embargo, las experiencias en el campo de los estudios organizacionales tienden a demostrar lo contrario, simplemente porque hay innumerables ejemplos de programas de cambio que han fracasado. Algunas investigaciones con directivos entrevistados revelan que solamente el 25% describen su experiencia de cambio organizacional como exitosa. La incapacidad para sostener el cambio se repite una y otra vez a pesar de los cuantiosos recursos dedicados a este esfuerzo (Escalante, 2016).

A menudo las organizaciones se quedan enquistadas en “trampas de pensamiento”, por ejemplo, la idealización del líder, la espera de “una figura mesiánica” que ayude a cambiar, que resuelva todos los problemas a los que se enfrentan, como comenta Wilfred Bion. Cabría pensar que ya no sólo basta con que la alta dirección sea la que conduzca el cambio, sino que el cambio y la capacidad de aprendizaje para desaprender, aprender a aprender y adaptarse, deben estar sustentados por los

distintos estratos de la organización, y fundamentalmente por uno mismo (Escalante, 2016, p. 7).

Frecuentemente se ve al cambio como algo fuera de control, algo que nos está ocurriendo más que algo que hemos elegido nosotros mismos. A esto se puede agregar que nos sentimos con falta de preparación, sin deseos, o incapaces de hacer los cambios que se nos piden. Si bien el cambio se podría considerar como “hecho objetivo”, la reacción de las personas es siempre subjetiva. Es por ello que se hace la distinción entre el concepto de “cambio” que es externo y el concepto de “transición” que es interno (Escalante, 2016, p. 9).

### **A.3. Modelos y teorías de la gestión del cambio**

Hay dos tipos de fuerzas, las que mantienen el *estatus quo* y las que tratan de cambiarlo. Según su punto de vista estas fuerzas mantienen lo que llama un estado de equilibrio, y que el proceso de cambio se reduce al paso de un estado de equilibrio a otro. A continuación, se detallan esos puntos:

#### **Fases del Cambio**

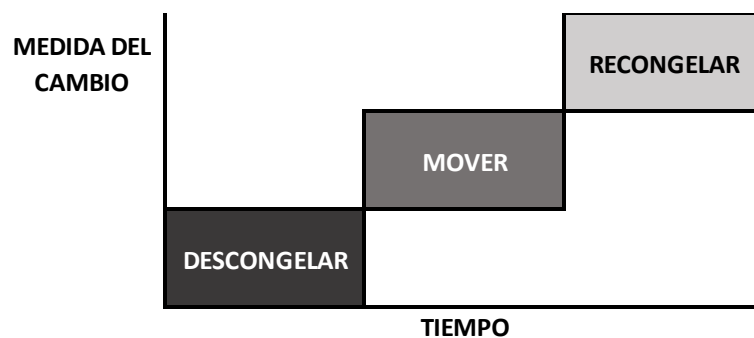
A las etapas de descongelamiento, cambio y “*recongelamiento*”, Schein (1992) agrega ciertos mecanismos específicos que deben operar para facilitar el proceso de cambio. Con ello, autores como Lewin distingue tres fases en el proceso de cambio:

- a. **Descongelamiento.** En esta fase se considera necesario iniciar el rechazo a las ideas o prácticas que deberían ser alteradas, con el propósito de que sea posible aprender nuevas. Teóricamente significa atenuar las fuerzas mantenedoras del equilibrio y abandonar patrones de conducta, tarea que de ningún modo es fácil.

En esta etapa se toma conciencia de que algo no funciona y es necesario cambiar; en ella se vive con cierta incomodidad cuando no con auténtica ansiedad. La etapa se supera si se adquiere la seguridad de que el cambio es no sólo posible sino beneficioso. En la etapa de descongelamiento, estos mecanismos están enfocados en lograr motivar a la persona a encontrar la disonancia entre sus conductas actuales y sus intereses futuros. Estos mecanismos son 1) negar o dejar de confirmar la actitud o conducta ya formada, 2) esta negación debe producir suficiente culpa o ansiedad para motivar el cambio, y 3) se debe crear una seguridad psicológica reduciendo barreras y amenazas provocadas por errores anteriores. El rol del agente de cambio es hacer sentir a la persona segura de poder lograr el cambio sin amenazar su propia negación.

- b. **Cambio.** En esta fase se aborda la modificación de la estructura y los procesos en orden a buscar nuevas conductas, valores y actitudes; se enseñan nuevas ideas y prácticas que se consideran apropiadas y de desea instalar. Corresponde a una etapa de formación y aprendizaje, que clave en el proceso de cambio para lograr la internalización **de** los aprendizajes. En este proceso se podrán adquirir los hábitos necesarios que confirmarían la realización del cambio. En la etapa de cambio, estos mecanismos se enfocan en preparar al individuo para confrontar nuevas fuentes de información y nuevos conceptos y realizar una redefinición cognitiva. Los mecanismos son 1) identificarse con un modelo que guíe el proceso de cambio y 2) explorar el medio para obtener información relacionada con el problema particular.

- c. **Recongelamiento.** Esta es una fase en la que se busca encontrar nuevamente un estado de equilibrio. La persona pone a prueba lo aprendido y comprueba si funciona o no. Esto se refuerza mediante mecanismos de apoyo que consolidan el nuevo estado como la cultura, normas, política y estructura. Significa “la integración de lo aprendido a la práctica real. Además de aceptárseles intelectualmente, las nuevas prácticas son aceptadas emocionalmente e incorporadas al comportamiento rutinario de los empleados”. En la etapa de recongelamiento, los mecanismos están enfocados a mantener el cambio en el tiempo una vez que los miembros de la organización vuelven a su rutina normal. Los mecanismos son 1) permitir al individuo que logró el cambio definir si su nueva conducta está acorde con su personalidad y el concepto que tiene de sí misma y 2) la persona debe poder tener la oportunidad de definir si las personas que la rodean aceptan y confirman este nuevo cambio de actitud.



**Figura 1: Medidas de cambio**

Fuente: (Escalante, 2016)

- d. Por otra parte, la literatura revela que el CO tiene 3 dimensiones, u órdenes de análisis: individual, organizacional, y colectivo o corporativo. Estos diferentes niveles serán exitosos en adaptarse al cambio si, por ejemplo, se participa en procesos tales como: despertar, desintegración, transición, re-

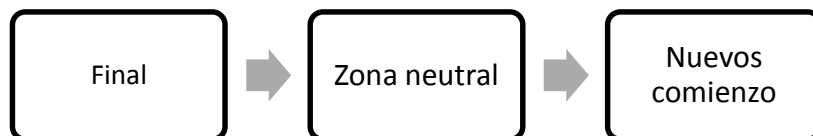
estructuración, y ritualización. Los límites entre uno y otro no están bien definidos y su duración puede variar de una situación a otra.

Un mayor argumento se aprecia en este diagrama para comparar las fases del cambio identificadas por Lewin y Bridges. Se aprecian las etapas del proceso de cambio:



**Figura 2: Etapas del proceso de cambio de Kurt Lewin**

Fuente: (Escalante, 2016)



**Figura 3: Etapas del proceso de cambio de William Bridges**

Fuente: (Escalante, 2016)

Estos mecanismos permiten lograr el cambio deseado de una manera más eficaz, previniendo futuras recaídas. Según Schein (1992) algunos supuestos que deben guiar y facilitar el proceso: son: cualquier cambio en el proceso implica no sólo aprender algo nuevo sino olvidarse de algo que ya está muy integrado en la personalidad y en las relaciones sociales del individuo; ningún cambio se logra a menos que haya motivación suficiente para que opere. Si la motivación no existe, inducirla puede ser una de las mayores complicaciones en el proceso de cambio; los cambios organizacionales, es decir, las nuevas estructuras, procesos, sistemas

de incentivos, etcétera, ocurren sólo gracias a cambios que se operan en miembros claves de la organización, por lo tanto el cambio organizacional siempre está mediatizado por los cambios individuales; la mayoría de los cambios que operan en una persona adulta implican cambios de actitud, valores que la gente tiene de sí misma; el abandono del tipo de respuestas que la persona está acostumbrada a dar en estas cuestiones es, al principio, inherentemente doloroso y amenazante; el cambio es un ciclo de etapas múltiples muy parecido al ciclo de adaptación; y todas las etapas deben ser negociadas en alguna forma antes de que se pueda decir que un determinado cambio se ha dado.

#### **A.4. Dimensiones en la valoración de la gestión del cambio.**

No se puede ignorar el impacto emocional del cambio; las personas necesitan tiempo para abandonar lo viejo y aceptar lo nuevo. Esto porque un proceso de cambio puede afectar la identidad personal, las relaciones interpersonales, la zona de confort y certidumbre de un proceso establecido como rutina.



**Figura 4: El Ciclo de Transición**

Fuente: (Escalante, 2016)

Es importante identificar lo que se pierde, vivir la pérdida, y dejarla ir. Una transición exitosa se inicia dejando ir la vieja situación. Según su punto de vista no se puede ignorar el impacto emocional del cambio; las personas necesitan tiempo para abandonar lo viejo y aceptar lo nuevo; y los directivos deben guiar a los empleados a través del proceso de cambio.

Las cuatro fases de la transición son: *Rechazo (negación)*, *Resistencia*, *Exploración* y *Compromiso*.



**Figura 5: Fases de la transición**

Fuente: (Escalante, 2016)

- a. **Negación.** La negación es quizás la respuesta más común ante el cambio, pero la más difícil de abordar. Psicológicamente significa una “defensa ante” el cambio. Toma la forma de ignorar o no responder a la información requerida por el cambio. Es un intento de preservar el éxito y la “zona de confort” del pasado, ignorando las señales de que el pasado ya no funciona. Una paradoja de la negación es que es difícil identificarla en uno mismo. Usualmente las personas no están conscientes que niegan el cambio y por lo tanto requieren ser informadas por otros sobre sus comportamientos de negación. Las expresiones



lingüísticas relacionados con la negación pueden ser: “este cambio no me afecta”; “la realidad del cambio no se ha establecido aún”; “no pierdo el tiempo preocupándome por el cambio”; “no tengo ningún sentimiento sobre el cambio”; entre otras. Sería interesante que el lector identificara sus propias expresiones lingüísticas asociadas a la negación, y en lo posible clasificarlas frente a cambios que sean menores o mayores.

- b. **Resistencia.** Todos, de algún modo, resistimos el cambio. Es natural esperar que las cosas permanezcan como son. Independientemente del cambio que tenga lugar, sentimos algún nivel de ansiedad sobre un futuro incierto. La resistencia es normal porque se pide que las personas abandonen un estado familiar de comodidad. Las personas que asumen algún grado de resistencia requieren que se acepte su sentimiento y se los valide como personas. Solamente ellos pueden manejar las dificultades por si mismo y avanzar. Las expresiones lingüísticas relacionados con la resistencia pueden ser: “Prefiero como eran las cosas antes”; “No sé si podré hacer lo que se espera de mi en este cambio”; “Pienso que este cambio no es bueno para la organización”
- c. **Proceso de exploración.** La exploración implica la disposición a aprender, experimentar e intentar nuevas maneras de hacer las cosas. En este punto las personas finalmente han aceptado el cambio y están dispuestas a evaluar donde se encuentran respecto de él, tratan de clarificar metas y explorar alternativas. Se empieza a sentir y pensar que se puede enfrentar el cambio y se actúa haciendo que sea posible. Es común un “zig-zag” entre la Resistencia y la Exploración. Las expresiones lingüísticas relacionados con la exploración

pueden ser: “Me entusiasma lo que puede posibilitar el cambio”; “Me mantengo pensando en nuevas maneras de hacer las cosas”; “Estoy admirado de lo que he podido aprender con el cambio”.

- d. **Confort.** Las personas en la fase de compromiso han aprendido a trabajar de manera efectiva en el ambiente que ha cambiado. El cambio ha pasado a ser algo natural y usual. A medida que esta fase continúa, el compromiso se profundiza. Pasa a ser una “*zona de confort*”. Supone tiempo para reflexionar lo que se ha aprendido. Las expresiones lingüísticas relacionados con el compromiso pueden ser: “No volvería a las antiguas maneras de hacer las cosas”; “He dominado lo que se requiere hacer para ser efectivo este cambio”; “Estoy cómodo con el nuevo ambiente de trabajo”.

Algunas estrategias a seguir durante el rechazo al cambio: proporcione información, comuníquese; durante la resistencia: sea paciente, escuche y disponga de métodos formales para decir adiós al pasado; durante la exploración: enfoque las energías de las personas en forma positiva. Este es un buen momento para sesiones de lluvia de ideas; y en la fase del compromiso: reconozca los logros del equipo (Escalante, 2016).

#### **A.5. La gestión del cambio en la organización**

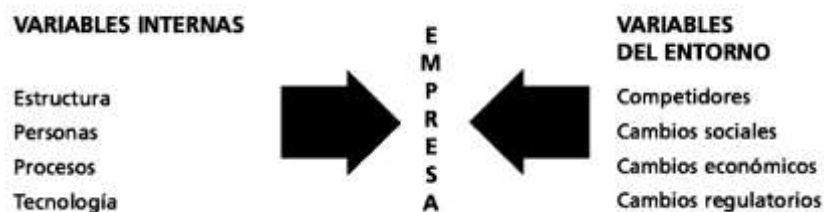
Una empresa es una organización compleja. Aunque el cambio comienza en las personas, implantar un proceso de cambio en la organización requiere tener en cuenta determinadas estrategias, que forman parte de lo que se ha dado en llamar cambio organizacional. La gestión del cambio es la capacidad de adaptación de la

organización a las nuevas situaciones, provengan éstas de elementos externos, de elementos internos, o de una combinación de ambos (Accerto, 2016).

Una empresa no puede vivir de espaldas al entorno que le rodea, ni permitirse el lujo de no prestar atención a lo que ocurre en su seno. De hecho, la empresa vive en un permanente e inestable equilibrio entre diferentes fuerzas. Algunas empresas han creído que les bastaba su tamaño o su solidez financiera para hacer frente a las distintas situaciones que pudieran presentarse. Adaptarse al cambio es un recurso natural para asegurar la supervivencia del más fuerte. Y el más fuerte hoy no es el más grande, sino el que con mayor facilidad se adapta al cambio.

### **Tipos de cambio en la organización**

La empresa está en equilibrio entre dos poderosas fuerzas: el entorno y la propia organización de la compañía. En el cuadro 7 se describen las variables internas y de entorno que participan en el cambio organizacional.



**Figura 6: Elementos de la gestión del cambio**

Aunque una empresa, como se ha dicho, es una organización compleja, existen cuatro elementos que forman el núcleo esencial de las variables internas de la organización:

- a. La estructura, incluyendo la estructura jerárquica, los modelos de organización -el organigrama-, los tipos de puestos, la estructura departamental, las áreas y divisiones, etc.
- b. Las personas, y por tanto las relaciones interpersonales, los valores y la cultura de la organización, los posibles conflictos, las situaciones de cooperación, etc.
- c. Los procesos, que suponen un ordenamiento específico de las tareas que son necesarias para conseguir los resultados.
- d. La tecnología, y por tanto las herramientas necesarias para la realización de los procesos.

Desde el punto de vista del entorno, muchos factores pueden ser también fuente del cambio.

El primero son los cambios en el mercado de la empresa: la entrada de nuevos competidores, o cambios estratégicos en los competidores, la irrupción de nuevos productos, el acceso a la materia prima, etc. Los cambios sociales suponen modificaciones en los hábitos de consumo de los consumidores. Las tendencias sociales pueden propiciar el surgimiento de nuevos mercados (por ejemplo, la aprobación por parte del Gobierno de la nueva Ley de Dependencia que ha favorecido el surgimiento de distintas empresas de servicios dirigidas a familias con personas dependientes a su cargo, tanto en el ámbito del transporte, como sanitario y de servicios en general).

En otro orden de cosas, una empresa moderna debe entender las corrientes sociales para posicionar sus productos de acuerdo con las tendencias preferidas por los

consumidores: estas adaptaciones tienen que ver, por ejemplo, con la importancia que en las sociedades modernas tiene el respeto al medio ambiente y la ecología - hoy nadie despreciaría el valor del logotipo "reciclable" en un envase-, o las energías renovables. Del mismo modo, la importancia de la imagen en nuestra cultura, ha hecho crecer una industria de la cosmética y la estética con una demanda creciente. Y lo mismo ocurre con la industria del ocio (Accerto, 2016).

Hablar en época de incertidumbre de la importancia de las variables económicas del entorno resulta redundante. Todas las empresas hoy están sometidas a un gran cambio: una fuerte incertidumbre económica supone para muchas de ellas una amenaza real, pero también una oportunidad para la innovación y para buscar nuevas maneras de lograr una mayor eficacia y eficiencia en sus procesos. En los casos más negativos, acometer procesos de reestructuración interna o un expediente de regulación de empleo es algo traumático, pero que en cualquier caso debe gestionarse de manera específica como un proyecto de cambio.

Y, por último, las sociedades modernas son sociedades hiper reguladas. La normativa aplicable para casi todas las actividades humanas, desde la alimentación hasta la auditoría de cuentas es muy amplia y compleja, y ciertamente sometida a cambios. Estos cambios pueden suponer amenazas para algunas empresas, que deberán acometer inversiones para adaptarse a las normativas cambiantes, pero también oportunidades para desarrollar nuevos servicios o nuevos productos, o utilizar los cambios en la normativa como palanca para fortalecer el posicionamiento de los productos y servicios actuales. Por todo ello, desde el punto de vista interno de las organizaciones, los cambios pueden ser:

- a. Reestructuraciones.
- b. Cambios organizativos.
- c. Crecimiento.
- d. Fusiones o adquisiciones.
- e. Cambios culturales o en el modelo de valores.
- f. Cambios de personas.
- g. Reingeniería de procesos.
- h. Reorganización en la cadena de valor.
- i. Cambios tecnológicos.

A su vez, los cambios del entorno social, económico y de mercado en el que la empresa compete o del entorno regulador pueden afectar a la empresa, provocando modificaciones en el modo en que la empresa se relaciona con el entorno, y que suelen concretarse en cambios estratégicos (Accerto, 2016).

Las transformaciones en las organizaciones suelen estar interrelacionados. Un cambio tecnológico, por ejemplo, puede llevar a una reingeniería de procesos y a cambios en las personas. Muchas empresas que actualmente están implantando sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*. Se trata de sistemas informáticos que permiten una gestión integral de los procesos de negocio de una empresa) de gestión, están comprobando que para poder utilizar esos sistemas informáticos deben introducir modificaciones en la manera en la que los procesos de trabajo estaban diseñados.

En resumen, los cambios que afectan a las organizaciones son de distinto tipo, más o menos profundos, más o menos rápidos, y habitualmente están interrelacionados.

El tipo de cambio más radical es el cambio estratégico (Accerto, 2016).

## **B. Compromiso Organizacional**

### **B.1. Concepto de compromiso organizacional**

Seguidamente se hace una revisión de la literatura correspondiente al CO. Así Robbins and Judge (2009) establecen que es el “*Grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación con la organización que lo emplea*”. (p. 79). Por su parte Luthans (2008) manifiesta que, diversas variables personales (edad, ocupación en la organización, adaptabilidad a la carrera y disposiciones, como el efecto positivo o negativo, o atribuciones de control interno o externo) y organizacionales (el diseño del puesto de trabajo, los valores, el apoyo, la equidad de los procedimientos y el estilo de liderazgo del supervisor) determinan la actitud de compromiso organizacional. Incluso los factores no organizacionales, como la disponibilidad de alternativas después de tomar la decisión inicial de unirse a una organización, influyen en el compromiso subsiguiente. En el caso de Slocum and Hellriegel (2009) el compromiso organizacional es definido como “*fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella*”. Los empleados que permanecen con la organización durante un largo periodo tienden a estar mucho más comprometidos con la organización que aquellos que trabajaron por periodos más cortos. Para los empleados a largo plazo, solo pensar en empaquetar y cambiarse, es demasiado. Al igual que la satisfacción laboral, el compromiso organizacional influye en si una persona permanece en el puesto. (p. 57). En el tema Luthans (2008) reitera que:

1. Un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular.
2. Una disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la organización y
3. Una creencia firme en los valores y las metas de la organización, así como la aceptación de estos.

En otras palabras, esta es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo a través de los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar continuos de esta.

Además, debido al nuevo ambiente donde muchas organizaciones no demuestran evidencia de compromiso a sus empleados, las investigaciones recientes revelaron que el compromiso de carrera de un empleado es un moderador entre las percepciones de las políticas y prácticas de la empresa y el compromiso organizacional. Por ejemplo, aunque los empleados perciben el apoyo de la supervisión, también necesitan tener un compromiso con sus carreras, por decir, en ingeniería o marketing, para tener un alto compromiso organizacional (Luthans, 2008).

## **B.2. Características del compromiso organizacional**

El compromiso organizacional es un constructo más global, que refleja una respuesta afectiva general hacia la organización. Por su parte, la satisfacción laboral refleja una respuesta hacia el trabajo o hacia aspectos particulares del mismo, Además, en el compromiso existe una "conexión" hacia la organización, incluyendo sus metas y valores; mientras que en la satisfacción hay un 'enganche" hacia áreas específicas del medio donde el empleado lleva a cabo sus tareas.



Como en el caso de la satisfacción laboral, las fuentes de compromiso con la organización varían de una persona a otra. El compromiso inicial de los empleados con una organización se determina en gran medida por sus características individuales (por ejemplo, valores culturales, personalidades y actitudes) y por la medida que en sus primeras experiencias laborales se ajustan a sus expectativas. Slocum and Hellriegel (2009) mencionan que un fuerte compromiso con la organización se caracteriza por:



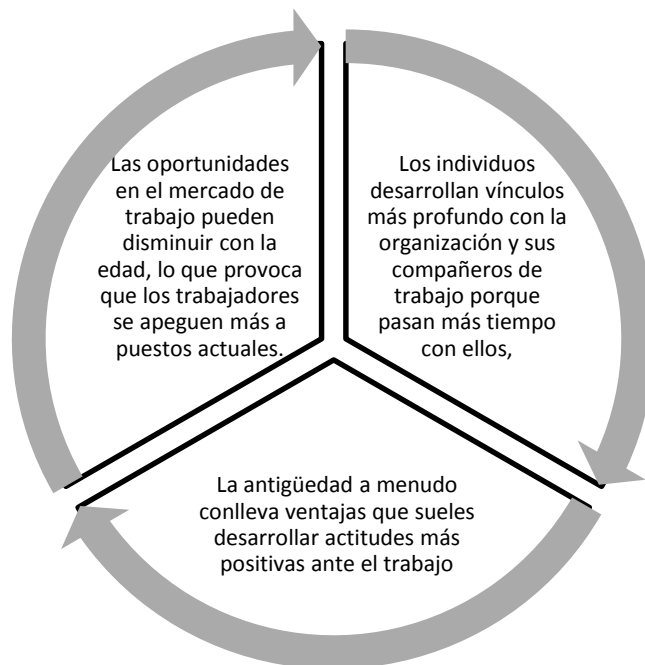
**Figura 7: Características del Compromiso Organizacional**

Los empleados que se sienten muy comprometidos quizá se consideran miembros dedicados de la organización, hablarán de ella en términos personales, como “nosotros fabricamos productos de alta calidad”. No se fijarán en fuentes menores de insatisfacción laboral y tendrán mucho tiempo de antigüedad en ella. En contraste, una persona menos comprometida verá su relación con la empresa en términos menos personales (“Ellos no ofrecen un servicio de calidad”), expresará

su insatisfacción con las cosas de forma más abierta y no durará mucho tiempo en la organización (Slocum & Hellriegel, 2009).

### B.3. Importancia de compromiso organizacional

Las experiencias laborales siguen influyendo en el compromiso con la organización y muchos de los mismos factores que llevan a la satisfacción laboral también contribuyen al compromiso o a la falta del mismo con la organización: la remuneración, las relaciones con los supervisores y los compañeros de trabajo, las condiciones de trabajo, las oportunidades para avanzar y demás (Slocum & Hellriegel, 2009). Con el paso del tiempo, el compromiso con las organizaciones tiende a ser más fuerte debido a los siguientes elementos:



**Figura 8: Elementos que definen la importancia del CO**

Luthans (2008) menciona que, como en el caso de la satisfacción laboral, existen resultados mezclados del compromiso organizacional. Tanto los primeros

resúmenes de investigaciones como los más recientes apoyan una relación positiva entre el compromiso organizacional y resultados deseables, como el desempeño elevado, la baja rotación de empleados y el escaso absentismo. También existe evidencia de que el compromiso de los empleados se relaciona con otros resultados deseables, como la percepción de un ambiente organizacional cálido que proporciona apoyo y ser un buen miembro de equipo dispuesto a ayudar.

Sin embargo, al igual que con la satisfacción, hay algunos estudios que no muestran una fuerte relación entre el compromiso organizacional y el desempeño. Estos estudios indican la complejidad de una actitud como el compromiso. La mayoría de los investigadores estarían de acuerdo con que la actitud de compromiso organizacional, como se definió aquí, puede ser un mejor factor para predecir variables de resultados deseables que la satisfacción laboral y por tanto, amerita la atención de la administración (Luthans, 2008).

#### **B.4. Dimensiones para medir el compromiso organizacional**

De acuerdo a Robbins and Judge (2009) el compromiso organizacional tiene tres componentes:

**Tabla 2: Componentes del CO**

<b>Compromiso Afectivo</b>	<b>Compromiso Consecutivo</b>	<b>Compromiso Normativo</b>
<p>Carga emocional hacia la organización y la creencia de sus valores.</p> <p>Por ejemplo, un empleado de una veterinaria tal vez tenga un compromiso afectivo con la empresa debido a su involucramiento con los animales.</p>	<p>Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla.</p> <p>Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara.</p>	<p>Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.</p> <p>Por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa nueva tal vez permanezca en la empresa porque sienta que “la dejaría mal parada” si se fuera.</p>

Luthans (2008) menciona que, debido a la naturaleza multidimensional del compromiso organizacional, existe un apoyo cada vez mayor para el modelo de tres componentes propuestos por Meyer y Allen (Citado por Luthans, 2008). Las tres dimensiones son las siguientes:

**Tabla 3: Dimensiones del CO a nivel organizacional**

<b>Afectivo</b>	<b>Continuo</b>	<b>Normativo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apego emocional</li> <li>• Identificación</li> <li>• Participación del empleado en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso que se basa en los costos que el empleado relaciona con dejar la organización.</li> <li>• Pérdida de antigüedad para promoción o prestaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimientos de obligación de los empleados para permanecer con la organización solo por deber;</li> <li>• Es hacer lo correcto.</li> <li>• Existe mucho apoyo de investigación para esta conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional.</li> <li>• Se sostiene a través de las culturas.</li> </ul>

Pareciera haber una relación entre el compromiso organizacional y la productividad en el trabajo, pero no demasiada. Una revisión de 27 estudios sugirió que la relación entre el compromiso y el rendimiento es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia. Y, al igual que con el involucramiento en el trabajo, las evidencias de las investigaciones demuestran que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional, el ausentismo y la rotación. En general, parece que la relación del compromiso

afectivo con resultados organizacionales tales como el desempeño y la rotación son más fuerte que con las otras dimensiones del compromiso (Luthans, 2008).

### **B.5. Indicadores del Compromiso Organizacional**

Según Porter (1996) el compromiso se define por tres aspectos: Un fuerte deseo de permanecer siendo un miembro de la organización, una disposición de hacer grandes esfuerzos en favor de la organización y una creencia sólida en la aceptación de los valores y objetivos de la organización. Y el nivel de compromiso se ve reflejado en varios aspectos de la vida laboral. A saber, la calidad, el rendimiento, la asistencia y permanencia.

En lo que se refiere a la calidad, los empleados se preocupan por la calidad de los bienes y servicios ofrecidos por la institución. Aportan con ideas creativas para mejorar productos, sistemas, servicios. Las organizaciones de calidad atraen a empleados talentosos que desean dedicarse a una institución y sentirse orgullosos de ella. Cuando el compromiso está bajo decae el interés por la calidad de los bienes y servicios de la institución (Porter, 1996).

Rendimiento: Los empleados comprometidos se preocupan por los objetivos y metas institucionales y hacen esfuerzos adicionales, si es necesario, para aumentar el rendimiento. Cuando el compromiso es bajo el empleado se satisface con hacer un mínimo, lo suficiente para sobrevivir y no ser despedido. Las metas institucionales están muy lejos y no les importan.

Asistencia y permanencia: Los comprometidos tendrán un alto porcentaje de asistencia, las ausencias laborales son muy pocas, e incluso en presencia de otras

oportunidades más lucrativas de trabajo, las desechan y permanecen en la institución. Cuando el compromiso es bajo, se produce un aumento en la inasistencia y a la primera posibilidad desertan o se retiran de la institución.

Los empleados que están comprometidos hablan positivamente de la Institución en reuniones de trabajo, con sus amigos en la comunidad. De esta manera ayudan a mantener una reputación institucional frente a otros. Los no comprometidos desprestigian y la reputación corporativa disminuye. Los empleados comprometidos tienen la moral alta, están contentos en sus trabajos, les gusta. Esto se manifiesta en el número de enfermedades que se presentan, en la cantidad de accidentes, en las relaciones de camaradería y en el ambiente que se vive en la institución.

Cuando el compromiso disminuye, disminuye la moral, los empleados están desmotivados e incluso demuestran desinterés por ir a trabajar, se les hace una carga, aumentan las enfermedades relacionadas con las tensiones y aumentan los accidentes laborales. Se sienten oprimidos o que no se les aprecia. La atmósfera general del lugar de trabajo sufre. Si el compromiso es bajo hay una tendencia a dejar la empresa y a buscar organizaciones que fomenten la confianza y la lealtad (Porter, 1996).

Hay cuatro factores que explican el compromiso y estos son la lealtad, la responsabilidad, la disposición hacia el trabajo y la convicción o fe en la unidad. El compromiso es observado en esta escala desde una perspectiva diferente, pero con elementos equivalentes como son la lealtad, la participación en lugar de responsabilidad, identificación en lugar de disposición hacia el trabajo y pertenencia en lugar de la convicción o fe en la unidad. Se consideran de esta

manera porque implican una observación desde la perspectiva de las actitudes del empleado y no de una conducta observada. A continuación, una breve descripción de estos conceptos.

**Lealtad.** Una de las formas pasivas en que el empleado muestra su compromiso es mediante la lealtad, o la negligencia. Robbins and Judge (2009) se refiera a la lealtad en los siguientes términos relacionándola con la satisfacción: *"La lealtad: La espera pasiva pero optimista para que la institución mejore, incluye defender a la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración harán lo conveniente"*.

Aunque los niveles recíprocos de lealtad han disminuido, pareciera ser que las organizaciones aprecian mucho más a los empleados que están de acuerdo con la empresa. Y "es más, en algunas organizaciones, si se corre la voz de que un empleado está buscando la posibilidad de empleo en otra empresa, el empleado puede ser catalogado de desleal y quedar excluido de toda posibilidad de progreso en el futuro (Robbins & Judge, 2009).

La negligencia viene a ser lo contrario de la lealtad, considerada como una "actitud pasiva que permite que la situación empeore. Incluye ausentismo, retrasos crónicos, disminución de esfuerzos y aumento del porcentaje de errores." Y al respecto se dice que "el mundo occidental ha desarrollado una cultura empresarial en la que los sentimientos de solidaridad y responsabilidad hacia la organización con la cual trabaja han sufrido una serie de cambios negativos en el curso de los últimos años" (Robbins & Judge, 2009).

Una de las formas de ganar la lealtad y obtener compromiso es manteniendo accesible a los planes institucionales, "el plan estratégico normalmente no es algo que deba mantenerse bajo candado y llave, al cual sólo algunos elegidos tengan acceso; puede ser una herramienta poderosa para ganar lealtad y obtener compromiso de todos aquellos que puedan contribuir a hacer que los planes se conviertan en realidad."

**Participación.** Consiste en permitir que el empleado se involucre en las decisiones que debe hacer la institución. Estas decisiones pueden afectar su actuar laboral o pueden afectarle a nivel personal. La participación permite contribuir, obtener una mayor comprensión, incrementar la productividad, una mayor flexibilidad, como también una mayor satisfacción y bienestar laboral que tienen como consecuencia un menor ausentismo, rotación. El interés, la motivación, la moral se ven fortalecidas, lo que los lleva a disfrutar su vida laboral.

El respecto Robbins and Judge (2009) dice: "Permita que los empleados participen en las decisiones que los afectan. Los empleados pueden contribuir a una serie de decisiones que los afectan: Establecer metas laborales, elegir sus propios paquetes de prestaciones; seleccionar los horarios de trabajo que prefieran y demás. Esto puede aumentar la productividad de los empleados, la dedicación a las metas laborales, la motivación y la satisfacción laboral" (p. 279). Quienes propician la participación señalan que hay una serie de ventajas entre las cuales se encuentran las siguientes: *"Cuando a la gente se le da la oportunidad de ejercer alguna influencia sobre lo que se haga, se desarrolla un espíritu de compromiso con los fines de la organización. Por el contrario, las personas se sienten con menos poder*



*cuando no se les permite influir sobre los hechos, y se reduce su sentido de compromiso. El empleado que está más involucrado y tiene mayor participación, aumenta la comprensión de los fines y objetivos organizacionales; también genera una mayor apreciación por el interés común y la interdependencia mutua. La participación conduce entonces a un mejor clima de relaciones industriales y a una fuerza laboral más cooperativa; se reduce la relación nosotros versus ellos"* (Saunders, 1991, p. 20).

Saunders (1991) también señala que las personas que participan suelen contribuir mucho más de lo que normalmente se les pide; los empleados que tienen participación tienen una mayor satisfacción y bienestar laboral, lo que trae como consecuencia beneficios indirectos a la organización en términos de ausentismo y rotación de personal. También mejora la imagen de la organización.

**Identificación.** Los empleados comprometidos están dispuestos a identificarse firmemente con la institución, desean trabajar por los objetivos y misión de la institución, se adhieren a ella. Sienten que su trabajo, su contribución es importante para alcanzar los objetivos y misión institucionales. Buscan nuevos retos, desafíos con entusiasmo y cooperación. Pero medida que la organización crece, disminuye la capacidad de las personas para identificarse con los logros del grupo (Robbins & Judge, 2009).

La Identificación se entiende como el deseo de estar involucrado con una institución en todo su accionar y desarrollo. El empleado identificado trabaja para alcanzar los objetivos y misión institucionales, sienten a la institución como algo propio donde su trabajo es una contribución importante, se sienten orgullosos de ella, comentan

a otros de las bondades institucionales. Están atentos a nuevos retos, desafíos, para alcanzarlos con entusiasmo, optimismo y plena cooperación. Se preocupan por los niveles de calidad de los productos y servicios, aportan ideas creativas para el mejoramiento.

**Pertenencia.** El sentido de pertenecer a una institución hace que el trabajador se sienta a gusto en ella, desarrolle su actividad con alegría, ante cualquier situación que pudiera afectar a la institución, la elige como el lugar para trabajar y defender, se siente partícipe y comprometido.

Conforme el tamaño aumenta, las oportunidades de participación e interacción social disminuyen, al igual que la capacidad de los miembros para identificarse con los logros del grupo. Al mismo tiempo, el hecho de tener más miembros también propicia la disensión, el conflicto y la formación de subgrupos, que hacen que pertenecer al grupo resulte menos agradable." (Robbins & Judge, 2009).

### **2.3. Definición de Términos**

**Aceptación:** aceptar la realidad de que las viejas maneras pueden no ser efectivas y pueden no ser duraderas. Dejar atrás las actitudes y conductas cómodas del pasado (Escalante, 2016).

**Afectivo. (Dimensión).** Carga emocional hacia la organización y la creencia de sus valores (Robbins & Judge, 2009).

**Comportamiento:** Es la manera de comportarse (conducirse, portarse). Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno (Escalante, 2016).

**Comunicación abierta.** Compartir todo tipo de información en la compañía y entre los niveles funcionales y jerárquicos (Escalante, 2016).

**Confort.** Denominada también “zona de confort”. Supone tiempo para reflexionar lo que se ha aprendido. Las expresiones lingüísticas relacionados con el compromiso pueden ser: “No volvería a las antiguas maneras de hacer las cosas” (Escalante, 2016).

**Cultura empresarial:** Conjunto de normas valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de personas que prestan sus servicios a una empresa, y que caracterizan o dan una imagen externa de dicha empresa a sus clientes proveedores y entorno en general (Escalante, 2016).

**Depresión/Rabia:** frustración, sentido de pérdida, sensación de que las cosas no serán lo mismo, no se sabe enfrentarlo (incompetencia) (Torres, 2010).

**Exploración (Proceso de exploración):** empezar a explorar y tratar con nuevas maneras (Ensayar / probar) conductas y enfoques nuevos, más energía, pero enojo y frustración en la nueva situación (Luthans, 2008).

**Inmovilización:** confusión, incapacidad de comprender que ocurre o de hacer planes (Shock) (Escalante, 2016).

**Internalizar:** Incorporar un nuevo sentido de realidad a la propia conducta, aceptación de la nueva realidad (integración) (Escalante, 2016).

**Negación:** minimización del impacto, no aceptar que el cambio realmente está ocurriendo, falsa esperanza (Torres, 2010).

**Normativo.** Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas (Robbins & Judge, 2009).

**Políticas:** Principios que sirven de guía y dirigen los esfuerzos de una organización para alcanzar sus objetivos (Luthans, 2008).

**Resistencia.** Actitud de esperar que las cosas permanezcan como son. Independientemente del cambio que tenga lugar, sentimos algún nivel de ansiedad sobre un futuro incierto (Escalante, 2016).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo de investigación**

De acuerdo a la orientación fue de carácter aplicada porque se tuvo el interés en su aplicación para elaborar soluciones a problemas prácticos (Martínez Ruiz & Benítez Ontiveros, 2015). De acuerdo al nivel de investigación es explicativo-descriptivo pues busca medir la incidencia de la gestión de cambio en el compromiso organizacional de los trabajadores de esta entidad financiera a través de sus dimensiones. La investigación fue de tipo no experimental y transversal.

#### **3.2. Unidad de análisis y plan de muestreo**

##### **- Población**

La población estuvo constituida por los trabajadores, en el entendido que éstos son personas mayores a los 18 años de edad, con autonomía laboral. El número de la población es 48 y no se requirió de la muestra.

##### **- Muestra**

Está conformada por trabajadores pertenecientes a la Agencia Huaraz de la Ciudad de Huaraz cuya cifra es 48 (no se requirió de la muestra).

#### **3.3. Instrumentos de recolección de la información**

Para evaluar la gestión del cambio de los trabajadores se obtuvo la información directa gracias a la percepción de los trabajadores acerca de la gestión de cambio con todos sus indicadores y también del compromiso a favor de la organización. Para la recolección de datos se utilizaron las encuestas con su respectivo

cuestionario. El cuestionario fue el recurso importante en un proceso de medición de satisfacción, ya que es el instrumento a través del que se recoge la información sobre las variables en estudio dispuestos en escala de Likert.

#### **3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información**

Para el análisis de datos se utilizó el estadígrafo Tau B de Kendall. Este análisis se ha realizado de acuerdo con la codificación que se establecieron para la recolección de datos. Se efectuaron el registro en una base de datos preparada para las mediciones a través del programa SPSS v25. Con este programa se indicaron las frecuencias y los porcentajes de acuerdo al número de incidencias de las variables. Los porcentajes obtenidos facilitaron la elaboración interpretaciones de las variables establecidas para este aporte de investigación. De los resultados del análisis de datos se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones (Quezada Lucio, 2017, p. 65). Dichos datos luego de ser analizados y procesados mediante los programas anteriormente mencionados, son presentados en el presente informe con tablas descriptivas y cruzadas además interpretaciones que dan una visión más amplia y sencilla sobre los resultados de este trabajo de investigación.

## IV. RESULTADOS

A continuación, se detalla los resultados basados en los objetivos específicos, los que conducirán a responder el problema general en los siguientes términos:

### a. Incidencia de la dimensión Negación en el CO de los trabajadores del BCP

**Tabla 4: Negación vs Compromiso organizacional**

		CO		Total	
		Medio	Alto		
Negación	Medio	Recuento	8	26	34
		% dentro de CO	88,9%	66,7%	70,8%
	Alto	Recuento	1	13	14
		% dentro de CO	11,1%	33,3%	29,2%
Total	Recuento		9	39	48
	% dentro de CO		100,0%	100,0%	100,0%

### Prueba de Hipótesis

Para realizar la prueba de hipótesis, a continuación, se hace un cruce entre los indicadores de la dimensión Negación versus el compromiso organizacional (variable dependiente):

Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por Tau-b de ordinal Kendall N de casos válidos	,191 48	,010 1,599	,010

**H<sub>0</sub>** “La dimensión Negación no influye significativamente en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016”

**H<sub>A</sub>**: “La dimensión Negación influye significativamente en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016”

En la tabla se aprecia que la significación es 0.110, por lo que, se advierte que la dimensión Negación es un factor que se relaciona con el compromiso organizacional de los trabajadores del banco. Esta correlación se da en un 95% de confianza. Respecto al valor del Tau-b de Kendall, éste tiene un nivel del 19.1.5%. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de trabajo que postula:

*“La dimensión Negación influye significativamente en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016”.*

#### **b. Incidencia de la Dimensión Resistencia en el CO de los trabajadores del BCP**

**Tabla 5: Resistencia vs Compromiso organizacional**

		CO		Total	
		Medio	Alto		
Resistencia	Bajo	Recuento	8	11	19
		% dentro de CO	88,9%	28,2%	39,6%
	Medio	Recuento	0	16	16
		% dentro de CO	0,0%	41,0%	33,3%
	Alto	Recuento	1	12	13
		% dentro de CO	11,1%	30,8%	27,1%
Total	Recuento	9	39	48	
	% dentro de CO	100,0%	100,0%	100,0%	

#### **Prueba de Hipótesis**

Para la prueba de hipótesis, se hace un cruce entre los indicadores de la dimensión Resistencia versus el compromiso organizacional (variable dependiente):

Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por Tau-b de ordinal Kendall N de casos válidos	,382 48	,120 2,698	,007



**H<sub>0</sub>** “La Dimensión Resistencia no incide significativamente en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016”

**H<sub>A</sub>**: “La Dimensión Resistencia incide significativamente en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016”

En la tabla se nota que la significación del p valor es 0.007, por lo que, se deduce que la dimensión Resistencia es un factor que se relaciona con el compromiso organizacional de los trabajadores del banco BCP. Esta correlación se da en un 95% de confianza. Respecto al valor del Tau-b de Kendall, éste tiene un nivel del 38.2%. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de trabajo que postula:

*“La Dimensión Resistencia incide significativamente en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016”*

**c. Influencia del Proceso de exploración en el CO de los trabajadores del BCP**

**Tabla 6: Proceso de exploración vs Compromiso organizacional**

			CO		Total
			Medio	Alto	
Proceso de explorac	Bajo	Recuento	2	3	5
		% dentro de CO	22,2%	7,7%	10,4%
	Medio	Recuento	5	12	17
		% dentro de CO	55,6%	30,8%	35,4%
	Alto	Recuento	2	24	26
		% dentro de CO	22,2%	61,5%	54,2%
Total	Recuento	9	39	48	
	% dentro de CO	100,0%	100,0%	100,0%	

## Prueba de Hipótesis

Para hacerla prueba de hipótesis, a continuación, se hace un cruce entre los indicadores de la dimensión Proceso de exploración versus el CO (compromiso organizacional):

Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada	
Ordinal por Tau-b de ordinal Kendall	,306	,130	2,129	,033
N de casos válidos	48			

**H<sub>0</sub>**: “El Proceso de exploración no influye significativamente en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016”

**H<sub>A</sub>**: “El Proceso de exploración influye significativamente en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016”

El cálculo de la significación del p valor es 0.033, por lo que, se advierte que la dimensión denominada Proceso de exploración es un factor que se relaciona con el compromiso organizacional de los trabajadores del banco analizado. Esta correlación se da en un 95% de confianza. Respecto al valor del Tau-b de Kendall, éste tiene un nivel del 30.6%. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de trabajo que postula:

*“La Dimensión Resistencia incide significativamente en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016”*

#### d. Influencia del Confort en el CO de los trabajadores del BCP

**Tabla 7: Dimensión confort vs CO**

		CO		Total	
		Medio	Alto		
Compromiso	Bajo	Recuento	3	9	12
		% dentro de CO	33,3%	23,1%	25,0%
	Medio	Recuento	5	25	30
		% dentro de CO	55,6%	64,1%	62,5%
	Alto	Recuento	1	5	6
		% dentro de CO	11,1%	12,8%	12,5%
Total	Recuento	9	39	48	
	% dentro de CO	100,0%	100,0%	100,0%	

#### Prueba de Hipótesis

Para realizar la prueba de hipótesis, a continuación, se hace un cruce entre los indicadores de la dimensión Negación versus el compromiso organizacional (variable dependiente):

Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por Tau-b de ordinal Kendall	,078	,145	,532
N de casos válidos	48		,594

**H<sub>0</sub>** “El Confort no influye significativamente en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016”

**H<sub>A</sub>**: “El Confort influye significativamente en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016”

El p valor es 0.594, por lo que, se deslinda que la dimensión Confort no es un factor que se relaciona con el compromiso organizacional de los trabajadores de la entidad

financiera BCP. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis de trabajo aceptándose la nula que postula:

*“El Confort no influye significativamente en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016”*

**e. Características de la gestión del cambio de los trabajadores**

<b>Id</b>	<b>Baterías</b>	<b>Actitud</b>
1	Respuesta a la información requerida ante el cambio	Positiva
2	Conformismo	Positiva
3	Sentimiento sobre el cambio	Adversa
4	Sujeción al status quo	-
5	Seguridad ante el cambio	Adversa
6	Resistencia al cambio	-
7	Disposición a aprender	Positiva
8	Disposición a experimentar	Positiva
9	Aceptación al cambio	Positiva
10	Entusiasmo ante el cambio	Positiva
11	Grado de confort ante el cambio	-
12	Disposición a volver al status quo	-
13	Comodidad ante nuevos ambientes de trabajo.	Positiva

En la tabla resumen 7/13, es decir, existe una predisposición al cambio expresada de manera cualitativa en un 53.8% frente a un 15.4% que muestran lo contrario; al tanto que el 30.8% se siente inseguro frente a tomar una orientación clara o evidente, posiblemente por el temor.

**g. Nivel de compromiso organizacional de los trabajadores del BCP**

A nivel general, como se aprecia, se muestra un nivel de compromiso alto a través de una expresión mancomunada del 72.9%.

**Tabla 8: Nivel de CO de los trabajadores**

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	35	72,9
Muy alto	10	20,8
Regular	3	6,3
Total	48	100,0

## V. DISCUSIÓN

El propósito central de esta investigación se centró en conocer la influencia de la gestión del cambio en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz en el año 2016. De manera general, con base en los resultados obtenidos, es posible advertir que este objetivo se ha cumplido.

Esto se ha corroborado con autores como Accerto. (2016). Gestión del cambio y la incertidumbre; Chiang, M., & Núñez, A. (2010). Compromiso del trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. Concepción; Escalante, E. (2016). Gestión del cambio organizacional; Lorca, N. (2010). Inestabilidad laboral y compromiso organizacional en profesionales de una clínica de salud privada”; Luthans, F. (2008). Comportamiento Organizacional; Reyes, A. (2014). Impacto del compromiso organizacional en la administración del conocimiento y capital intelectual. México; Ruiz, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. Málaga: Universidad de Málaga, principalmente.

Para el caso del esfuerzo, dado que esta investigación es de tipo explicativo, es posible hablar de una relación entre las variables, con sentido de causalidad, es decir se puede afirmar que mientras mejor o mayor sea la gestión del cambio en la organización, mayor será el compromiso organizacional de los trabajadores de BCP, Banco de Crédito del Perú, en general, es decir, existe una dirección de causa – efecto con una dirección.

Respecto a la primera hipótesis que postula que la dimensión Negación influye significativamente (al 95% de seguridad) en el compromiso organizacional de los

trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016, ésta se cumple porque se aprecia que la significación es 0.110, por lo que, se advierte que la dimensión Negación es un factor que se relaciona con el compromiso organizacional de los trabajadores del banco. Esta correlación se da en un 95% de confianza, válido para las ciencias sociales. Sin embargo, respecto al valor del Tau-b de Kendall, éste tiene un nivel del 19.15%, cifra que se ubica como bajo. Esto coincide con Reyes (2014) que también concluye que los componentes del capital intelectual (IC) y la administración del conocimiento (KM) como parte la respuesta a la información requerida y el sentimiento sobre el cambio (indicadores del CO) inciden en el compromiso organizacional con impacto importante y altamente significativo.

La segunda hipótesis también se ha demostrado debido a que la Dimensión Resistencia se convierte en un factor que se relaciona con el compromiso organizacional de los trabajadores del banco BCP. Esta correlación se da en un 95% de confianza. Respecto al valor del Tau-b de Kendall, éste tiene un nivel del 38.2% que se traduce como medio bajo, advirtiéndose que la Dimensión Resistencia incide significativamente en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016. Esto coincide con Chiang V et al. (2010) quienes observaron que las variables de clima organizacional y de compromiso del trabajador, del total de las mujeres las relaciones más altas se observaron entre los factores de clima organizacional equidad y el compromiso afectivo. Con esto vieron que existe una relación estadísticamente significativa entre compromiso normativo con el factor de clima organizacional, sugiriendo que aquí está presente la creencia en la lealtad a la organización.

En la tercera hipótesis se buscó determinar si existe una influencia del Proceso de exploración en el CO de los trabajadores del BCP. En el tema, el cálculo de la significación del p valor es 0.033, por lo que, la dimensión denominada Proceso de exploración es un factor que se relaciona con el compromiso organizacional de los trabajadores del banco, siendo el valor del Tau-b de Kendall del 30.6% (la fuerza o grado de incidencia, causa-efecto). En el punto, Ruiz (2013) también concluyó la existencia de una correlación positiva que tiene la Conciliación sobre el Compromiso en la organización.

En la última hipótesis, en el tema del análisis del Confort en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016, se observó que, en la tabla de análisis de significación, el p valor es 0.594, por lo que, se deslinda que la dimensión Confort no es un factor que se relaciona con el compromiso organizacional de los trabajadores de la entidad financiera BCP. Con ello, también es preciso analizar lo hallado por Lorca-Sánchez (2010) que menciona que, entre los trabajadores existe un porcentaje mínimo de los encuestados muestra buenas habilidades para el afrontamiento o una tendencia a minimizar o negar el impacto de la experiencia estresante que podría generarse con el compromiso organizacional, lo que indicaría que, ante una situación de inestabilidad laboral, las consecuencias de este factor estresante podrían generar efectos negativos, debido a la imposibilidad de manejo de la situación.

Respecto a estos resultados surgen al menos algunas posibles explicaciones. Una es que la relación entre la gestión del cambio y otras variables puede variar en función de las características de la población. Por lo tanto, la relación encontrada entre la

gestión del cambio y el compromiso organizacional, puede variar en otros contextos organizacionales a nivel financiero, corporativo, geográfico y de tamaño; en términos de niveles estadísticos más exhaustivos. Pero esta posible explicación debe tomarse con precaución, ya que otros estudios podrían revelar ciertas correlaciones significativas entre estas dos variables sin excluir ninguna dimensión. En general, como menciona el Compromiso Organizacional no está explicado por la gestión del cambio, sino que existen elementos propios de la teoría psicológica en relación al sentido e intensidad con el Compromiso Organizacional. Así, en el caso universidades en el país y su diversidad organizativa puede generar diversas culturas organizacionales que impacten de modo disímil en sus integrantes. Inclusive, existen explicaciones que se relacionan con la propia geografía (Rivera Carrascal, 2010). También esto repercute con el anhelo de la propia organización, cuál es, el desempeño siendo una vinculación sin sentido de causalidad (Sapacayo & Espinoza, 2014).

Como se observa en la tabla que muestra las características de cambio evidenciada por los trabajadores, resaltan los factores Respuesta a la información requerida ante el cambio, Conformismo, Disposición a aprender, Disposición a experimentar, Aceptación al cambio, Entusiasmo ante el cambio y Comodidad ante nuevos ambientes de trabajo. En el caso del nivel de Compromiso Organizacional de los trabajadores, éste alcanza la cifra del 72.9% representado por «alto»

Respecto a las limitaciones, es preciso mencionar que, como todo estudio, éste ha tenido algunas. Por ejemplo, la muestra no es de gran tamaño, por lo que no es posible generalizar a partir de ésta, ni extrapolar los resultados a múltiples contextos



organizacionales (ya sean de carácter público o privado), por ende, también resulta oportuno mencionar que las investigaciones cualitativas tienen esa característica, es decir, no pueden inferirse a otros estudios. Es preciso también afirmar que, mientras más estudios existan sobre la relación entre estas variables, mayor evidencia empírica que nace de la propia observación confirmando también la teoría, se tendrá de esta relación, y se aportará al mismo tiempo valiosa información para estudios posteriores. Por otra parte, se puede mencionar como limitación del estudio la medida de la gestión del cambio utilizada, pues es una medida subjetiva que tiene todo estudio sobre el comportamiento de los trabajadores.

Como sugerencias de otras investigaciones que se pueden derivar, es relevante aún aportar con nuevos conocimientos en esta área y que estén más cercanos a establecer causalidad entre las variables, por lo que se sugiere replicar este estudio a nivel de sectores, industrias y otras realidades geográficas del mismo orden, financiero, y también estatales, que permitan realizar análisis más concretos de la relación de las variables.

Para concluir, se debe señalar que este estudio podría ser un aporte, en el sentido de incluir otras dimensiones de la gestión del cambio además de estas dimensiones, logrando establecer un efecto diferenciador en cuanto a los aspectos del compromiso organizacional que se pueden predecir ya sea por la gestión del cambio o por el compromiso organizacional.

## VI. CONCLUSIONES

1. A nivel general, se demuestra a través de las dimensiones de Negación, Resistencia y Proceso de exploración que la Gestión del cambio incide significativamente en el Compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz en el año 2016.
2. En términos específicos, elementos la dimensión Negación (como la Respuesta a la información requerida ante el cambio, el conformismo y el sentimiento sobre el cambio) influye significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016. Sin embargo, su impacto es bajo.
3. La Dimensión Resistencia, a través de sus indicadores, incide significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016. Esto es apreciable a través de sus elementos como la sujeción al *status quo*, la seguridad ante el cambio y la resistencia al cambio que repercuten en el compromiso organizacional en un nivel medio bajo.
4. El Proceso de exploración influye significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016. Es decir, aspectos como la disposición a aprender, la disposición a experimentar, la aceptación al cambio y el entusiasmo ante el cambio, son factores de incidencia en un nivel medio bajo.

5. El Confort no es un elemento que influye significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016.
6. Respecto a las características de cambio evidenciada por los trabajadores, resaltan los factores Respuesta a la información requerida ante el cambio, Conformismo, Disposición a aprender, Disposición a experimentar, Aceptación al cambio, Entusiasmo ante el cambio y Comodidad ante nuevos ambientes de trabajo.
7. Finalmente, en el cálculo del nivel de Compromiso Organizacional de los trabajadores, éste alcanza la cifra del 72.9% representado por «alto»

## VII. RECOMENDACIONES

1. A nivel general, en razón a que la gestión del cambio incide directamente en el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz en el año 2016 se deben establecer políticas claras que identifiquen prácticas coherentes con la mejora de la adhesión corporativa en esta entidad.
2. Habiéndose apreciado que la dimensión Negación influye en el compromiso organizacional, la gerencia debe generar información o respuesta ante los cambios que, con frecuencia, propicia el BCP en el ánimo de mantenerse como líder en el mercado financiero.
3. La gerencia debe propiciar un clima de seguridad laboral a los trabajadores. Más aún en esta época en que existe una preocupación latente por mantenerse dentro de la línea de carrera. La gestión del cambio trae consigo la resistencia, aspecto natural en el ser humano que debe ser extinguida a través de la comunicación, la confianza y el empoderamiento.
4. Debido a que el proceso de exploración a través de sus componentes, se relaciona con el compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz se debe afianzar políticas institucionales para mejorar el tema del “Entusiasmo ante el cambio” y la “Disposición a aprender” a través de reuniones bimensuales, como los que se hace en la ciudad de Lima. Huaraz no puede ser ajena a estas prácticas de cohesión y de actitudes positivas a favor de la mejora, la respuesta al cambio y la predisposición de cada trabajador para estar en continuo aprendizaje.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accerto. (2016). *Gestión del cambio y la incertidumbre*. Barcelona: Cedro.
- Chiang V, M., Núñez P, A., Martín, M. J., & Salazar B, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 90-100.
- Editorial: Microfinanzas y competencia. (2016). *Diario Gestión*. Retrieved from <https://gestion.pe/opinion/editorial-microfinanzas-competencia-145309>
- Escalante, E. (2016). *Gestión del cambio organizacional*. México: Amazon.
- Gil, J. M. (2015). *El secreto del cambio*. Barcelona: LID.
- Larrea, P. (2009). *Calidad de servicio. Del Marketing a la estrategia*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lorca-Sánchez, B. (2010). *Inestabilidad laboral y compromiso organizacional en profesionales de una clínica de salud privada*. (Tesina de grado), Universidad del Aconcagua. Facultad de Psicología, Mendoza.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Martínez Ruiz, H., & Benítez Ontiveros, L. (2015). *Metodología de la investigación social I*. México: Cengage Learning Editores.
- Pérez Tapia, R. A. (2014). *Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas*. Pontificia Universidad Católica

del Perú, Retrieved from  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5747>

Porter, M. (1996). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Planeta.

Quezada Lucio, N. (2017). *Estadística con SPSS 24*. Lima: Editora Macro.

Reyes, A. (2014). *Impacto del compromiso organizacional en la administración del conocimiento y capital intelectual*. (Doctorado), Universidad Autónoma de Nuevo León. Centro de Desarrollo Empresarial y Postgrado, México.

Rivera Carrascal, O. M. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Retrieved from <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4807>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Rojo, A. (2013). *Diagrama de Gantt aplicado a la gestión del cambio*. México: SBQ.

Ruiz, J. (2013). *El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno*. Universidad de Málaga, Málaga.

Sapacayo, L., & Espinoza, C. (2014). *Compromiso organizacional y desempeño laboral en el RENIEC, oficina zonal de Huaraz, 2014*. Universidad Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz.

Saunders, G. (1991). *El compromiso empresarial*. Fondo Editorial LEGIS: Colombia.

Schein, E. (1992). *Cultura organizacional y liderazgo*. Nueva York: Addison-Wesley.

Slocum, J., & Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage learning.

Torres, V. C. P. (2010). *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. España: Ideaspropias Editorial S.L., 2010.

Zimmearmann, A. (2012). *Gestión de cambio organizacional*. Quito: Ayba.

## ANEXO

### Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Var	Indicadores
<b>General</b>			<b>Independiente</b>	
¿De qué manera incide la gestión del cambio en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016?	Determinar la incidencia de la gestión del cambio en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz en el año 2016.	La gestión del cambio incide significativamente en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz en el año 2016.	Gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta a la información requerida ante el cambio</li> <li>• Conformismo</li> <li>• Sentimiento sobre el cambio</li> <li>• Sujeción al status quo</li> <li>• Seguridad ante el cambio</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Disposición a aprender</li> <li>• Disposición a experimentar</li> <li>• Aceptación al cambio</li> <li>• Entusiasmo ante el cambio</li> <li>• Grado de confort ante el cambio</li> <li>• Disposición a volver al <i>status quo</i></li> <li>• Comodidad ante nuevos ambientes de trabajo.</li> </ul>
<b>Específicos</b>			<b>Dependiente</b>	
<p>a. ¿De qué manera influye la dimensión Negación en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016?</p> <p>b. ¿De qué forma incide la Dimensión Resistencia en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016?</p> <p>c. ¿De qué manera influye el Proceso de exploración en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016?</p> <p>d. ¿De qué modo influye el Confort en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016?</p>	<p>a. Determinar la influencia de la dimensión Negación en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016</p> <p>b. Medir la incidencia de la Dimensión Resistencia en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016</p> <p>c. Calcular cómo influye el Proceso de exploración en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016</p> <p>d. Determinar la influencia del Confort en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016.</p>	<p>a. La dimensión Negación influye significativamente en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016</p> <p>b. La Dimensión Resistencia incide significativamente en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016</p> <p>c. El Proceso de exploración influye significativamente en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016</p> <p>d. El Confort influye significativamente en el CO de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz el año 2016</p>	CO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de identificación corporativa</li> <li>• Congruencia con los objetivos corporativos</li> <li>• Cumplimiento de las expectativas</li> <li>• Permanencia</li> <li>• Obligación moral ante la corporación</li> <li>• Obligación moral individual o personal</li> <li>• Obligación moral como trabajador</li> <li>• Lealtad a la compañía</li> </ul>





## Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo" Escuela de Postgrado

**"Gestión del cambio y compromiso organizacional de los trabajadores del BCP, Agencia Huaraz, 2016".**

**Instrucciones:** Estamos realizando un estudio respecto a la Gestión del Cambio y el Compromiso Organizacional fin de mejorar el servicio en la Agencia del BCP de la ciudad de Huaraz. Marque con un aspa (X) la alternativa que crea conveniente. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Las respuestas serán anónimas. Gracias.

### Cuestionario para los colaboradores

#### I. Datos de Identificación

1. **Género:**

Femenino     Masculino

2. **Años de labor en el BCP:** \_\_\_\_\_

3. **Nivel Académico:**

Secundaria     Técnica     Univ Bachiller     Univ Titulado     Univ Titulado con postgrado

#### II. Datos de Estudio: Gestión del Cambio

1. Estoy predispuesto a entregar información requerida ante el cambio.	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
2. En la actualidad, todo trabajador debe renunciar al conformismo	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac.	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
3. Experimento un sentimiento favorable ante el cambio	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
4. El trabajador no debe estar sujeto al status quo (permanecer igual)	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac.	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
5. Creo que el cambio trae consigo seguridad al empleado.	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac.	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo

6. No tengo una actitud de <b>resistencia al cambio</b> .	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac.	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
7. En mi trabajo estoy <b>dispuesto a aprender</b> .	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
8. Estoy convencido de <b>experimentar</b> con tal de mejorar mi labor	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
9. Tengo una actitud de <b>aceptación al cambio</b> , con el fin de mejorar	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac.	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
10. Muestro mi <b>entusiasmo ante el cambio</b> que puedan generarse en la agencia.	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
11. Un trabajador debe renunciar a la <b>comodidad o confort ante el cambio</b> .	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac.	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
12. No tengo ningún problema de que el <b>status quo</b> cambie con tal de mejorar la gestión.	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac.	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
13. Siento <b>comodidad</b> cuando se instalan <b>nuevos ambientes de trabajo</b> .	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac.	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo

#### Datos de Estudio: Compromiso Organizacional

1. Conuerdo y me <b>identifico</b> con mi institución laboral.	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
2. Siempre muestro mi identificación con los <b>objetivos corporativos</b> .	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
3. Considero que mi trabajo está en sintonía con mis <b>expectativas personales</b> .	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac.	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
4. Estoy de acuerdo en <b>permanecer</b> laboralmente en el banco.	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac.	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo

5. Considero importante tener una <b>obligación moral ante la empresa</b> durante el desempeño laboral.	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac.	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
6. Cuando efectúo mi trabajo, siento una <b>obligación moral. a nivel individual o personal.</b>	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac.	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
7. Todo trabajador debe tener una <b>obligación moral</b> en su desempeño.	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac.	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
8. Como trabajador, siento <b>lealtad al BCP como empresa</b>	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
9. A nivel general, mi <b>compromiso organizacional</b> califica como:	1 Muy bajo	2 Bajo	3 Regular	4 Alto	5 Muy alto

**Gracias por su colaboración.**

## Resultados: Datos Generales

**Tabla 9: Género**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Femenino	28	58,3	58,3
Masculino	20	41,7	41,7
Total	48	100,0	100,0

Los trabajadores son, en su mayoría, del género femenino pues consignan el 58.% de la población.

**Tabla 10: Años de labor**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
<= 3	20	41,7	41,7
6 - 9	12	25,0	25,0
4 - 5	10	20,8	20,8
10+	6	12,5	12,5
Total	48	100,0	100,0

El 41.7% tienen menos de 3 años de estar laborando en el banco. Un cuarto de trabajadores tiene entre 6 y 9 años de permanencia laboral.

**Tabla 11: Grado de Instrucción**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Univ Bachiller	16	33,3	33,3
Técnica	15	31,3	31,3
Univ Titulado	12	25,0	25,0
Secundaria	5	10,4	10,4
Total	48	100,0	100,0

El tercio de los trabajadores tienen el grado académico de bachiller, seguido de los técnicos en un 31.3%, principalmente.

## Resultados: Variable Independiente

**Tabla 12: Predisposición a entregar información requerida ante el cambio.**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Casi siempre	31	64,6	64,6
Siempre	15	31,3	31,3
A veces	2	4,2	4,2
Total	48	100,0	100,0

Ingresando al análisis de la variable independiente, el tema de la Respuesta a la información requerida ante el cambio, los trabajadores confiesan estar predispuestos a entregar la información requerida en una cantidad poblacional de los dos tercios.

**Tabla 13: Percepción respecto a la renuncia al conformismo**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
De acuerdo	35	72,9	72,9
Casi de acuerdo	12	25,0	25,0
Indeciso	1	2,1	2,1
Total	48	100,0	100,0

Respecto al conformismo, hay trabajadores en un 72.9% indican que están en condiciones de evitar o renunciar el conformismo.

**Tabla 14: Sentimiento favorable ante el cambio**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Casi nunca	18	37,5	37,5
Nunca	9	18,8	18,8
Casi siempre	8	16,7	16,7
A veces	7	14,6	14,6
Siempre	6	12,5	12,5
Total	48	100,0	100,0

En el análisis también se ha tomado en cuenta el tema de experimenta un sentimiento favorable en el cambio.

**Tabla 15: Sujeción al status quo (permanecer igual)**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Indeciso	15	31,3	31,3
Casi en desacuerdo	12	25,0	25,0
De acuerdo	8	16,7	16,7
En desacuerdo	7	14,6	14,6
Casi de acuerdo	6	12,5	12,5
Total	48	100,0	100,0

A la pregunta, no debe estar sujeto al status quo, los trabajadores se muestran indecisos en un 31.3%.

**Tabla 16: Creencia al cambio con seguridad al empleado.**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Casi en desacuerdo	13	27,1	27,1
De acuerdo	13	27,1	27,1
En desacuerdo	11	22,9	22,9
Casi de acuerdo	6	12,5	12,5
Indeciso	5	10,4	10,4
Total	48	100,0	100,0

Respecto a la seguridad, los trabajadores indican estar “casi en desacuerdo” y “de acuerdo” que el cambio trae Consigo seguridad, ambas con un 27.1%.

**Tabla 17: Actitud de resistencia al cambio.**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Indeciso	14	29,2	29,2
De acuerdo	13	27,1	27,1
En desacuerdo	12	25,0	25,0
Casi en desacuerdo	6	12,5	12,5
Casi de acuerdo	3	6,3	6,3
Total	48	100,0	100,0

En respuesta a la resistencia al cambio los trabajadores mantienen una actitud indecisa de resistencia al cambio en un 29.2%; mientras un poco más de un cuarto de la cantidad poblacional (27.1%) está de acuerdo.

**Tabla 18: Disposición a aprender.**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Siempre	36	75,0	75,0
Casi siempre	8	16,7	16,7
Casi nunca	2	4,2	4,2
A veces	2	4,2	4,2
Total	48	100,0	100,0

Los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores “siempre” están dispuesto a aprender en el trabajo; y un 16.7% están “casi siempre” dispuestos.

**Tabla 19: Convencimiento a experimentar con tal de mejorar la labor**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Siempre	14	29,2	29,2
Casi nunca	12	25,0	25,0
Casi siempre	10	20,8	20,8
Nunca	9	18,8	18,8
A veces	3	6,3	6,3
Total	48	100,0	100,0

En el estudio se evidencia que el 29.2% de los trabajadores “siempre” están convencidos de experimentar con el fin de mejorar su labor. Pero un cuarto de la cantidad de trabajadores “casi nunca” está dispuesto a experimentar.

**Tabla 20: Actitud de aceptación al cambio, con el fin de mejorar**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Casi de acuerdo	16	33,3	33,3
De acuerdo	15	31,3	31,3
Casi en desacuerdo	12	25,0	25,0
Indeciso	5	10,4	10,4
Total	48	100,0	100,0

Como se evidencia, un tercio de los trabajadores mantienen una actitud “casi de acuerdo” y otro tercio “de acuerdo”, para adaptarse al cambio en beneficio de mejorar.

**Tabla 21: Entusiasmo ante el cambio que puede generarse en la agencia.**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Siempre	15	31,3	31,3
Casi siempre	12	25,0	25,0
A veces	9	18,8	18,8
Casi nunca	8	16,7	16,7
Nunca	4	8,3	8,3
Total	48	100,0	100,0

Respecto al entusiasmo ante el cambio, se muestra que los trabajadores en un 31.3% siempre muestran entusiasmo ante el cambio que se pueda generar en la agencia; seguido de quienes “casi siempre” en un 25%.

**Tabla 22: Renuncia a la comodidad o confort ante el cambio.**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Indeciso	16	33,3	33,3
En desacuerdo	15	31,3	31,3
De acuerdo	10	20,8	20,8
Casi de acuerdo	6	12,5	12,5
Casi en desacuerdo	1	2,1	2,1
Total	48	100,0	100,0

En respuesta al confort ante el cambio, un 33.3% de los trabajadores se muestran indecisos.

**Tabla 23: Respuesta a no tener ningún problema de que el *status quo* cambie**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Indeciso	14	29,2	29,2
Casi de acuerdo	13	27,1	27,1
En desacuerdo	12	25,0	25,0
De acuerdo	9	18,8	18,8
Total	48	100,0	100,0

Se observa en un 29.2% de los trabajadores están indecisos de que el *status quo* cambie con el fin de mejorar la gestión; mientras un 27.1% de los trabajadores están casi de acuerdo.



**Tabla 24: Comodidad cuando se instalan nuevos ambientes.**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Casi de acuerdo	16	33,3	33,3
Indeciso	12	25,0	25,0
Casi en desacuerdo	10	20,8	20,8
De acuerdo	10	20,8	20,8
Total	48	100,0	100,0

El estudio demuestra que los trabajadores están casi de acuerdo con la comodidad de instalar nuevos ambientes de trabajo en un 33.3%. Un cuarto de la población está indeciso.

### Resultados de la Variable Dependiente

**Tabla 25: Identificación con la institución laboral.**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Casi siempre	22	45,8	45,8
Siempre	18	37,5	37,5
A veces	8	16,7	16,7
Total	48	100,0	100,0

Ingresando al análisis de la variable dependiente se observa en un 45.8% de los trabajadores “casi siempre” se identifican con la institución financiera; y un 37.5% manifiestan “siempre” estar identificado.

**Tabla 26: Identificación con los objetivos corporativos.**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
A veces	20	41,7	41,7
Casi siempre	18	37,5	37,5
Siempre	9	18,8	18,8
Casi nunca	1	2,1	2,1
Total	48	100,0	100,0

El resultado refleja que los trabajadores a veces muestran identificación con los objetivos corporativos en un 41.7%.

**Tabla 27: Percepción respecto al trabajo con sintonía con las expectativas personales.**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Casi en desacuerdo	16	33,3	33,3
Casi de acuerdo	15	31,3	31,3
De acuerdo	10	20,8	20,8
Indeciso	7	14,6	14,6
Total	48	100,0	100,0

Como se evidencia, un tercio de la cantidad poblacional está casi en desacuerdo al considerar que su trabajo está en sintonía con sus expectativas personales y otro tercio “casi de acuerdo”.

**Tabla 28: Estar de acuerdo en permanecer laboralmente en el banco.**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Casi de acuerdo	26	54,2	54,2
De acuerdo	12	25,0	25,0
Indeciso	10	20,8	20,8
Total	48	100,0	100,0

Un poco más de la mitad de los trabajadores están casi de acuerdo y una cuarta parte están “de acuerdo”.

**Tabla 29: Obligación moral ante la empresa durante el desempeño laboral.**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Casi de acuerdo	22	45,8	45,8
De acuerdo	21	43,8	43,8
Indeciso	5	10,4	10,4
Total	48	100,0	100,0

Respecto a la importancia de tener una obligación moral ante la empresa durante el desempeño laboral un 45.8% de los trabajadores indican estar “casi de acuerdo”; y el 43.8% estar “de acuerdo”.

**Tabla 30: Cuando trabajo, siento una obligación moral. a nivel individual.**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Casi de acuerdo	27	56,3	56,3
De acuerdo	19	39,6	39,6
Indeciso	2	4,2	4,2
Total	48	100,0	100,0

Se observa más del 50% de la cantidad poblacional está “casi de acuerdo” que al momento de efectúa su trabajo sienten una obligación moral a nivel personal.

**Tabla 31: Cree que el trabajador debe tener una obligación moral en su desempeño.**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
De acuerdo	23	47,9	47,9
Casi de acuerdo	21	43,8	43,8
Indeciso	4	8,3	8,3
Total	48	100,0	100,0

Los resultados reflejan que los trabajadores en un 47.9% están “de acuerdo” que deben mantener una obligación moral en su desempeño; así como el 43.8% están “casi de acuerdo”.

**Tabla 32: Lealtad al BCP como empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Casi siempre	24	50,0	50,0
Siempre	19	39,6	39,6
A veces	5	10,4	10,4
Total	48	100,0	100,0

Respecto a la lealtad, la mitad de la población casi siempre siente lealtad al BCP como empresa; y un 39.6% de los trabajadores “siempre” sienten lealtad.

**Tabla 33: Compromiso organizacional:**

	Frecuencia	Porcentaje	% válido
Alto	35	72,9	72,9
Muy alto	10	20,8	20,8
Regular	3	6,3	6,3
Total	48	100,0	100,0

El estudio demuestra que la mayor parte de la cantidad poblacional mantiene un alto compromiso con la organización; y un 20.8% indica contar con “muy alto” compromiso.

### **Análisis de Confiabilidad**

**Tabla 34: Estadísticas de fiabilidad por dimensiones**

Variable	$\alpha$ de Cronbach	Número de elementos
Gestión de cambio	0.902	13
Compromiso Organizacional	0.775	8

En el análisis, cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Se aprecia la cifra de 0.902, el mismo que indica que el instrumento de investigación es fiable en la dimensión independiente; en la dependiente el valor es 0.775, también óptimo. La cifra 13 y 8 representan las preguntas formuladas para ambas variables, respectivamente.