

## Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia)

### Relationship among motivation and resistance to change in workers of a public sector company in Bogotá (Colombia)

Mónica García Rubiano\*

Gadith Pilar Gómez Navarro

Olga Patricia Londoño

Universidad Católica de Colombia,

Bogotá

Recibido: 9 de octubre de 2008

Revisado: 13 de noviembre de 2008

Aceptado: 10 de enero de 2009

#### Resumen

En esta investigación se planteó como objetivo general encontrar la relación entre la motivación y la resistencia al cambio de los empleados que trabajan en una organización del sector público de Bogotá. El estudio presentó aportes a la psicología organizacional en relación con estas dos variables, específicamente con las variables supervisión, participación, afiliación, reconocimiento, comunicación, trabajo en equipo, contenido del trabajo, liderazgo, condiciones motivacionales internas, cultura de cambio, nivel individual y grupal, aceptación de la autoridad, medios preferidos, dedicación de la tarea, resistencia pasiva, expectación, entre otras. Se logró confirmar el campo de acción para el psicólogo al comprobar que es de vital importancia el control de las condiciones de trabajo -con respecto a la motivación y los factores que generan la resistencia al cambio- para el óptimo desempeño de las funciones laborales, y se amplía así la perspectiva de la psicología organizacional, ya que es el psicólogo un potencial generador de cambio.

**Palabras clave:** psicología organizacional, motivación, condiciones motivacionales internas, cambio y resistencia al cambio.

---

\* Correspondencia: Mónica García Rubiano, grupo de investigación comportamiento organizacional, Universidad Católica de Colombia, Calle 47 No. 13 -32, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: mgarcia@ucatolica.edu.co

## Abstract

The main goal of the study was to find the relationship between motivation and resistance to change in workers of a public sector company in Bogotá, Colombia. The study made contributions to Industrial/Organizational Psychology with regards to these two variables, specifically Supervision, Participation, Belonging, Communication, Teamwork, Job content, Leadership, Internal motivational conditions, Change culture, Individual and Group level, Authority acceptance, Preferred means, Task dedication, Passive resistance, Expectation, among others. An action field for the Psychologist is confirmed upon finding that controlling work conditions (with regards to motivation and factors that create resistance to change) in order to achieve an optimal performance is vital, and the perspective of Organizational Psychology becomes widened, since the Psychologist is a potential agent of change.

**Key words:** organizational psychology, motivation, internal motivational conditions change, resistance to change.

## Introducción

El crecimiento y expansión de las organizaciones y los nuevos enfoques de administración moderna desarrollan una clara tendencia al cambio constante frente a la mejora continua de sus servicios, productos y procesos, lo que obliga a una congruencia entre las metas administrativas y los objetivos de los trabajadores dentro del funcionamiento organizacional. Appelbaun, Pierre y Glavas (1998) presentan una descripción del cambio estratégico de la organización (SOC) y su impacto sobre la dirección, aprender, la motivación y la productividad, aspectos en los que tienen en cuenta el manejo de la situación y de qué forma el cambio afecta a las personas en la organización, así como el manejo de la modificación del comportamiento (BM), los cuales según los autores son la esencia normativa de los conceptos más amplios de motivación, de la recompensa, de aprender y de la cultura de la organización (Wilson, 1992). Las preocupaciones por los individuos de motivación para aprender nuevas habilidades pueden ayudar a reducir las defensas que bloquean aprender, en vez de la recompensa por moverse hacia arriba en la jerarquía, recompensan a la gente por aumentar sus habilidades mientras que las adapta al cambio en metas de la organización.

Para que el cambio sea efectivo en las organizaciones, es necesario que el empleado sepa cuáles son sus responsabilidades, sus metas y tenga el entrenamiento necesario e infraestructura técnica para apoyar las iniciativas transformacionales del cambio, para que de esta forma elementos como la motivación, la cultura de las organizaciones, la normatividad de las empresas puedan tener un impacto profundo en la capacidad y así introducir cualquier tipo de cambio de organización, estratégica (Appelbaun et al., 1998). Es por esta razón que se evidencia aún más la necesidad de encontrar una relación entre la motivación del trabajador y la resistencia al cambio en las organizaciones, pues, con base en dicha evidencia, se podrá establecer si los trabajadores poseen, de acuerdo con sus motivaciones la flexibilidad que implican los cambios en las empresas y asimismo, adaptarse fácilmente a dichos cambios y continuar efectuando eficazmente su labor.

El estudio de la motivación en las organizaciones se convierte en un factor importante, ya que es posible que se relacione directamente con la aceptación de los empleados hacia los cambios que se realizan en las empresas. El liderazgo influye de manera importante en la motivación de los empleados, de ahí que se considere la idea de contar con líderes que manejen los pequeños grupos de forma adecuada y que motiven a los

empleados para asumir cambios de mejor manera, viéndolos positivamente. Esto ayuda a disminuir la resistencia al cambio que se genera en la mayoría de las organizaciones.

## La motivación

Robbins (1999) define la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo a favor de las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 168), lo cual es importante para las empresas, debido a las ganancias que representa para la productividad laboral. Asimismo, Richards (1990) catalogó la motivación como el grado en que los empleados evalúan su desempeño en el trabajo, la capacidad de toma de decisiones, su creatividad y entusiasmo para realizar determinada actividad, su satisfacción en el cumplimiento de las funciones, el esfuerzo por cumplirlas y, por último, qué tan autorrealizados se sienten al estar desempeñando determinado cargo.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) plantean que la motivación crea la energía que incita, inspira, impulsa e influye a las personas a la acción. Es un proceso psicológico que estimula y sostiene el comportamiento. La motivación primaria se deriva de necesidades fisiológicas tales como la evitación del sueño, del hambre y del dolor, y la motivación secundaria se aprende e incluye en las necesidades de alto nivel que se pueden obtener dentro de una profesión.

En cuanto a la motivación en el trabajo, muchos de sus indicadores se conceptualizan en términos de la satisfacción de distintos tipos de necesidades individuales, como la de existencia, poder, afiliación o logro en función de habilidades, aptitudes y el tipo de importancia y la variedad de la tarea realizada. El término también se asocia al inicio y al mantenimiento de una conducta dirigida hacia el logro de una meta (Reimel de Carrasquel, 1998).

Por otra parte, el estudio de la motivación ha generado diferentes tipos de teorías y modelos

que permiten explicarla de manera más profunda. Dentro de las teorías que se han venido desarrollando a través del tiempo es posible encontrar la teoría de desempeño y satisfacción o modelo de circulación, planteada por Porter y Lawler (1968); la tricotomía de la teoría de las necesidades planteada por McClelland (1987); la teoría futura de la perspectiva del tiempo y la teoría de la meta propuesta por Simons, Dewitte y Lens (2004); la teoría cognoscitiva propuesta por Amabile, DeJong y Lepper (1976); Lepper y Greene (1975) y Heider (1958); la teoría de la autodeterminación planteada por Gagn y Deci (2005); la teoría de la gerencia científica planteada por Gilbert y Taylor (citado en Gee & Burke, 2001); las tres bases teóricas propuestas por Wise (1990, citado por Brewer, Selden & Facer, 2000); las cinco teorías encontradas en un estudio realizado por Carr, MacLachlan y Campbell (1997), en el que se explica la teoría de la diversidad de la paga, descrita por Ravlin (2003); la teoría de la expectativa de Vroom (1964); la teoría de fijar la meta de Locke (1991); la teoría de justicia en el trabajo Gilliland y Chan (2001) y la teoría social de la equidad propuesta por Carr et al. (1997).

En relación con lo expuesto anteriormente, Kouzes y de Posner (1995) logran identificar cinco comportamientos con los que se alcanzan las metas de la organización. Dentro de esos comportamientos se encuentran el desafío de ser innovadores, creativos, orientados al cambio y la toma de decisiones; la creación de una visión ideal para implicar a otros en el entusiasmo y la comisión; permitir a otros el trabajo en equipo, la confianza y autorizarles el desempeño en otras áreas para el alcance de metas; fijar modelos claros sobre estándares y valores, y animar las realizaciones de celebración apoyándolas.

Ryan y Deci (2000) plantean que la motivación surge de las metas a futuro y son contingentes con las tareas actuales, es una motivación instrumental y, por tanto, es extrínseca. Por otro lado, los teóricos de la perspectiva del tiempo futuro han demostrado en varias ocasiones las ventajas de adoptar metas a largo plazo, ya que perciben la utilidad de una tarea actual para una meta

futura que realce la motivación en comparación con una tarea sin implicaciones futuras (Wigfield & Eccles, 2000).

Según Deci, Koestner y Ryan (1999), cuando las recompensas son dadas independientemente de la tarea o cuando no son anticipadas, las recompensas extrínsecas tangibles no minan la motivación intrínseca. Además, Ryan, Mims y Koestner (1983) sostienen que cuando las recompensas son contingentes en alta calidad, el funcionamiento y el contexto interpersonal son de apoyo, en lugar de ejercer presión.

En un estudio realizado por Buchanan (1975), en el que exploró diferencias entre los empleados del sector público y el sector privado, comparó la motivación del servicio público con la implicación en el trabajo y encontró que los encargados del sector público tenían niveles inferiores en la implicación en el trabajo, mientras que los del sector privado tenían mayores niveles.

Además de las teorías expuestas, existen modelos que permiten explicar la motivación de manera más profunda. Dentro de los modelos por algunos autores se pueden encontrar el modelo motivacional de Robbins (1999); el de la motivación intrínseca y extrínseca de Porter y Lawler (1968); la teoría ERC (Existence Needs, Relatedness Needs and Growth Needs) de Alderfer (1976), autoeficiencia, de Bandura; de la equidad de Adams (1965), y el de atribución de Davis y Newstrom (2001). En conclusión, estos modelos proponen que hay una relación entre el esfuerzo, el rendimiento y las recompensas obtenidas para obtener la satisfacción al lograr las metas propuestas. Además, la motivación aumenta en la medida en que se perciba satisfacción de las necesidades por medio de las recompensas obtenidas y enfatiza en las expectativas del individuo y la importancia que éste asigna a diferentes componentes de su entorno laboral.

Medina (1999) realizó una investigación sobre resistencia al cambio y la motivación de 224 trabajadores de la Contraloría General de la República, seccional Bogotá, de diferentes dependencias, hombres y mujeres, con nivel de formación profe-

sional, auxiliar administrativo y operario, con una antigüedad entre 1 y 32 años de labor en la organización. A ellos se les aplicó el CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo) y el CMC (Cuestionario de Resistencia al Cambio), instrumentos diseñados por el autor. La investigación señala que algunos de los factores estudiados que generan resistencia al cambio son la antigüedad, nivel de formación, tiempo de permanencia en la institución, el cual se encuentra relacionado directamente con la motivación.

Con base en esto, algunos aspectos motivacionales de las personas que trabajan en una organización afectan la forma en que los empleados asumen los cambios que se generan en la empresa. Mediante el manejo de estos factores motivacionales se puede evitar que se presenten en el futuro problemas, como la resistencia al cambio, los cuales, muchas veces, conducen a que se generen sindicatos o fuerzas opositoras que bloquean el éxito del cambio.

## El cambio organizacional

El cambio organizacional es definido por Malott (2001) como un estado constante de alteración, variación o modificación. Dicho cambio puede ser cualquier alteración ocurrida en el entorno del trabajo, que representa un aspecto esencial de la creatividad y en la innovación de las organizaciones actuales (Chiavenato, 2002). Así, el cambio organizacional es visto como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo (Armenakis & Bedeian, 1999).

Daft (1999) lo define como la adopción de una idea, una técnica o una conducta que son nuevas para la organización; mientras que para Chiavenato (2004) es pasar de un estado a otro, significando una transformación que puede ser gradual, constante, veloz e impactante, una perturbación, interrupción y ruptura; el tránsito de una situación a otra distinta.

Robbins (1999) propone dos tipos de cambio; el de primer orden cuando es lineal y continuo, en

el cual no se producen cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros tienen acerca del funcionamiento de la organización, mientras que el cambio de segundo orden sí es multidimensional, multinivel, discontinuo y radical, sí involucra nuevas formas a las suposiciones sobre las organizaciones y el mundo en el cual operan. El autor agrega que los cambios se producen en la estructura, la tecnología, la ubicación física y la gente.

Díez de Castro, Calvo de Mora y Díez Martín (2004) tipifican el cambio en tres dimensiones básicas: la primera, ligada al contexto, tiene en cuenta el cambio convergente -está en buena sintonía con la orientación existente en el sector en el que desarrolla su actividad- y divergente -ocurre cuando una organización se desplaza desde un arquetipo en uso a otro diferente-. La segunda, vinculada con el contenido, considera por un lado, el cambio evolutivo y progresivo que se produce lenta y gradualmente y, por otro, el cambio revolucionario en el que se modifican aspectos básicos de la organización, sus reglas y su estructura; la última dimensión corresponde al proceso, que puede ser tangible -procesos de trabajo, estructuras formales- e intangible -relaciones sociales y creencias.

Por su parte Weick y Quinn (1999) diferencian entre cambio continuo y cambio episódico. El cambio continuo se utiliza para agrupar los cambios organizativos que tienden a ser evolutivos y acumulativos, se presume que en muchos casos es emergente y no intencionado; en contraposición este a tipo de cambio está el episódico, que se produce en alguna ocasión y no vuelve a aparecer otra vez hasta pasado el tiempo.

Las diferentes posturas de los autores se enmarcan en elementos relacionados con el ambiente interno y externo que afectan a las organizaciones, de forma tal que la disposición que éstas puedan tener para asumirlo es el punto de partida y eje de producción de los cambios.

En torno al aspecto del cambio organizacional Mundet y Suñé (2002), en su investigación sobre los procesos limitadores del aprendizaje, postulan que un agente externo puede ser benéfico para

una organización, debido a que él tiene gran parte de la responsabilidad de la iniciativa de cambio; sin embargo, es la dirección de la empresa, el que tiene la capacidad y la responsabilidad de impulsarla y llevarla a cabo hasta sus últimas consecuencias. Asimismo, los autores plantean con respecto a la función de los líderes de una organización, que la principal causa de incompetencias organizativas no se debe a la falta de cualificación de los empleados, sino a la actuación de los directivos más cualificados en el modo como interpretan, entienden y acatan sus responsabilidades, así como en el modo como dan sentido al trabajo de sus colaboradores.

Existen diversas formas de interpretar el cambio que se da en una organización, Novoa (2000) propone una clasificación en seis dimensiones o formas de entender el cambio organizacional, éstas son:

- Cambios dentro del sistema, al sistema y de sistema.
- Carencia-oportunidad.
- Adaptación-transformación.
- Estructuras-fluidos.
- Continuidad-discontinuidad.
- Pensamiento lineales-sistémicos.

Las organizaciones se ven obligadas a cambiar por motivos relacionados con su propia supervivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. Se puede decir que las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan su propia evolución y entropía. Las organizaciones cambian por las siguientes razones:

- Para desarrollar nuevos productos y servicios.
- Por las nuevas tendencias administrativas.
- Por presiones del entorno, desempeño y competencia.
- Por problemas financieros.
- Por acomodamiento en mercado.
- Como respuesta a las alianzas estratégicas, riesgos, licencias, etc.
- Por adquisición de tecnología.
- Transformaciones en el entorno socioeconómico.
- Por la política mundial.
- Por el papel del estado.

- La competencia global.
- Los desastres naturales (Yáber, Malott & Valarino, 1998).

El cambio organizacional provoca emociones fuertes, desde un sentimiento de liberación hasta depresión y humillación. La conducta del individuo o del grupo, después del cambio en la organización, puede adoptar diversas formas, entre las cuales Furnham (2001) contempla cinco posibles reacciones:

- La deserción, corresponde a la separación de la organización.
- Resistencia activa, con la cual los trabajadores pueden intentar evitar o modificar la naturaleza del cambio.
- La oposición que busca retrasar o demorar la implantación de un cambio propuesto.
- La resignación que se refiere al sentimiento de impotencia de quienes se oponen para evitar el cambio dejando que ocurra sin interferencia.
- La aceptación o modificación, generalmente considerada una negociación con respecto a los detalles más que a los principios.

En cuanto a lo anterior, autores, como Chiavenato (2004), Kinicki y Kreitner (2003), Abramson, (1992), Davis y Newstrom (2001), Furnham (2001), Schein (1961, citado en Marín, 1999) y García (2004) definen la resistencia al cambio como la presentación de conductas de un empleado o grupo de personas con el propósito de desacreditar, demorar o impedir la instrumentalización de un cambio, debido a la percepción que él o ellos tienen de amenaza a la satisfacción de sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio o autoestima.

Acosta (2002) identifica dos tipos de resistencia al cambio: el tipo A, referido a una resistencia abierta e inmediata que ocurre cuando los trabajadores responden con trabajo lento, quejas y amenazas manifiestan; y el tipo B, que se caracteriza por ser una resistencia implícita y diferida que genera resistencia en el largo plazo, acumula resentimiento que explota después sin conexión explícita con el evento de cambio, produce pér-

didada de lealtad, desmotivación, ausentismo, baja en la eficiencia y en la eficacia.

Al respecto, Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) plantean que la resistencia puede ser abierta -huelgas, disminución de la productividad, alteración de la calidad o sabotaje- o encubierta -demoras, ausentismo, solicitudes de traslados, incremento de accidentes de trabajo y baja participación-. Asimismo, plantean que la resistencia puede ser individual y organizacional, bien sea por la percepción selectiva o errada, las características de personalidad, los hábitos, las amenazas a su poder o influencia, el temor a lo desconocido o razones económicas. Y, teniendo dentro de las razones de tipo organizacional el diseño organizacional, la cultura organizacional, las limitaciones de recursos y los convenios interorganizacionales.

El fenómeno de resistencia al cambio puede ser interpretado desde diversos niveles de análisis; King (2003) lo explica desde tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional. En el nivel individual, menciona que existen factores de personalidad que influyen en la intensidad de la resistencia al cambio, por ejemplo, el locus de control, la necesidad de alcanzar logros, la independencia, el poder y el autoritarismo. Desde el nivel grupal la resistencia se explica por varios factores relativos a la estructura, composición, y a las relaciones de trabajo de un grupo que dé importancia al *estatus quo*. Algunos de estos factores son: la cohesión grupal, las normas sociales, la participación en la toma de decisiones y la autonomía en la autodeterminación de acciones. La distribución del poder y la autoridad organizacionales controlarán los niveles de resistencia en diferentes situaciones. Desde el tercer nivel, el organizacional, factores como la estructura de la organización, su clima, cultura y estrategia constituyen, finalmente, la causa de la resistencia. Estos elementos, junto con los del nivel individual y grupal, pueden ser mejor comprendidos a partir de procesos psicológicos que sirven de marco de referencia de la resistencia al cambio.

Para que el cambio sea efectivo en las organizaciones, es necesario que el empleado sepa cuáles

son sus responsabilidades, sus metas y tenga el entrenamiento necesario, así como la infraestructura técnica para apoyar las iniciativas transformacionales del cambio, para que de esta forma elementos como la motivación, la cultura de las organizaciones y la normatividad de las empresas puedan tener un impacto profundo en la capacidad para introducir cualquier tipo de cambio de organización, estratégico (Appelbaun et al., 1998).

Además de la investigación realizada por Medina (1999), en la revisión empírica no se encontraron investigaciones que planteen como tal la relación entre estas dos variables, sino la de elementos que las contienen como, por ejemplo, reacciones al cambio, comportamientos y funcionamiento de la organización; impacto del cambio organizacional en las experiencias profesionales y las opiniones de los trabajadores en lo referente a niveles de satisfacción con aspectos del trabajo y sobre la organización como lugar para trabajar; importancia de la alineación organizacional en las prácticas internas de paga, promoción, selección de personal, retención y estructura de la organización y su influencia en el apoyo a la innovación realizada por los trabajadores como parte del cambio (Dianne, 1994; Worrall, Cooper & Campbell, 2000; Middleton & Haper, 2004).

A partir de lo expuesto, surgió la pregunta ¿cuál es la relación entre motivación y resistencia al cambio en los empleados de una empresa del sector público de Bogotá?

## Método

### Diseño

Esta investigación se realizó bajo un diseño transversal correlacional, ya que pretende la cualificación y medición de las variables que se van a trabajar para calcular el índice de correlación entre ellas y determinar el grado de relación y posible influencia entre las variables (Hernández, Fernández & Baptista, 2003). El uso de este diseño se justifica dado que se busca establecer la relación

entre las variables sin que sea necesario establecer un grado de causalidad entre ellas.

La variable predictor en esta investigación es la *motivación*, la cual, desde la perspectiva de Toro (1992), se dividen en tres grupos, a saber: condiciones motivacionales internas -logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento-; medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo -dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación-; condiciones motivaciones externas -supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción.

La variable criterio, *resistencia al cambio*, es definida, según Davis y Newstrom (2001), como la presentación de conductas de un empleado o grupo de personas con el propósito de desacreditar, demorar o impedir la instrumentalización de un cambio, debido a la percepción que él o ellos tienen de amenaza a la satisfacción de sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio o autoestima. Ésta es una variable cuantitativa intervalar, evaluada por autorreporte en términos de ocurrencia y frecuencia de las conductas a través del Cuestionario de Medición de Resistencia al Cambio. Los componentes de la variable son: nivel individual -adaptabilidad, liderazgo, capacidad de innovación-; nivel grupal -participación, comunicación, trabajo en equipo-; nivel organizacional -aceptación activa, aceptación pasiva, resistencia activa, resistencia pasiva, conocimiento de las organizaciones y cultura del cambio- (García, Rubio & Bravo, 2007). Sin embargo, la evaluación métrica del instrumento permitió establecer la capacidad de éste para evaluar dos condiciones entre un continuo entre aceptación/resistencia; desde estas condiciones se denominará para próximas aplicaciones “instrumento de medición de cambio organizacional” (García, 2008).

### Participantes

La muestra es no aleatoria. Fueron seleccionados 61 participantes de una empresa del sector público de Bogotá (93,4% hombres y un 6,6% mujeres). Las edades estaban comprendidas entre los trein-

ta y cuarenta años. Las personas se encontraban vinculadas laboralmente con la empresa y tenían una intensidad laboral de 40 horas a la semana.

## Instrumentos

Para llevar a cabo la evaluación de motivación y resistencia al cambio, se utilizaron los siguientes instrumentos: el instrumento de medición de motivación CMT, elaborado por Toro (1992). El test mide quince variables que se encuentran agrupadas en tres categorías generales: condiciones motivacionales internas (CMI), condiciones motivacionales externas (CME) y medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo; el coeficiente de confiabilidad de la prueba es de 0,72.

Para medir resistencia al cambio se utilizó un instrumento diseñado por García et al. (2007), que cuenta con 55 ítems distribuidos en doce variables, en los tres niveles identificados por King (2003), de la siguiente forma:

- Nivel individual: adaptabilidad (1, 2, 3, 4, 5, 6), liderazgo (7, 8, 9, 10, 11, 12) y capacidad de innovación (13, 14, 15, 16).
- Nivel grupal: participación (integración) (17, 178, 19, 20, 21), comunicación (22, 23, 24, 25, 26) y trabajo en equipo (27, 28, 29, 30).
- Nivel organizacional: aceptación activa (31, 32, 33, 34, 35), aceptación pasiva (36, 37, 38), resistencia activa (39, 40, 41, 42, 43), resistencia pasiva (44, 45, 46, 47, 48), conocimiento de la organización (49, 50, 51, 52) y cultura de cambio (53, 54).

Se utilizó el estadístico Pearson mediante el cual se halló la asociación ( $r = 0,633$ ), y mediante el coeficiente Alfa de Cronbach se obtuvo una confiabilidad de 0,84.

## Procedimiento

De acuerdo con lo anterior, se establecieron las siguientes fases:

- Fase I: abordaje teórico y conceptual. Se realizó una revisión teórica del tema para dar un abordaje puntual.

- Fase II: aplicación de instrumentos. Se aplicaron los instrumentos de motivación y cambio organizacional a 61 empleados de una empresa del sector público de Bogotá.
- Fase III: plan de análisis de resultados: por medio del programa estadístico SPSS 15 se correlacionaron los datos arrojados por las pruebas CMT y el IMC.

## Aspectos éticos

Teniendo en cuenta los lineamientos de la resolución No 008430 de 1993 por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, la presente investigación tuvo en cuenta aspectos como los mencionados el artículo 6 del capítulo II, con respecto al consentimiento informado, para el cual se contó con la autorización de la empresa para llevar a cabo la investigación, y con la aprobación del proyecto, por parte de la institución investigadora que para el caso es la Universidad Católica de Colombia.

Con respecto al anonimato mencionado en el artículo 8 del capítulo II, se protegió la privacidad de los participantes, los cuales fueron identificados sólo cuando los resultados lo requirieron. Se ha considerado según el artículo 11 del capítulo II, que el presente estudio es una *investigación sin riesgo*, debido a que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio.

## Resultados

Para determinar la relación entre los factores de resistencia al cambio y motivación, se aplicaron las pruebas Cuestionario de Motivación para el Trabajo y el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional a una muestra de 61 trabajadores de una empresa del sector terciario de Bogotá.

La muestra evaluada está constituida por 61 trabajadores de una empresa de servicio público de Bogotá, en la que el 93,4% son hombres y el 6,6% son mujeres; en cuanto al estado civil, el 16,39%



son solteros, el 59,02% son casados y el 24,59% separados. Con respecto al nivel de escolaridad se encontró que el 59,02% tiene nivel técnico; el 22,95% secundaria; el 3,28% y el 14,75% son profesionales. Por otro lado, los resultados sobre el tipo de contratación muestran que el 82% tienen contrato a término indefinido; el 14,8% a término fijo y el 1,6% a labor.

En relación con el cargo, un 8,2% de la muestra tiene cargos profesionales; un 3,3% son analistas químicos; otro 3,3%, ayudantes de represa; el 21,3%, técnicos en el área de mantenimiento; y 24,6%, ayudantes de tratamiento y auxiliares de laboratorio, y el 39,3%, técnicos en área de tratamiento. Con respecto a la edad, el 11,5% están aproximadamente en los cuarenta años y un 3,3% tienen edades entre treinta y treinta y ocho años.

Por otro lado, de acuerdo con los resultados arrojados por el Cuestionario de Motivación para el Trabajo, que se relacionan con el interés que tiene la población hacia los subfactores descritos en la tabla 1, se obtuvieron los siguientes resultados: En el subfactor logro que hace parte de la dimensión Condiciones Motivacionales Internas, el 70,5% de la población se concentra en un interés promedio, mientras que un 14,8% tiene un interés relativamente bajo y otro 14,8% tiene un interés relativamente alto. En el subfactor afiliación que hace parte de esta misma dimensión, un 60,7% se concentra en el promedio, mientras que un 1,6% tiene un interés excepcionalmente alto. Un 6,6% de la población tiene un interés excepcionalmente bajo en el subfactor autorrealización, mientras que un 44,3% tiene un interés promedio y un 39,3% tiene un interés relativamente bajo. En el subfactor reconocimiento el mayor porcentaje se concentra en un interés relativamente alto con un 54,1%, mien-

tras un porcentaje menor (4,9%) de la población se concentra en un interés relativamente bajo.

De acuerdo con lo anterior, un 49,2% de la población se concentra en el promedio en el interés por el subfactor dedicación a la tarea, que hace parte de la dimensión medios preferidos; un 36,1% tiene un interés relativamente alto, y sólo un 1,6% tiene un interés excepcionalmente bajo. Por otro lado, un 1,6% de la población se concentra en un interés excepcionalmente alto en el subfactor expectación, mientras que un 75,4% se concentra en el promedio. En el subfactor aceptación de normas y valores un 78,7% de la población se concentra en el promedio, un 16,4% tiene un interés relativamente alto y un 1,6% tiene un interés excepcionalmente bajo. En aceptación a la autoridad, un 77,0% de la población se concentra en el interés promedio, un 19,7% en el interés relativamente bajo y un 3,3% se concentra en un interés relativamente alto.

Por otro lado, en la dimensión Condiciones Motivacionales Externas, un 47,5% de la población se concentra en el interés promedio del subfactor supervisión, por cuanto un 8,2% tiene un interés relativamente alto y un 44,3% tiene un interés relativamente bajo. En el subfactor grupo de trabajo, un 50,8% de la población se concentra en un interés relativamente alto, mientras que en el subfactor contenido del trabajo el mayor porcentaje se concentra en un interés promedio con un 65,6%. En el subfactor salario, el porcentaje más bajo se encuentra en un interés excepcionalmente bajo con un 4,9%, mientras que el mayor porcentaje se concentra en el promedio con un 62,3%. En el subfactor promoción el mayor porcentaje de la población se concentra en el promedio con un 68,9%, mientras que un 9,8% se concentra en un interés relativamente bajo y un 21,3% en un interés relativamente alto (véase tabla 1).

Tabla 1. Resultados Cuestionario de Motivación para el Trabajo

Factores generales	Subfactores	Interés Excepcional/ bajo	Interés Relativa/ bajo	Interés promedio	Interés relativa/ alto	Interés excepcional/ alto
		F / %	F / %	F / %	F / %	F / %
CMI	Logro		14,8	70,5	14,8	
	Poder		14,8	65,6	19,7	
	Afiliación		19,7	60,7	18,0	1,6
	Autorrealización	6,6	39,3	44,3	9,8	
	Reconocimiento		4,9	31,1	54,1	9,8
Medios preferidos	Dedicación a la tarea		13,1	49,2	36,1	
	Aceptación de la autoridad	1,6	19,7	77,0	3,3	
	Aceptación de normas y valores	1,6	3,3	78,7	16,4	1,6
	Requisición		8,2	60,7	31,1	
	Expectación		8,2	75,4	14,8	
CME	Supervisión		44,3	47,5	8,2	
	Grupo de trabajo		8,2	41,0	50,8	
	Contenido del trabajo		24,6	65,6	9,8	4,9
	Salario		1,6	62,3	31,1	
	Promoción		9,8	68,9	21,3	

Entre los resultados obtenidos en las correlaciones entre resistencia al cambio y motivación se encuentra que la variable condiciones motivacionales internas correlaciona de forma significativa con comunicación (Rho = ,307, p < 0,01), trabajo en equipo (Rho = ,329, p < 0,01), nivel grupal (Rho = ,371, p < 0,01). La variable trabajo en equipo

correlaciona significativamente con logro (Rho = ,300, p < 0,01), reconocimiento (Rho = ,401, p < 0,01). Aceptación pasiva y requisición correlacionan significativamente (Rho = ,330, p < 0,01) y, por último, nivel grupal y reconocimiento que correlacionan significativamente (Rho = ,383, p < 0,01) (véase tabla 2).

Tabla 2. Correlaciones significativas

Variables relacionadas	Correlaciones	Nivel de significación
Supervisión y liderazgo	-,224 (*)	,042
Capacidad de innovación y autorrealización	,258 (*)	,022
Participación y Supervisión	-,215 (*)	,048
Comunicación y CMI	,307 (**)	,008
Participación y afiliación	-,260 (*)	,021
Trabajo en equipo y CMI	,329 (**)	,005
Resistencia pasiva y afiliación	,214 (*)	,049
Cultura de cambio y CMI	,292 (*)	,011
Nivel individual y afiliación	-,230 (*)	,038
Nivel individual y autorrealización	,217 (*)	,046
Nivel individual y supervisión	-,238 (*)	,033
Nivel grupal y CMI	,371 (**)	,002
Capacidad de innovación y reconocimiento	-,277 (*)	,015
Comunicación y logro	-,217 (*)	,047
Comunicación y aceptación de normas y valores	,228 (*)	,039
Comunicación y reconocimiento	,373 (**)	,002
Comunicación y contenido del trabajo	-,239 (*)	,032
Trabajo en equipo y logro	,300 (**)	,009
Trabajo en equipo y reconocimiento	,401 (**)	,001
Aceptación pasiva y requisición	,330 (**)	,005
Resistencia activa y aceptación de la autoridad	,224 (*)	,042
Resistencia pasiva y dedicación a la tarea	-,253 (*)	,024
Cultura de cambio y reconocimiento	,220 (*)	,045
Cultura de cambio y expectación	,294 (*)	,011
Nivel individual y expectación	-,258 (*)	,023
Nivel grupal y reconocimiento	,383 (**)	,001
Nivel organizacional y reconocimiento	,231 (*)	,036

\* La correlación es significativa a un  $p < 0,05$  (unilateral).

\*\* La correlación es significativa a un  $p < 0,01$  (unilateral).

## Discusión

El objetivo general de esta investigación fue identificar la correlación entre resistencia al cambio y motivación en el personal de una empresa del sector económico terciario. Para lograr tal fin, se analizaron, en primer lugar los datos demográficos de la población y en segunda instancia las correlaciones más significativas encontradas al comparar las variables de los dos instrumentos motivación (Cuestionario de Medición de Resistencia al Cambio) y cambio organizacional (Instrumento de Medición de Cambio Organizacional).

En el análisis demográfico, se encuentra que la mayoría de las personas están en un nivel académico técnico (61,40%), en los resultados observados a nivel de la población se encuentra que el 59% figura con estado civil casado y la edad de la población se concentra en un 11,5% en los cuarenta años.

Según los resultados arrojados por el Cuestionario de Motivación para el Trabajo y el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional, se encontró que hay una correlación negativa de  $-,224$  entre los subfactores supervisión y liderazgo que hacen parte de las condiciones motivacionales internas y resistencia al cambio respectivamente. Toro (1998) señala que el liderazgo se ve opacado por la supervisión constante de los jefes, ya que se sienten presionados a dedicarse únicamente a lo que les corresponde y esto sucede, porque las personas no están dirigidas desde su interior, ellas carecen de valores rectores, de nortes genuinos que los conduzcan a un liderazgo motivacional. La gente desconoce que el liderazgo motivacional es simplemente la influencia que una persona ejerce sobre otras gracias a las características personales particulares y no a su posición social, ocupacional o de cualquier otro tipo.

De igual forma, el subfactor de supervisión correlacionó negativamente con participación ( $-,215$ ), que es definida como el interés desarrollado por las personas para involucrarse en actividades y decisiones específicas. La supervisión implícita en estos acercamientos puede ser vista por los

subordinados como obligación y reducir su propensión de llevar a cabo buenos comportamientos y participar proponiendo nuevas sugerencias, o alternativas para dar soluciones y, en general, contar con actitudes proactivas (Niehoff & Moorman, 1993; Chiavenato, 2004).

Por otro lado, en la dimensión Condiciones Motivacionales Internas, el subfactor de autorrealización correlacionó positiva y significativamente con capacidad de innovación (0,258). En un estudio realizado por Castro, Posada, Urbe y Velásquez (1998, citado en Pérez y Rojas, 2001), se creó un perfil de motivación para el trabajo de gerentes según el sector de ubicación de la empresa y se encontró que no existen diferencias entre los dos tipos de gerencia, el factor auto-realización les permitía ser personas que utilizan en su trabajo habilidades y conocimientos personales, innovan y mejoran esas capacidades de forma progresiva.

La variable afiliación correlacionó negativamente con participación ( $-,260$ ). De acuerdo con Medina (1999), la afiliación se sustenta en los comportamientos emitidos por las personas hacia la obtención y conservación de relaciones afectivas satisfactorias, pues el cambio dentro de la organización hace que las personas vean afectados sus grupos de trabajo y relaciones laborales, lo cual genera sentimientos de frustración por la pérdida de los vínculos y, por lo tanto, manifiesten resistencia al cambio. Por otro lado, la participación hace referencia al interés desarrollado por las personas para involucrarse en actividades y decisiones específicas que requiera un proceso de cambio y que les afecte. Incluye la proposición de sugerencias, alternativas para dar soluciones, lo cual representa un profundo cambio en la filosofía y cultura de la organización (Chiavenato, 2004). Cuando se aumenta la participación de los trabajadores, los equipos de trabajo no comparten sus funciones entre sí, ni alcanzan resultados colectivos, sino que cada uno trabaja en función de su participación individual, por lo cual los vínculos de afiliación se hacen menos fuertes (Werther & Davis, 1995).

De manera contraria, afiliación correlacionó positivamente con la variable resistencia pasiva ( $,214$ ).

El factor afiliación describe a una persona dispuesta a acomodar su conducta de acuerdo con la filosofía de su organización, que acata normas e instrucciones por parte de la autoridad en la empresa, dispuesta a trabajar en equipo, respetuosa, sociable, pero que puede llegar a ser algo independiente y poco dispuesta a innovar, lo cual lleva a resistirse de forma pasiva a los cambios que ocurren en la organización (Toro, 1998).

La variable afiliación correlacionó de manera negativa con el nivel individual. El nivel individual corresponde a factores de personalidad basadas en experiencias previas de cambio organizacional y que tienen un impacto significativo el cual influye en la intensidad de la resistencia al cambio (King, 2003). Según Shea (1991) en el nivel individual los empleados viejos tienden a buscar la seguridad de afiliación y poseen un bajo nivel de actualización en comparación con los empleados jóvenes. Esto se corrobora según los resultados de la investigación, en la que se encontró que la edad promedio se concentra en los cuarenta años (11,5%) y que el 60,7% de la población se concentra en un interés promedio hacia la afiliación.

Por otro lado, cabe mencionar que la variable reconocimiento correlacionó con diferentes variables de resistencia al cambio, a saber, capacidad de innovación, comunicación, trabajo en equipo, cultura de cambio, nivel grupal y nivel organizacional. Con capacidad de innovación, correlacionó negativamente (-,277). Según Gee y Burke (2001), en la actualidad el empleado tiene reconocimiento por su capacidad de innovación y creatividad. El concepto gerencia del potencial humano es una explicación de las actividades que traen como consecuencia un cambio en la motivación de los empleados. Es decir, se empieza a entender a los seres humanos como un recurso que se utilizará y manipulará como cualquier otro recurso de la organización, lo cual genera un cambio en la actitud de los empleados hacia la innovación.

La segunda variable con la que correlaciona reconocimiento es con comunicación. Es una correlación positiva significativa (,373), que lleva a retomar a Herzberg (citado en Adánez, 1993), quien señala que es posible incrementar la eficacia y la

satisfacción del personal, dándole mayores posibilidades de autorrealización, a través del diseño de tareas cuyos niveles de exigencia y responsabilidad estén en función de las características personales de quienes la realizan, junto con el reconocimiento por parte de la empresa, de la labor realizada por su personal. La comunicación sobre el desarrollo del trabajo y el logro de los objetivos puede repercutir favorablemente en la dimensión afectiva del trabajador y así tener de éste una mejor disposición hacia el cambio.

De la misma manera, reconocimiento correlaciona significativa y positivamente con trabajo en equipo (,401). En los índices de discriminación, factores de descarga inicial y comunalidades de los reactivos de la competencia social de reconocimiento se encuentra que para que exista este factor deben existir dos ítems que se relacionan entre sí. Primero, las personas que se comunican bien llegan a alcanzar el éxito en el trabajo; y segundo, es importante conocer los puntos de vista de otros antes de tomar decisiones para poder tener éxito en las tareas y obtener un buen reconocimiento (Andojar, 2004).

En el caso de reconocimiento, éste correlacionó positivamente con cultura de cambio (,220). El reconocimiento de la necesidad de los recursos humanos y los recursos físicos eleva la eficacia empresarial, ya que permite que los empleados entiendan los cambios que se llevan a cabo y se aumente el desarrollo de tecnologías para la búsqueda de implicación de trabajadores en las organizaciones. La empresa socialista que se desarrolló en Cuba durante los últimos treinta años ha tenido dificultades porque sus empleados no han entendido que reconocer la importancia de ambos recursos lo lleva a mejorar como organización y a generar una cultura de cambio (Álvarez, 1993).

Reconocimiento es una variable que hace parte de las Condiciones Motivacionales Internas; en un estudio realizado por Castro et al. (1998, citado en Pérez & Rojas, 2001) se creó un perfil de motivación para el trabajo de gerentes según el sector de ubicación de la empresa y se encontró que no existen diferencias significativas entre los dos tipos de gerentes en cuanto a la relación en-

tre reconocimiento y CMI, ya que al ser personas con unas características esenciales podían obtener la atención de los demás y su admiración, y esto ocasionaba que estuvieran más motivados a trabajar.

De igual forma, reconocimiento correlacionó de manera positiva con nivel organizacional ( $,231$ ). Según Pérez y Rojas (2001), en el mismo estudio citado anteriormente se demuestra la importancia de realización para los seres humanos en lo que hacen y en la estrecha relación de esto con el trabajo y con la organización. En la medida en que las personas más se implican en la organización, mejores resultados se logran en los niveles personal y laboral.

Por otra parte, el logro, integrante de las Condiciones Motivacionales Internas, correlacionó negativamente con comunicación ( $-,217$ ). En un estudio realizado acerca del perfil motivacional en los niveles de logro y comunicación entre gerentes de diferentes sectores, se encontró que existen diferencias significativas. El gerente del sector de producción presenta un mayor promedio que el de servicios, ya que el primero busca inventar en el trabajo, obtener cierto nivel de excelencia, aventajar a otros por la búsqueda de metas y resultados y, por ello mismo, corta la comunicación directa con su equipo de trabajo por sentir que tiene la capacidad para desenvolverse bien solo, a diferencia del segundo que busca como medio para lograr las metas, la comunicación (Pérez & Rojas, 2001).

También correlacionó con trabajo en equipo significativa y positivamente ( $,300$ ). Según la investigación de Medina (1999) existe una relación entre grupo de trabajo con resistencia al cambio, la cual es inversamente proporcional, es decir, a mayor motivación de grupo de trabajo, menor resistencia al cambio. El trabajo en equipo es visto como la forma de entrar en contacto con otras personas, de participar en acciones colectivas y aprender de otros. En consecuencia, los comportamientos de esta condición motivacional son fortalecidos por el cambio orientado al trabajo en equipo, grupos de alto desempeño y demás.

Adicionalmente, en una investigación de Kouzes y Posner (1995) se identificaron los cinco comportamientos con los que se alcanza la motivación para el logro, entre éstos se encuentran el desafío de ser innovadores, creativos y orientados al cambio, la creación de una visión ideal para implicar a otros en el entusiasmo, permitir a otros el trabajo en equipo, la confianza y el desempeño en otras áreas, fijar modelos claros sobre estándares y valores, y animar a las realizaciones apoyándolas. Si una persona realiza una tarea con la que se sienta a gusto y bien remunerada, va a traer buenas consecuencias y mayor motivación tanto en ella como en el grupo de trabajo.

En cuanto a la aceptación de normas y valores, que hace parte de las condiciones motivacionales externas, correlacionó positivamente con comunicación ( $,228$ ). Aceptación de normas y valores es definida como modos de comportamiento que manifiestan creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento de una organización (Toro, 1992). El cambio, la incertidumbre, la falta de control y la excesiva carga laboral son causas de tensión que caracterizan el trabajo, por ello es muy importante tener un sistema de comunicación interno eficaz, pues las condiciones laborales desafían constantemente la lealtad del empleado con la empresa. Si la comunicación y la confianza se deterioran, el encargado puede descuidar el trabajo (Gee & Burke, 2001).

Comunicación es una variable que hace parte de resistencia al cambio y correlacionó de manera negativa ( $-,239$ ) con contenido del trabajo, que abarca la valoración que la persona hace de las condiciones propias del trabajo que suministran autonomía, variedad e información sobre su contribución a un proceso (Toro, 1992). Adánez (1993) plantea que una de las condiciones elementales del enriquecimiento del contenido del trabajo es la comunicación y el reconocimiento de los resultados del trabajo, pues así, al presentarse un cambio en la organización, la transparencia informativa puede fortalecer la credibilidad y favorecer una disposición menos reticente al cambio, así como nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento personal.

La dimensión condiciones motivacionales internas también correlacionó de manera positiva y significativa ( $,329$ ) con trabajo en equipo. Según Kouzes y Posner (1995) existen algunos comportamientos con los que se alcanzan las metas de la organización. Entre esos comportamientos se encuentran permitir a otros el trabajo en equipo, el desafío de ser innovadores, creativos, orientados al cambio, y toma de decisiones; la creación de una visión ideal para implicar a otros en el entusiasmo y la comisión; la confianza y autorizarles el desempeño en otras áreas para el alcance de metas; fijar modelos claros sobre estándares y valores; y animar las realizaciones de celebración apoyándolas.

Teniendo en cuenta que esta dimensión correlacionó de manera positiva con las variables comunicación y trabajo en equipo cabe mencionar que entre las razones identificadas como barreras en la organización se encuentran la escasa coordinación, la comunicación vertical pobre, las prioridades estratégicas confusas y el trabajo en equipo pobre (Appelbaum et al., 1998).

La dimensión CMI correlacionó de manera positiva ( $,292$ ) con cultura de cambio. Para los estudiosos de los esquemas organizacionales, las conclusiones de las investigaciones realizadas demuestran que cuando existe una cultura de cambio dentro de una empresa, los canales de comunicación están bien definidos, la gestión de las personas aparece comprometida principalmente con la disciplina, el compromiso y el mejoramiento continuo; pero además de estos factores se tienen en cuenta las condiciones motivacionales internas de los empleados, es decir, sus valores, sus principios, logros, modelos, aptitudes, actitudes para poder lograr esa cultura dentro de la organización de forma más sólida (*Revista de la Universidad de La Salle*, 1998).

Aceptación de la autoridad es una variable que hace parte de la dimensión Medios Preferidos. Esta variable correlacionó de manera negativa con resistencia activa y aceptación de la autoridad y es definida por Toro (1992) como comportamientos que se manifiestan en acato, reconocimiento y aceptación, tanto de personas con autoridad,

como de las decisiones y actuaciones de ellas. Resistencia activa corresponde a las fuerzas obstaculizadoras de aquellas personas que rechazan las razones por las cuales la organización debe cambiar. Tal rechazo genera predisposición del funcionario, porque lo considera perjudicial, aparecen sentimientos negativos y acciones como la rebeldía, el enfrentamiento y los conflictos interpersonales (Acosta, 2002).

Dedicación a la tarea es una variable que hace parte de la dimensión medios preferidos, y correlacionó negativamente con resistencia pasiva ( $-,253$ ). Según Acosta (2002), el tipo de resistencia B se caracteriza por ser una resistencia implícita y diferida que genera resistencia a largo plazo y que produce en los empleados una desmotivación en las actividades que realizan diariamente, lo que produce una acumulación de resentimiento que explota después, produciendo deslealtad, ausentismo, baja en la eficiencia y en la eficacia, y que no realicen las tareas de la misma forma en que lo hacían antes.

Expectación correlacionó negativamente con nivel individual ( $-,258$ ) y con cultura de cambio ( $,294$ ). En un estudio realizado por Castro et al. (1998, citado en Pérez & Rojas, 2001), se encontró que existen diferencias significativas entre gerentes de cada uno de los sectores de una empresa, ya que los de servicio consideran que las retribuciones deseadas se dan por la iniciativa y benevolencia del patrón y no por mérito personal, a diferencia de los gerentes del sector producción. La cultura de cambio genera en las personas que trabajan en la organización confianza en la labor que realizan, en los cambios internos que se efectúan y expectativas de mejora con los ajustes de la empresa (*Revista de la Universidad de La Salle*, 1998).

## Conclusiones

El presente estudio genera aportes importantes a la psicología organizacional con respecto a la relación existente entre la motivación y la resistencia al cambio, específicamente con las variables supervisión, participación, afiliación, reconocimiento, comunicación, trabajo en equipo, contenido

del trabajo, liderazgo, condiciones motivacionales internas, cultura de cambio, nivel individual y grupal, aceptación de la autoridad, medios preferidos, dedicación de la tarea, resistencia pasiva, expectación, entre otras, cuyo impacto sobresalió en los hallazgos del estudio.

Se logró confirmar el campo de acción para el psicólogo, al comprobar que es de vital importancia el control de las condiciones de trabajo, con respecto a la motivación y a los factores que generan la resistencia al cambio, para el óptimo desempeño de las funciones laborales y se amplía la perspectiva de la psicología organizacional ya que es el psicólogo un potencial generador de cambio.

Con esta investigación se generaron herramientas para dar continuidad a posteriores estudios de evaluación de estas dos variables, claro está, aumentando la muestra poblacional y también las alternativas existentes para el análisis y los planes de acción en su manejo. A partir del estudio realizado, se proponen como preguntas para investigaciones posteriores, la relación entre resistencia al cambio y clima laboral, ya que este último podría ser un factor importante que influiría en la forma de resistencia que tengan los empleados en una organización, al haber una reestructuración, ya sea en los procesos, prácticas o procedimientos que afecten directa o indirectamente a los empleados.

También se propone una investigación acerca de la relación entre motivación y productividad, ya que actualmente las empresas están requiriendo de personal competente para desempeñar más de una función dentro de la organización y que, además, logre un alto nivel que posicione a la empresa frente a la competencia, en lo cual entrarían a jugar factores como la motivación interna y externa.

## Referencias

Abramson, R. (1992). *Programación para la mejora del rendimiento en las empresas: guía para gerentes y consultores*. Noriega: Limusa.

Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional [versión electrónica]. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9 -24.

Adams, J.S. (1965), Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.

Adánéz, A. (1993). La importancia del contenido con la tarea para el buen funcionamiento de las empresas. *Psicología del trabajo y organizaciones*, 24 (9), 7-14.

Alderfer, C. (1976). An Empirical Test of a New Theory of Human Need [versión electrónica]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4.

Álvarez, G. (1993). *Perfil de motivación para el trabajo de gerentes de empresas venezolanas en la ciudad de Caracas*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.

Amabile, T.M., DeJong, W. & Lepper, M.R. (1976). Effects of Externally Imposed Deadlines on Subsequent Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 92-98.

Andojar, C. (2004). Desarrollo y valoración preliminar del inventario de inteligencia emocional (IIE) en una muestra de estudiantes universitarios. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 23 (1), 38-55.

Appelbaun, S., Pierre, N. & Glavas, W. (1998). *Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity* (tomo 36). London: Management decition.

Armenakis, A.A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 293-315.

Brewer, A., Selden C. & Facer, R. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60 (3), 1-11.



- Buchanan, B. (1975). Red Tape and the Service Ethic [versión electrónica]. *Administration and Society*, 6 (4), 423-44.
- Carr, S., MacLachlan, M. & Campbell, D. (1997) Development through Educational Collaboration: Facilitating Social Equity. *Higher Education Policy*, 10 (1), 81-91.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México:Thomson.
- Daft, R. (1999). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y los grupos humanos*. México: Limusa.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation [versión electrónica]. *Psychological Bulletin*, 125 (6), 627-668.
- Dianne, L. (1994). Organizational Change: Relationship between Reactions, Behaviour and Organizational Performance [versión electrónica]. *Journal of Organizational Change Management*. Bradford, 7 (5), 41-55
- Díez de Castro, E., Calvo de Mora, A. & Díez Martín, F. (2004) *La construcción de la teoría del cambio organizativo*. I Congreso Internacional Patrimonio, Desarrollo Rural y Turismo en el Siglo XXI - Osuna.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. México: Oxford University.
- Gagn, M. & Deci, E. (2005). Teoría de autodeterminación y motivación de trabajo. *Journal of Organizational Behavior*, 26,1-32.
- García, M. (2004). Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en crisis económica de la ciudad de Bogotá. *Revista Acta Colombiana de Psicología*, 11, 23-33.
- García, M. (2008). *Diseño, construcción y validación de un instrumento para medir cambio organizacional en empresas colombianas*. Manuscrito presentado para su publicación.
- García, M., Rubio, P. & Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2 (3), 301-315.
- Gee, C. & Burke, M. (2001). Realising *potencial: the new motivation game*. *Management Decision*, 39 (2), 131-136.
- Gilliland, S.W. & Chan, D. (2001). Justice in Organizations: Theory, Methods, and Applications. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, C. Viswesvaran. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2: Organizational Psychology, pp. 145-164). London: Sage, London.
- Hábitos de la cultura empresarial. (1998). *Revista de la Universidad de La Salle*, 27.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- King, N. (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para las organizaciones*. España: Thomson.

- Kinicki & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: Mc Graw-Hill.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1995). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Lepper, M.R. & Greene, D. (1975). Turning Play into Work: Effects of adult Surveillance and Extrinsic Rewards on Children's Intrinsic Motivation [versión electrónica]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 479-486.
- Locke, E.P. (1991), The Motor Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core [versión electrónica]. *Organisational Behaviour & Human Decision Processes*, 50, 288-299.
- Malott, M. (2001). *Paradoja de cambio organizacional*. México: Trillas.
- Marín, H. (1999). Tratamiento del cambio para desarrollar organizaciones de aprendizaje. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 18 (2), 59-76.
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- Medina, M. (1999). *Relación entre motivación y cambio*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de los Andes, Bogotá. D.C., Colombia.
- Middleton, P. & Haper, K. (2004). Organizational Alignment: A Precondition for Informativon Systems Success [versión electrónica]. *Journal of Change Management*, 4 (4), 327-338.
- Mundet, J. & Suñé, A (2002). *Identificando nuevos procesos limitadores del aprendizaje organizacional: resultados de proyectos de investigación acción*. Documento recuperado el 3 de mayo 3 de 2006 de: <http://io.us.es/cio2002/comunicaciones/8-%20humanos/C106.pdf>.
- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 19 (6), 94-961.
- Novoa, J. (2000). *El desafío del cambio. Cómo lograr mejores resultados en las organizaciones*. Mexico: Manual Moderno.
- Pérez, R. & Rojas, F. (2001) Perfil de motivación para el trabajo de docentes. *Informe de investigaciones educativas*, 15 (1 y 2), 2-15.
- Porter, L. & Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Irwin-Dorsey.
- Ravlin, E.G. (2003). Cultural Variation and the Psychological Contract [versión electrónica]. *Journal of Organisational Behaviour*, 24 (5), 451-471.
- Reimel de Carrasquel, S. (1998). ¿Para qué se estudia la calidad de vida laboral? *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 17 (1), 34-50.
- Richards, D. (1990). Is Strategic Decision Making Chaotic? [versión electrónica]. *Behavioral Science*, 35 (3), 219-232.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being [versión electrónica]. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.
- Ryan, R.M., Mims, V. & Koestner, R. (1983). Relation of Reward Contingency and Interpersonal Context to Intrinsic Motivation: A Review and Test Using Cognitive Evaluation Theory [versión electrónica]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 736-750.
- Shea, G.F. (1991). *Managing Older Employees*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Simons J., Dewitte, S. & Lens, W. (2004). The Role of Different Types of Instrumentality in Motivation, Study Strategies, and Performance: Know Why You Learn, so You'll Know What You Learn! [versión electrónica]. *British Journal of Educational Psychology*, 74 (3), 343-360.
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el trabajo CMT. Manual de instrucciones*. Medellín: Cincel.
- Toro, F. (1998). Motivación para el trabajo: derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 17 (1), 4-18.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley: New York.
- Weick, K. & Quinn, R. (1999). Organizational Change and Development [versión electrónica] *Annual Review of Psychology*, 50, 361- 386.
- Werther, W. & Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos* (J. Mejía Gómez, trad., 4ª edición). México: Mc Graw-Hill.
- Wigfield, A. & Eccles, J.S. (2000). Expectancy-Value Theory of Achievement Motivation [versión electrónica]. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 68-81.
- Wilson, D. (1992). *A Strategy of Change: Concepts and Controversias in the Management of Change*. Routledge: New York.
- Worrall, L., Cooper, C. & Campbell, F. (2000). The Impact of Organizational Change on the Work Experiences and Perceptions of Public Sector Managers [versión electrónica]. *Personnel Review*, 29 (5), 613.
- Yáber, G., Malott, M. & Valarino E. (1998). Gerencia de sistemas conductuales y cambio organizacional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 3 (2), 279-281.

