

Artículo

Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales

Antonia Mercedes García-Cabrera^{a,*}, Francisca Rosa Álamo-Vera^a y Fernando García-Barba Hernández^b

^a Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Edificio de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus Universitario de Tafira, 35017, Las Palmas de Gran Canaria, Canarias, España

^b Servicio de Organización y Métodos, Cabildo Insular de Gran Canaria, Tomás Morales, 3, Edificio Cristal, 35003, Las Palmas de Gran Canaria, Canarias, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 12 de noviembre de 2009
Aceptado el 10 de noviembre de 2010
On-line el 6 de abril de 2011

Códigos JEL:

J2
L2
M1

Palabras clave:

Resistencia al cambio
Autoestima
Cultura organizativa
Proceso de cambio
Beneficios percibidos

JEL classification:

J2
L2
M1

Keywords:

Resistance to change
Self-esteem
Organisational culture
Change process
Perceived outcomes

R E S U M E N

El presente trabajo profundiza y amplía el estudio de los factores que determinan la resistencia al cambio de los empleados, incorporando nuevos antecedentes individuales –relacionados con la personalidad– y contextuales de carácter estructural que, en conjunción con variables relativas a la gestión del proceso de cambio y a sus consecuencias, permiten ofrecer nuevas evidencias. El análisis empírico realizado en una muestra de 143 empleados de 7 organizaciones confirma la influencia que los valores culturales, la implicación en el cambio, los beneficios percibidos y la autoestima ejercen sobre los comportamientos resistentes ante las iniciativas de cambio, pero además se demuestra la capacidad de la autoestima en el trabajo para condicionar el efecto de los valores culturales sobre la resistencia del empleado. Así mismo, se ofrecen implicaciones prácticas de utilidad para los responsables organizativos en relación con la gestión de procesos de cambio.

© 2009 ACEDE. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Antecedents of resistance to change: personality and context factors

A B S T R A C T

This paper deepens and expands the study of the factors determining resistance to change in employees. It includes new personality-related and structural contextual antecedents that, alongside variables related to change and its consequences, allow the results to be better understood. The empirical analysis uses a sample of 143 employees from 7 organisations, and the results confirm the influence of cultural values, involvement in the change, perceived outcomes, and self-esteem on resistance behaviours. Theoretical conclusions associated with the potential of organisation-based self-esteem to moderate the effect of cultural values on employees' resistance to change, and practical applications for organisation managers, are offered.

© 2009 ACEDE. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

1. Introducción

La resistencia al cambio representa un estado psicológico crítico de los empleados que afecta al éxito de las iniciativas de cambio que emprende la organización, teniendo la capacidad de socavar

seriamente las mismas y conducir al fracaso de los proyectos de cambio impulsados desde la dirección (Stewart et al., 2009; Avey et al., 2008; Oreg, 2006; Stanley et al., 2005; Macri et al., 2002). En esta vinculación cambio-resistencia precisamente estriba la particular importancia que resiste la precisión del fenómeno de la resistencia para las organizaciones contemporáneas, que deben afrontar un proceso de cambio continuo y permanente para mantener su posición competitiva en el mercado (Rafferty y Jimmieson, 2009; Grunberg et al., 2008; Giangreco y Peccei, 2005) y reducir los desfases que se producen entre sus objetivos organizativos y sus resultados (Avey et al., 2008). Ahora bien, los beneficios que

* Autor para correspondencia.

Correos electrónicos: agarcia@dede.ulpgc.es (A.M. García-Cabrera), falamo@dede.ulpgc.es (F.R. Álamo-Vera), fgarciabh@grancanaria.com (F. García-Barba Hernández).

el cambio aporta a la organización no necesariamente están en consonancia con los intereses de los empleados que deben implantarlo (Holt et al., 2007; Tichy, 1983), razón que podría justificar la emergencia de comportamientos resistentes. Sin embargo, algunos individuos parecen resistirse incluso a cambios que están en consonancia con sus propios intereses (Oreg, 2003).

De esta forma, y debido a las dificultades que entraña la comprensión del comportamiento ante los programas de cambio organizativo, numerosos estudios han tratado de explicar los procesos psicológicos que tales empleados experimentan ante estas situaciones (e.g., Avey et al., 2008; Fuller et al., 2006; Oreg, 2006; Macri et al., 2002); estos trabajos, en su mayoría, se han centrado en identificar las variables contextuales relacionadas con el propio proceso de cambio –i.e., variables relacionadas con la gestión del cambio que realiza la dirección o pasos dados para su implantación (Holt et al., 2007)–, tales como la información compartida o el nivel de participación permitido (Rafferty y Jimmieson, 2009; Stanley et al., 2005; Morgan y Zeffane, 2003). Estas variables son de gran interés, pues ayudan al individuo a afrontar el estrés que el cambio ocasiona (Jones et al., 2005). Menos autores se han centrado en el análisis de las características o personalidad del propio empleado (e.g., Avey et al., 2008; Hornung y Rousseau, 2007; Sachau et al., 1999), y ello a pesar de que las diferencias individuales pueden justificar la desigual inclinación a aceptar el cambio (Holt et al., 2007); y más reducido aún es el conjunto de trabajos que han combinado ambos tipos de variables (e.g., Holt et al., 2007; Fuller et al., 2006; Oreg, 2006, 2003; Wanberg y Banas, 2000).

En un intento de aportar nuevas evidencias, Holt et al. (2007) destacan la relevancia del contexto organizativo en el éxito de las iniciativas de cambio y Van Dam et al. (2008) amplían el alcance de los estudios previos combinando las dos fuentes de resistencia antes del entorno de trabajo contextual que el cambio tiene lugar. De esta forma, estos autores contribuyen a dar respuesta empírica a una inconsistencia revelada en la literatura de cambio organizativo identificada por Jones et al. (2005): la premisa ampliamente aceptada de que las variables organizativas son clave para comprender los procesos que dan lugar al éxito en la implantación del cambio no se traduce en trabajos que incluyan dichas variables organizativas de carácter estructural. La necesidad de incorporar en la agenda investigadora estas variables de nivel organizativo es también destacada por Avey et al. (2008).

Sobre la base de sus resultados, Van Dam et al. (2008) señalan que la investigación futura debería abordar el estudio de nuevas

variables del contexto organizativo y explorar su capacidad para explicar las reacciones de los empleados al cambio. Estos autores también destacan la importancia de realizar estudios en nuevos contextos geográficos, dado que la investigación en materia de resistencia al cambio ha estado claramente dominada por trabajos empíricos realizados en Estados Unidos.

Por otra parte, y al profundizar en las razones que llevan al empleado a resistirse al cambio, Dent y Goldberg (1999) señalan que el cambio en sí mismo, a las consecuencias de este. El enfoque aportado por estos autores invita a los investigadores a extender la investigación en materia de resistencia para incorporar el efecto de nuevas variables. En este sentido, Oreg (2006) advierte que si se mantiene la premisa de que el individuo se resiste solo al cambio y se ignoran las consecuencias de este cambio como motivador de la resistencia, las oportunidades de entender y resolver los problemas reales de la organización que afronta un proceso de transformación pueden verse reducidas.

Fundamentándonos en lo hasta ahora expuesto, la presente investigación se aborda con el propósito de analizar nuevos factores contextuales de carácter estructural que, junto con variables contextuales relativas al proceso de cambio, sus consecuencias y las características del empleado, aporten nuevas evidencias y esclarezcan los factores que generan la resistencia. Con el fin de desarrollar el objetivo propuesto, en el trabajo realizado se incorpora el estudio de una nueva variable contextual de carácter estructural, la cultura organizativa, que se combina con variables contextuales relativas al proceso de cambio –i.e., implicación–, a sus consecuencias –i.e., beneficios percibidos– y a las características del propio empleado –i.e., autoestima en el trabajo como rasgo de personalidad– para hallar los factores que explican la resistencia al mismo. Si bien ha demostrado su capacidad moderadora para explicar las respuestas del individuo ante distintas prácticas directivas, no ha sido explorada en la literatura para la relación cambio-resistencia. Adicionalmente, en el modelo propuesto se contempla la personalidad del individuo como variable potencialmente moderadora de la relación existente entre las variables contextuales –i.e., estructurales y/o específicas de la iniciativa de cambio– y la resistencia al cambio finalmente generada. Por último, el trabajo se realiza utilizando una muestra de estudio recabada en Canarias. La figura 1 ofrece una imagen del modelo de investigación propuesto, que será discutido con mayor profundidad en los epígrafes siguientes.

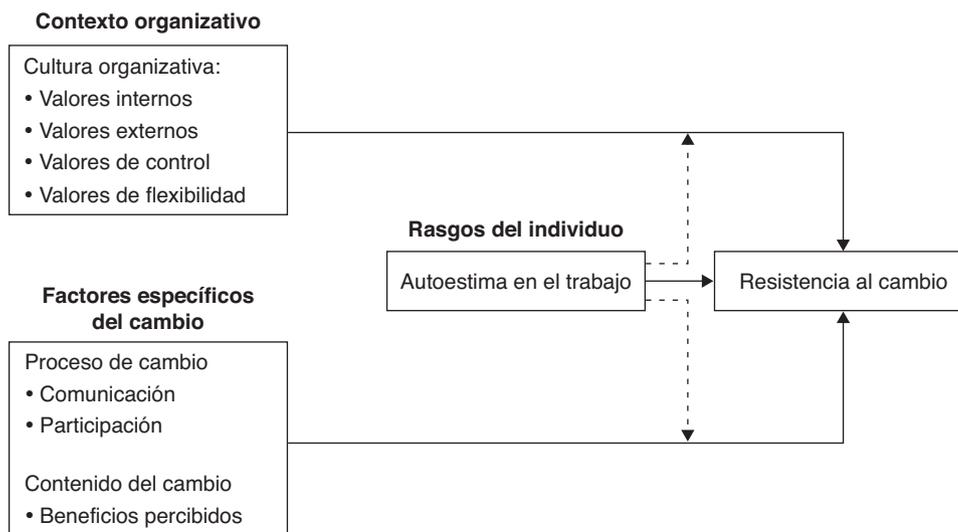


Figura 1. Los antecedentes de la resistencia al cambio: modelo propuesto.

Tabla 1
Tres enfoques teóricos para el estudio de la resistencia al cambio

Concepción de la resistencia	Estado cognitivo	Estado emocional	Comportamiento
Descripción	Postura negativa, creencia, interpretación negativa del cambio	Reacción afectiva, tal como estrés, ansiedad, depresión, angustia, etc.	Actuaciones resistentes: expresar preocupación o emprender huelgas, acciones agresivas, sabotajes, etc.
Trabajos seminales Autores contemporáneos: enfoques parciales	Watson (1982) Stanley et al. (2005)	Coch y French (1948) Bordia et al. (2004)	Lewin (1952) Young (2000) Goltz y Hietapelto (2002) Macri et al. (2002) Tsang (2003) Giangreco y Peccei (2005) Holt et al. (2007) Hornung y Rousseau (2007) Stewart et al. (2009)
Autores contemporáneos: enfoques globales	Oreg (2003, 2006)	Van Dam et al. (2008)	

Fuente: elaboración propia.

2. La resistencia al cambio: antecedentes teóricos

Una correcta aproximación al concepto de resistencia requiere como punto de partida el esclarecimiento de qué se entiende por cambio en la presente investigación. Concretamente, hacemos referencia a aquellos que **Hornung y Rousseau (2007)** denominan cambios basados en la estructura, esto es, reingeniería de procesos productivos y administrativos, reestructuración de los sistemas de participación del empleado (**Grunberg et al., 2008**) o nuevos sistemas de retribución en los que los empleados deben aprender nuevas formas de pensar, actuar y/o de operar para alcanzar los objetivos definidos (**Avey et al., 2008; Schalk et al., 1998**), descartándose los exclusivamente enmarcados en decisiones de la alta dirección que podrían no afectar a los empleados (e.g., entrar en un nuevo mercado). En este contexto, la resistencia al cambio debe ser entendida como una reacción en contra del cambio intentado, de manera que los empleados adoptan actitudes y comportamientos disfuncionales (**Avey et al., 2008**) con el propósito de obstaculizarlo (**Oreg, 2006; Stanley et al., 2005; Jeremier et al., 1994**), por lo que **Trader-Leigh (2002:138)** se refiere a ella como «[...] una fuerza organizativa poderosa».

Ahora bien, aunque la literatura previa a los noventa ya reconocía este fuerte carácter de la resistencia, hasta la última década no surge el interés por conocer los procesos psicológicos individuales que dan lugar a ella (**Van Dam et al., 2008**). En opinión de **Stewart et al. (2009)**, esta literatura analiza preferentemente la aceptación/resistencia del individuo ante un cambio concreto (e.g., **Holt et al., 2007; Hornung y Rousseau, 2007; Oreg, 2006; Goltz y Hietapelto, 2002; Coch y French, 1948**), mientras que los trabajos que analizan la respuesta generalizada del individuo ante el cambio, independientemente del contexto y del tipo de cambio, esto es, la resistencia como rasgo de personalidad (**Oreg, 2003**), son más escasos (e.g., **Stewart et al., 2009; Oreg, 2003**). Por otra parte, la existencia de «[...] distintas perspectivas sobre el constructo ha derivado en una carencia de consenso respecto a cómo definir y medir la resistencia» (**Stewart et al., 2009:468**). Tomando como referente la literatura publicada, **Piderit (2000)** distingue tres formas de resistencia: estado cognitivo – i.e., una opinión contraria al cambio–, estado emocional – i.e., un sentimiento negativo hacia el cambio– y comportamiento – i.e., una acción en contra del cambio–. Estas tres formas de resistencia pueden, en ocasiones, no coincidir completamente para una misma persona (**Piderit, 2000**). El presente trabajo amplía la revisión teórica de **Piderit (2000)**, clasificando en las tres categorías de resistencia las aportaciones más recientes (tabla 1).

Como resultado de esta nueva revisión podemos destacar dos apreciaciones: a) la preferencia de los investigadores por estudiar la resistencia como un comportamiento, y b) la aparición reciente de un conjunto de trabajos que contemplan la resistencia como un

constructo multidimensional incorporando el estudio de los tres enfoques. La resistencia como comportamiento, en primer lugar, es entendida en estos trabajos como el ejercicio de poder por parte del empleado contra alguna otra fuente de poder superior, admitiéndose por tanto que, habitualmente, la resistencia se produce entre los ejes verticales de la relación organizativa (**Young, 2000**). En este sentido, **Macri et al. (2002)** justifican la resistencia sobre la base del conflicto que tiene lugar entre la dirección, que decide el cambio, y los actores que tienen la responsabilidad de llevarlo a cabo. Además, **Young (2000)** destaca que esta resistencia puede adoptar diversas formas: pasiva –e.g., dificultades para aprender, hacer solo lo que se le ordena–; encubierta – e.g., manipular en contra del cambio de forma oculta– (**Young, 2000**), y activa o explícita –e.g., cometer errores, sabotaje– (**Young, 2000; Judson, 1991**). Según **Tsang (2003)**, estos comportamientos resistentes representan una escala de niveles de resistencia, desde las cotas mínimas –e.g., expresión de argumentos en contra del cambio– hasta las cotas máximas; e.g., los casos extremos de sabotaje.

En segundo lugar, el análisis de la resistencia como un constructo multidimensional se sostiene en el hecho de que los tres enfoques permiten establecer distinciones entre la intención de resistirse (nivel cognitivo) y la protesta factual mediante un comportamiento específico (**Piderit, 2000**). Atendiendo a este criterio, **Oreg (2006, 2003)** ha incorporado en su investigación escalas de medida y desarrollos teóricos diferenciados para cada una de las tres facetas de la resistencia, mientras que **Van Dam et al. (2008)** analizan estas tres facetas en un mismo constructo; en opinión de **Piderit (2000)**, estas facetas pueden incluso solaparse en cierta medida. De hecho, **Holt et al. (2007)** y **Armenakis et al. (1993)** señalan que el comportamiento resistente es precedido por un estado cognitivo al que ellos se refieren como «disposición» (pensamientos y emociones). Es más, para estos últimos autores las tres formas de resistencia siguen una secuencia, de manera que solo cuando se desarrolla una disposición negativa hacia el cambio se produce posteriormente el comportamiento resistente. Atendiendo a este último criterio, parece lógico que la mayor parte de los investigadores se centren en el estudio de la resistencia como comportamiento, debido a dos razones: a) la adopción de un comportamiento resistente permite suponer la existencia previa de pensamientos y emociones contrarios al cambio (**Holt et al., 2007; Armenakis et al., 1993**); y b) es el comportamiento resistente, más que la mera opinión o el sentimiento, el que obstaculiza de una forma evidente y tangible la implantación del cambio. Sobre la base de lo expuesto, en esta investigación se estudia la resistencia, teórica y empíricamente, como un único constructo que se sostiene en los enfoques cognitivo, emocional y de comportamiento que, globalmente, permiten calibrar el grado de resistencia al cambio al incorporar los estados que definen la secuencia pensamiento-sentimiento-acción frente al mismo.

3. Factores determinantes de la resistencia al cambio

La resistencia surge ante cambios en los puestos y métodos de trabajo (Agócs, 1997), siendo prácticamente inevitable cuando estos afectan a elementos clave de la organización (Illia, 2009). La decisión final del empleado de resistirse o aceptar el cambio propuesto se sostiene en las reflexiones y le conduce a que le provocan emociones que se relacionan con el cambio y le conducen a actuar en consecuencia (Hornung y Rousseau, 2007). Ahora bien, la literatura publicada en materia de cambio ha coincidido en sugerir que la resistencia, como otras variables efecto relacionadas con reacciones humanas, está determinada por múltiples antecedentes (Goltz y Hietapelto, 2002). En la tabla 2 se incluyen fuentes potenciales de resistencia analizadas en la literatura, clasificadas atendiendo a su nivel de análisis y autores que han abordado su estudio, ya sea desde un punto de vista teórico o empírico. A diferencia de estos trabajos, en la presente investigación optamos por realizar un estudio empírico de los antecedentes de la resistencia que agregue variables de todos los niveles implicados, a saber, relacionadas con el individuo –autoestima–; con el contexto específico de cambio, distinguiendo tanto el proceso –implicación del empleado– como los resultados esperados; y con el contexto estructural de la organización (cultura organizativa). Además, se analiza el efecto moderador de la autoestima.

La elección de las variables objeto de estudio en esta investigación se justifica en los planteamientos siguientes: a) pocos estudios se han interesado en analizar los antecedentes de la resistencia relacionados con el individuo que reacciona ante el cambio propuesto (e.g., Avey et al., 2008; Hornung y Rousseau, 2007; Sachau et al., 1999), siendo la «autoestima» un rasgo de la personalidad que no ha sido explorado en la literatura para la relación constructo-resistencia, a diferencia de su contrastada relevancia en otros contextos organizativos; b) debido a que el cambio supone moverse hacia lo desconocido, los empleados no lo apoyarán a menos que se les persuada, de forma que el «proceso de cambio» que va a ser seguido constituye un claro precursor de la reacción final del empleado (Holt et al., 2007; Giangreco y Peccei, 2005) al que la literatura ha prestado gran atención (Schalk et al., 1998) y que debe ser incluido en cualquier nuevo modelo que trate de testar nuevos antecedentes de la resistencia; c) los empleados en ocasiones se resisten, más que al cambio en sí mismo, a las «consecuencias» de este (Oreg, 2006; Dent y Goldberg, 1999), de forma que si estas se ignoran, es poco probable que los modelos estimados permitan entender la resistencia de los empleados; y d) Holt et al. (2007) y Jones et al. (2005) destacan la inexistencia de estudios que examinen la influencia que las percepciones de los empleados respecto al contexto organizativo pueden tener en el cambio, y Van Dam et al. (2008) ofrecen evidencias para dos de estas variables – i.e., relaciones jefe-subordinado y clima organizativo –, sugiriendo los propios autores, así como Avey et al. (2008), la necesidad de incorporar en la agenda investigadora nuevas variables contextuales de carácter organizativo. De ellas, en esta investigación se escoge la cultura organizativa por ser la base sobre la cual se articula la existencia de la empresa (Grigoruta, 2006) y por representar un elemento clave y dogma de identidad que asegure el mantenimiento de una estructura interna lógica a los ojos de sus miembros (Illia, 2009).

3.1. Factores contextuales estructurales de nivel organizativo: los valores culturales

La cultura organizativa ha sido reconocida como antecedente de la disposición general del individuo (e.g., Jones et al., 2005) o de su resistencia (e.g., Goltz y Hietapelto, 2002; Trader-Leigh, 2002) pero, sin embargo, empíricamente no se ha identificado qué aspectos de la cultura son los que afectan a tal respuesta, cuestión a la que pretendemos dar respuesta en la pre-

sente investigación. Al revisar la literatura previa, se encuentran numerosas definiciones de cultura, si bien la concepción tridimensional de Schein (1988) es la generalmente aceptada. Para este autor la cultura es el conjunto de manifestaciones, valores y presunciones compartidos por los miembros de una organización que determina su comportamiento. De estos elementos, los valores han sido habitualmente escogidos para realizar las investigaciones, ya que pueden ser identificados con relativa facilidad (Bettinger, 1989) y aportan un modo fiable de medición (Howard, 1998).

Los valores culturales representan una realidad que se construye socialmente y de forma gradual a lo largo del tiempo (Schein, 1988), por lo que no son modificables en el corto plazo (Grigoruta, 2006; Schein, 1988). De esta forma su carácter estructural los hace especialmente relevantes cuando se analizan las posibilidades de cambio de una organización (Jones et al., 2005). Más concretamente, esta realidad socialmente construida aporta una ideología que refleja y legitima las relaciones en la empresa (Ogbor, 2001), ya que ofrecen formas de entender los acontecimientos organizativos, condicionan las respuestas emocionales de los individuos (Aarons y Sawitzky, 2006) y los comportamientos que adoptan (Sørensen, 2002), de especial relevancia para la concepción tridimensional que de la resistencia se asume en este trabajo. De esta forma, los valores culturales, al configurar la ideología y contexto de trabajo del individuo, pueden condicionar sus reacciones ante el cambio propuesto por la dirección. Es más, en opinión de Ford et al. (2002), el cambio y la resistencia a él dependen de dicha realidad socialmente construida, y más particularmente, de la forma en que los empleados la perciben (Jones et al., 2005). Es precisamente «[...] la naturaleza de esta realidad la que aporta a la resistencia su forma particular, su humor y su sabor» (Ford et al., 2002:106). Bajo este punto de vista, la resistencia no es un fenómeno exclusivamente personal, como algunas investigaciones parecen sugerir, sino un fenómeno sistémico, social (Ford et al., 2002) e ideológico (Young, 2000), basado en los valores culturales de la organización. En términos prácticos, cuando el cambio constituye parte de la rutina diaria de una organización, dando contenido a ciertos valores, es probable que la percepción del individuo de tales valores determine su respuesta positiva, en términos de pensamiento, sentimiento y acción, hacia las iniciativas de cambio. Por tanto, en esta investigación tratamos de identificar aquellos valores con potencial para reducir la resistencia.

Aunque los valores han sido habitualmente analizados en investigaciones sobre la cultura organizativa, su análisis se ha abordado desde distintos enfoques (e.g., Tepeci y Bartlett, 2002; Wallace et al., 1999; Norburn et al., 1990; O'Reilly, 1989). De entre ellos, en este trabajo destacamos el modelo de valores competitivos por tres razones: a) la perspectiva dialéctica sugiere que ningún aspecto de la vida, y entre ellos la cultura de la organización, puede ser entendido aisladamente, sino frente a su opuesto (Ogbor, 2001); b) es una metateoría útil en investigaciones en el campo organizativo (Denison y Spreitzer, 1991; Buenger et al., 1996); y c) ha sido validado empíricamente (e.g., Medina et al., 2007; Stock et al., 2007; Buenger et al., 1996; Cameron y Freeman, 1991). Según este modelo, los valores responden a dos tensiones opuestas, a saber: orientación hacia las dinámicas internas versus el control externo, y estructuras organizativas orientadas hacia el control versus la flexibilidad. Ahora bien, la cultura se desarrolla y manifiesta de forma diferente en distintas organizaciones (Grigoruta, 2006). Debido a ello, las combinaciones de valores que surgen de las dos dimensiones anteriores en distintos trabajos empíricos son diferentes (e.g., Medina et al., 2007; Stock et al., 2007; Jones et al., 2005; Howard, 1998; Buenger et al., 1996).

En el primer polo, la orientación hacia las dinámicas internas enfatiza los valores relativos a la cohesión, la lealtad, la uniformidad, el logro de objetivos internos y el diseño organizativo (Cameron y Freeman, 1991; Denison y Spreitzer, 1991; Yeung et al.,

Tabla 2
Antecedentes de la reacción del individuo al cambio: aceptación o resistencia

Autores	Antecedentes individuales	Antecedentes contextuales		
		Específicos del cambio		Estructurales (contexto organizativo)
		Proceso	Resultados (relativos al contenido del cambio)	
Schalk et al. (1998)		<ul style="list-style-type: none"> • Implicación en el cambio (comunicación, participación y apoyo) 		
Goltz y Hietapelto (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición de los individuos a la resistencia • Sorpresa o miedo a lo desconocido • Miedo al fracaso • Conflictos de personalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Tiempo para acometer el cambio • Sistema de recompensas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de estatus o seguridad en el empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima de confianza en la organización • Tradición cultural
Trader-Leigh (2002)			<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios percibidos del cambio • Amenaza a la seguridad laboral • Pérdida de estatus social • Cambios de destino • Rotación • Pérdida de poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilidad cultural
Oreg (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Rigidez cognitiva • Predisposición psicológica • Intolerancia al periodo de ajuste que conlleva el cambio • Rechazo a perder los viejos hábitos 			
Fuller et al. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad proactiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a recursos, acceso a información estratégica 		<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía en el trabajo • Posición en la jerarquía organizativa
Oreg (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de los individuos al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en la dirección • Información e influencia social 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder y prestigio • Recompensas intrínsecas • Seguridad en el empleo 	
Hornung y Rousseau (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa personal • Concepto de la propia eficacia 		<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios percibidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía en el trabajo
Holt et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de la propia eficacia • Discrepancia con el cambio • Locus de control • Rebeldía • Disposición al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios percibidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima de comunicación en la empresa
Avey et al. (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Capital psicológico • Conciencia • Emociones positivas 			
Van Dam et al. (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura a los cambios en el trabajo • Propia eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en la dirección • Información • Participación 		<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio líder-miembros • Clima de desarrollo percibido
<i>La presente investigación</i>	<i>Autoestima en el trabajo</i>	<i>Implicación en el cambio</i>	<i>Beneficios percibidos</i>	<i>Valores culturales</i>

Fuente: elaboración propia.

1991); son, por tanto, valores caracterizados por su rigidez y por el predominio de las normas sobre el individuo. Este tipo de valores, según Gibson y Zellmer-Bruhn (2001), incrementan la probabilidad de que el trabajo se articule en torno a unos roles claramente determinados para cada uno de los empleados. Frente a ellos, la orientación externa destaca la posición competitiva de la organización (Cameron y Freeman, 1991; Denison y Spreitzer, 1991; Yeung et al., 1991), de forma que mayores relevancia los valores emprendedores, de desarrollo de recursos, de liderazgo de productos, de orientación a los resultados y de crecimiento de la organización en su sector. Esta última orientación de los valores fomenta la adaptación continua al entorno en sus diferentes dimensiones como medio para lograr el buen posicionamiento externo, lo que moviliza a la organización a la aceptación y desarrollo del cambio (Holland et al., 2000). Estos valores crean una ideología y contextos organizativos favorables al cambio, de forma que pueden reducir el potencial de resistencia de los individuos que perciben tales valores socialmente construidos.

H1a. Cuanto más fuertes sean las percepciones de los empleados sobre la existencia en sus entornos de trabajo de valores culturales orientados externamente, frente a los internos, más débil será su resistencia a los cambios propuestos en la organización.

La segunda tensión analizada contrapone las estructuras mecanicistas, que enfatizan el control, a las estructuras orgánicas, que persiguen la flexibilidad (Cameron y Freeman, 1991; Denison y Spreitzer, 1991; Yeung et al., 1991). Bajo el polo mecanicista predominan valores que acentúan la estabilidad, la eficiencia, las reglas formales y la seguridad (Stock et al., 2007). Frente a ellos, son los valores que enfatizan la innovación, el trabajo en equipo (Cameron y Freeman, 1991) o la comunicación abierta (Yeung et al., 1991) los que adquieren mayor significación en las estructuras orgánicas. Estos valores generan la apertura hacia nuevas ideas, mayor aceptación de la contribución diferencial que el individuo pueda realizar (Gibson y Zellmer-Bruhn, 2001) y la aceptación del cambio como una oportunidad de innovar. Por tanto, estos valores aportan una ideología y contexto organizativo favorables al cambio, de forma que puede esperarse menor nivel de resistencia en los individuos que perciben tales valores.

H1b. Cuanto más fuertes sean las percepciones de los empleados sobre la existencia en sus entornos de trabajo de valores culturales orientados a la flexibilidad, frente al control, más débil será su resistencia a los cambios propuestos en la organización.

3.2. Factores específicos del contexto: la gestión del cambio

La gestión del cambio debe ser entendida como un proceso en el que los directivos crean las condiciones contextuales necesarias para que los empleados acepten los cambios propuestos (Van Dam et al., 2008; Holt et al., 2007; Oreg, 2006), destacando en este proceso los beneficios relativos del cambio (e.g., Holt et al., 2007; Hornung y Rousseau, 2007; Trader-Leigh, 2002) y el grado de implicación del empleado (Giangreco y Peccei, 2005; Schalk et al., 1998). Wanberg y Banas (2000) consideran que estas variables antecedentes definen el contexto específico del cambio y sostienen que «[...] *potenciación organizativa* más maleables o reactivas ante esfuerzos de *intervención organizativa*» (p.133). En relación con los beneficios relativos, Giangreco y Peccei (2005) sostienen que éstos también se vinculan con el contenido del cambio, puesto que el impacto del cambio puede variar dependiendo de la naturaleza de este. En las líneas siguientes se analizan ambos antecedentes.

3.2.1. La implicación del empleado

La implicación, en opinión de Lawler (1986), es una combinación de procesos organizativos que incrementa el poder de los empleados y alinea los intereses de estos con los objetivos de la organización. Tal implicación puede articularse mediante prácticas como la provisión de información oportuna y precisa (e.g., Morgan y Zeffane, 2003; Wanberg y Banas, 2000; Schalk et al., 1998; Johnson et al., 1996) y/o mediante oportunidades de participación en la planificación e implantación del cambio (e.g., Van Dam et al., 2008; Morgan y Zeffane, 2003), que pueden tener un impacto positivo no solo en los empleados individualmente considerados, sino también en los equipos de trabajo implicados en el cambio (Rafferty y Jimmieson, 2009). Si bien ambos mecanismos son en muchas ocasiones analizados como constructos diferenciados por algunos investigadores (e.g., Rafferty y Jimmieson, 2009; Schalk et al., 1998), otros los consideran como indicadores del nivel de implicación permitido en el cambio (e.g., Fenton-O’Creedy, 2001). En opinión de Frahm y Brown (2007), la comunicación ha sido habitualmente analizada en la literatura desde un enfoque instrumental, que refleja el uso directivo de la misma para efectuar el cambio siguiendo el esquema teórico de transmisión y analizando la comunicación formal a través de comunicados, memorandos, etc.; sin embargo, es común en la práctica empresarial el uso de la comunicación como un proceso de doble vía, como un diálogo, en el que la dirección informa y los empleados aportan ideas, construyendo conjuntamente el cambio –enfoque constructivista– (Frahm y Brown, 2007), de forma que los conceptos de comunicación y participación se acercan e integran (e.g., Waddell y Sohal, 1998). Por ejemplo, Bordia et al. (2004) señalan que los procesos de comunicación incluyen no solo el anuncio del cambio a los empleados, sino también la recogida de información emanada de ellos. Finalmente, Pasmore y Fagans (1992) destacan que la participación en un proceso de cambio, requiere que se informe previamente al empleado para que este pueda efectivamente realizar aportaciones y Fenton-O’Creedy (2001) destaca que esta participación incluso exige la divulgación de información confidencial, estableciéndose así de nuevo la conexión comunicación-participación.

La comunicación, más particularmente, se plantea con el propósito de ofrecer a los trabajadores «información» sobre los cambios específicos que se están planificando, en los resultados esperados cuando sean implantados y el modo en que afectarán a los empleados – e.g., pérdida del puesto de trabajo/posición, seguridad, etc.– (Van Dam et al., 2008; Macrì et al., 2002; Wanberg y Banas, 2000). La comunicación eficaz puede de esta forma alejar, al menos parcialmente, la sensación de incertidumbre ante el cambio (Schalk et al., 1998), así como reducir las percepciones iniciales erróneas del empleado que pueden llevarle a rechazar los esfuerzos de comunicación realizados por los directivos (Pardo del Val y Martínez Fuentes, 2003). Ahora bien, Oreg (2006) observó que la relación entre la información y la resistencia no es solo cuestión de cantidad, sino del modo en que es comunicada. En este sentido, se destaca la importancia de que dicha comunicación contemple la existencia de un diálogo (Frahm y Brown, 2007) que haga factible la «participación» del empleado en el proceso, una variable también destacada en la literatura por su capacidad para disminuir el nivel de resistencia (e.g., Giangreco y Peccei, 2005; Wanberg y Banas, 2000; Schalk et al., 1998; Waddell y Sohal, 1998). En esta literatura, la recomendación predominante es el uso de la participación para manejar la resistencia pues «[...] *a través de un proceso de comunicación de dos vías, de compartir información, y de consulta cuidadosamente dirigido, los empleados tienden a comprometerse más con el esfuerzo de cambio, y no simplemente a conformarse con él*» (Waddell y Sohal, 1998:546). Pero es posible que directivos y empleados no estén adecuadamente preparados para participar en tales actividades (Pasmore y Fagans, 1992). En cualquier caso, los

directivos han de tratar con cuidado el proceso participativo, pues no deben limitarse a ofrecer información dispersa; en los programas de cambio, no existe una clara distinción entre los procesos comunicativos –suelen conllevar retroalimentación– y participativos –requieren de información previa–, aunque sí una amplia combinación de modelos que permiten diferente grado de implicación del empleado y, por ende, diferentes niveles de resistencia.

H2. Cuanto mayor sea la implicación del empleado en el cambio propuesto en la organización, más débil será su resistencia al mismo.

3.2.2. Los beneficios percibidos por los empleados

La literatura sobre cambio organizativo apoya la noción de que la resistencia del empleado suele ser mayor cuando este teme que el cambio le ocasione resultados no deseados (e.g., Hornung y Rousseau, 2007; Giangreco y Peccei, 2005; Goltz y Hietapelto, 2002; Macri et al., 2002; Wanberg y Banas, 2000; Shapiro y Kirkman, 1999). Según Pardo del Val y Martínez Fuentes (2003), es el desfase entre los intereses de directivos y empleados o la idea de que el cambio acarreará perjuicios, entre otros factores, lo que conduce a una situación en que los empleados valoran el cambio peor que los directivos y, por tanto, se resisten a él. En estos contextos, las personas se resisten al cambio e intentan mantener su *statu quo* porque sienten su seguridad, hábitos o estatus amenazados (e.g., Rick, 1996; Shapiro y Kirkman, 1999; Macri et al., 2002; Trader-Leigh, 2002; Oreg, 2003). La investigación sobre cambio y resistencia, más concretamente, se ha centrado en diferenciar efectos y resultados anticipados tales como la pérdida de posición de poder (Oreg, 2006; Goltz y Hietapelto, 2002), la seguridad en el puesto de trabajo o las recompensas intrínsecas (Oreg, 2006), demostrando su incidencia en las reacciones de los individuos. Ahora bien, en opinión de Trader-Leigh (2002), los resultados del cambio no afectan a todos los empleados por igual, afirmando que «*Los programas que satisfacen a un grupo a menudo reducen la satisfacción de otros grupos*» (p.138) y «*repono a menudando ello que en sus procesos de cambio existen conflictos de intereses*. Por tanto, cabe esperar que si el empleado prevé resultados que le benefician, su reacción al cambio, en términos de pensamiento, sentimiento y comportamiento, estarán en línea con los intereses de los directivos, lo que permite formular una «[. . .] típica hipótesis instrumental» (Hornung y Rousseau, 2007:407).

H3. Cuanto mayores sean los beneficios anticipados por el empleado como consecuencia del cambio propuesto en la organización, más débil será su resistencia al mismo.

3.3. Factores individuales: la autoestima del empleado

La autoestima, definida en un nivel general, refleja la medida en que el individuo se percibe a sí mismo como competente (Korman, 1976). Ahora bien, «[. . .] los investigadores que estudian la autoestima han percibido que las medidas globales tienen un poder explicativo limitado cuando se usan para explicar comportamientos específicos en el escenario organizativo» (Naus et al., 2007:200), al igual que se ha identificado para otros atributos de la personalidad del individuo – e.g., locus de control– (e.g., Hui, 1982; Spector et al., 2002). Como resultado, la literatura organizativa ha considerado idóneo el desarrollo de constructos que hagan referencia al entorno específico de trabajo, pues los ítems adaptados permiten una mayor contextualización de los individuos y facilitan la conexión de los rasgos de personalidad del individuo con sus efectos en el entorno del *management* (e.g., Hui, 1982; Spector et al., 2002). Para este nivel organizativo más específico, Pierce et al. (1989) indican que la autoestima en el trabajo refleja la percepción que tiene el individuo de

su propio valor en la organización. Por tanto, este atributo de la personalidad es el resultado de una autoevaluación que el individuo hace de sí mismo en términos de su valor positivo o negativo para la organización – e.g., si es importante, eficaz, etc.–, e indica la medida en que se ve capacitado para actuar en ella; este juicio personal se mantiene en el tiempo (Pierce et al., 1993; Pierce et al., 1989).

La autoestima representa, como consecuencia, una cualidad que diferencia a unos individuos de otros y que determina la facilidad con la que estos hacen frente y se adaptan a situaciones estresantes a lo largo de sus vidas (Taylor y Brown, 1988). Cuando los individuos poseen alta autoestima, en el trabajo desarrollan y mantienen una actitud más favorable hacia su actividad en la empresa y unos comportamientos que así lo atestiguan, puesto que tales actitudes y comportamientos son consistentes con la percepción que mantienen sobre su nivel de competencia individual (Pierce et al., 1989). Esto es, cuando el individuo entiende que es importante, en su organización, intentará comprometerse en actividades valiosas para la misma, de modo que demuestre su competencia individual y, de esta forma, refuerza su autoestima en el trabajo, planteamiento consistente con las hipótesis establecidas por Korman (1976) para la autoestima general. Las personas sin autoestima en el trabajo, por el contrario, tienden a mostrarse pasivas, así como a esquivar retos o nuevas responsabilidades, pues no confían en su capacidad para resolverlos con éxito.

Si centramos nuestro interés en los programas de cambio organizativo, hallamos muy pocos trabajos que hayan explorado el rol de la autoestima como antecedente de los mismos. El trabajo de Ashford (1988) aportó evidencias que demuestran que la autoestima estaba negativamente correlacionada con el estrés de los empleados en las semanas previas a la introducción en sus empresas de programas de reestructuración. Dado que el mismo representa una experiencia estresante para el individuo, aquellos con elevada autoestima están en mejor disposición para afrontarlo desde una perspectiva positiva (Taylor y Brown, 1988).

H4. Cuanto mayor sea la autoestima del empleado en el trabajo, más débil será su resistencia a los cambios propuestos en la organización.

Por otra parte, la literatura ha destacado la capacidad moderadora de diversos aspectos de la personalidad del individuo (e.g., optimismo, concepto de la propia eficacia, etc.) cuando se analizan los antecedentes del cambio, ya sean estructurales o relativos al contexto específico en que se desarrolla el mismo (e.g., Avey et al., 2008; Fuller et al., 2006). Tal y como se ha expuesto con anterioridad, ciertas prácticas de dirección pueden ser utilizadas en los procesos de cambio al objeto de implicar a los trabajadores (e.g., Trader-Leigh, 2002; Waddell y Sohal, 1998), crear oportunidades para su pensamiento y comportamiento proactivo (Spreitzer, 1996) y reducir los niveles de resistencia (e.g., Macri et al., 2002). Ahora bien, no todos los trabajadores reaccionarán a estas oportunidades de una misma forma, al depender tales reacciones, entre otros factores, de variables relacionadas con su personalidad (e.g., Avey et al., 2008; Fuller et al., 2006; Oreg, 2006, 2003). En este contexto, la capacidad moderadora de la autoestima ha sido constatada por autores como Pierce et al. (1993) o Hui y Lee (2000), de forma que la autoestima del empleado puede aportar un valor informativo adicional que ayuda a profundizar en el efecto que ciertas variables antecedente pueden llegar a ejercer sobre ciertas variables resultado. Ahora bien, la revisión de que analicen el efecto moderador de la autoestima cuando se estudian los antecedentes de la resistencia al cambio, existiendo argumentos teóricos suficientes para anticipar unos hallazgos de relevancia.

Como resultado de esta línea argumental, apoyamos la presente investigación en una premisa que, en cierta medida, es coincidente con el planteamiento de Fuller et al. (2006). Concretamente, afirmamos que las variables estructurales y las específicas del proceso de cambio son más valiosas para individuos con elevada autoestima en el trabajo que para aquellos que no la poseen. Esto es así porque los individuos de elevada autoestima estarán en mejor disposición para mostrar fidelidad y valores culturales que impulsan el cambio, para mostrar apertura y no vulnerabilidad frente a la información relativa al cambio aportada por la dirección, así como para participar activamente colaborando en la construcción del proceso de cambio. Todo ello contribuiría a reducir su nivel de resistencia de una forma más significativa que en aquellos individuos de baja autoestima.

En efecto, con anterioridad en este trabajo hemos sostenido que los empleados de una organización en la que predominan valores culturales favorables al cambio se sentirán «en la obligación» de ajustar su comportamiento a tales valores, aceptando el cambio organizativo como una oportunidad de crecimiento y aprendizaje para la organización y para los empleados; ahora, añadimos que esta relación puede estar moderada por los niveles de autoestima del empleado pues, cuando esta es elevada, los empleados muestran mayor motivación intrínseca y compromiso con la búsqueda de alternativas y resolución de los problemas y retos que afronta una organización inmersa en un proceso de cambio (Hui y Lee, 2000), diluyéndose cualquier posibilidad de resistencia; en ausencia de autoestima, sin embargo, los valores culturales relativos al cambio perderán en cierta medida su capacidad para guiar al empleado y orientar su comportamiento ante el cambio. Estos empleados se sienten en mayor medida amenazados ante cualquier forma de incertidumbre organizativa (Hui y Lee, 2000), por lo que, a pesar de existir valores orientados al cambio, puede surgir resistencia al mismo.

Por otra parte, también con anterioridad afirmamos que los individuos con mayor implicación en los procesos de cambio organizativo, mostrarán un menor nivel de resistencia, pues la incertidumbre y los temores anticipados a las consecuencias negativas de estos cambios se disipan. Nuevamente, ahora sostenemos que esta relación estará mediada por la autoestima individual, de forma que, en ausencia de esta, las oportunidades de implicación en el proceso de cambio otorgadas por la dirección no irán acompañadas de una voluntad real del empleado para tomar parte de tal iniciativa. El empleado de baja autoestima valorará la información recibida con escepticismo y desconfianza, se sentirá vulnerable a ella, y sentirá un elevado estrés derivado de su obligación de participar en un proceso para el que no se ve competente. Como resultado, estos individuos mostrarán temor a plantear sus verdaderos puntos de vista en el proceso de cambio, de forma que las mayores posibilidades de implicación perderán su capacidad para reducir los niveles de resistencia al cambio.

H5a. Cuanto mayor sea la autoestima del empleado en el trabajo, más fuerte será la relación negativa entre los valores culturales de posicionamiento externo y flexibilidad y la resistencia al cambio.

H5b. Cuanto mayor sea la autoestima del empleado en el trabajo, más fuerte será la relación negativa entre la implicación del empleado en el cambio y la resistencia al mismo.

4. Metodología

4.1. Muestra y recogida de la información

Al objeto de contrastar las hipótesis formuladas, se ha recopilado información primaria a partir de las percepciones de los empleados de siete organizaciones radicadas en Canarias que han estado sometidas a procesos de cambio en los dos años anteriores al momento de

realización del presente estudio, con independencia de su tamaño o sector en el que operaban. A este respecto, merece destacarse que la presente investigación se centra en el estudio del empleado y, más concretamente, en sus percepciones y reacciones ante las iniciativas de cambio, de forma que las características objetivas definitorias del cambio y de la gestión del mismo realizada por parte de la organización no son objeto de estudio. Más concretamente, los cambios organizativos que esta investigación había en personal y requerían de su compromiso o actuación para implantar con éxito los mismos (e.g., reducción de procesos administrativos e informatización). Estas organizaciones, si bien eran de ámbito nacional e internacional, agregaban una plantilla total de 420 empleados en Canarias.

El trabajo de campo fue realizado en los meses de abril a junio de 2006 a partir de un cuestionario autoadministrado distribuido directa y personalmente entre los empleados de las organizaciones participantes en el estudio. Concretamente, se remitieron cuestionarios a los 420 empleados y se obtuvieron 158 cuestionarios cumplimentados, lo que supone una tasa de respuesta del 37,6 por ciento. Una vez analizada la coherencia interna de los mismos se descartaron 15, por lo que la muestra final ascendió a 143 individuos, asumiendo un error muestral de 4,8 por ciento.

Desde un punto de vista demográfico, la muestra está conformada, en promedio, por individuos de género masculino (59%) y con una edad inferior a los 40 años (60%). Es elevado el porcentaje de personas jóvenes (menores de 30 años), que asciende a un 21,7 por ciento. En lo que al nivel de estudios se refiere, casi el 37% cuenta con titulación universitaria de grado superior, muy por encima del porcentaje que representan los encuestados con titulación universitaria de grado medio (24,5%); por otra parte, son universitarios (39,2%). En cuanto al perfil profesional de los individuos, destaca que estos tienen una antigüedad media en el puesto actual de siete años y de diez en la organización. Finalmente, destacar que estos individuos muestran un nivel de resistencia que, en promedio, se eleva a 3,73 (Desviación típica = 0,98).

4.2. Medidas

La información relativa a las variables endógenas, exógenas y de control se obtuvo a través de un cuestionario autoadministrado. Todos los ítems, a excepción de las cuestiones demográficas y profesionales, se midieron mediante escala Likert de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo) puntos.

4.2.1. Variables exógenas

Los valores culturales fueron medidos mediante diecinueve ítems extraídos de la versión completa del cuestionario diseñado y utilizado por Buenger et al. (1996). La utilización de esta escala parecía aconsejable dado que se sustentaba en los trabajos clásicos de Quinn y Spreitzer (1991), y Yeung et al. (1991), en los que se describe el modelo de los valores competitivos, siendo utilizada en investigaciones que han relacionado los valores culturales y el cambio empresarial (e.g., Jones et al., 2005). Adicionalmente, y desde el punto de vista de la validez y fiabilidad de la escala, esta ha sido confirmada en diversos trabajos empíricos (e.g., Medina et al., 2007; Buenger et al., 1996), si bien con diferentes configuraciones de valores resultantes de los análisis factoriales aplicados. Esta escala alcanza en nuestra muestra un α de Cronbach de 0,903. La implicación en el cambio, por otra parte, fue medida a través de una adaptación de la escala propuesta por Schalk et al. (1998), formulándose seis ítems que interrogaban sobre la comunicación referida al programa de cambio y la participación del empleado en el proceso, mostrando un α de Cronbach de 0,875. Respecto a los beneficios percibidos, se utilizó una escala de diez ítems a partir

Tabla 3
Resultados de los análisis de fiabilidad de las escalas y factoriales

Factor (n.º de variables)	Varianza explicada	Alpha de Cronbach	KMO	Esfericidad de Bartlett (Π^2)
<i>Cultura organizativa</i>				
Factor 1: valores externos orientados a la competitividad y resultados (8 variables)	18,27%	0,822	,869	1.234,761*
Factor 2: valores externos orientados al desarrollo (5 variables)	17,05%	0,879		
Factor 3: valores internos orientados a la integración (3 variables)	12,95%	0,759		
Factor 4: valores orientados a la flexibilidad del individuo (3 variables)	12,37%	0,729		
<i>Implicación en el cambio</i>				
Factor 1: implicación (6 variables)	62,50%	0,875	0,821	474,560*
<i>Beneficios percibidos</i>				
Factor 1: promoción y estabilidad (6 variables)	42,82%	0,922	,906	887,402*
Factor 2: calidad relacional y económica del puesto (4 variables)	26,84%	0,806		
<i>Autoestima</i>				
Factor 1: autoestima (8 variables)	61,23%	0,910	0,873	720,671*
<i>Resistencia al cambio</i>				
Factor 1: resistencia al cambio (10 variables)	61,35%	0,928	0,931	968,980*

* $p < 0,001$.

de la diseñada por Giangreco y Peccei (2005), que exploraba las percepciones de los empleados sobre las dimensiones de sus puestos de trabajo que mejorarían con el cambio. Concretamente, tales ventajas se evaluaron en términos de beneficios extrínsecos (salario, seguridad, etc.) e intrínsecos (responsabilidad, estatus, integración social, etc.) e intrínsecos (responsabilidad, estatus, integración social, etc.). Finalmente, la autoestima del empleado se midió mediante los 916 ítems propuestos por Pierce et al. (1989), pues permiten también analizar la faceta laboral de este atributo de la personalidad del individuo, siendo utilizada con éxito en investigaciones posteriores (e.g., Naus et al., 2007; Hui y Lee, 2000; Pierce et al., 1993). En nuestro trabajo esta escala muestra un nivel de fiabilidad, medido a través del estadístico un α de Cronbach, de 0,901.

4.2.2. Variables endógenas

La medida de la resistencia al cambio fue llevada a cabo mediante diez ítems extraídos y adaptados de la escala propuesta por Oreg (2006), que medía a través de un único constructo los componentes cognitivo, afectivo y de comportamiento de la resistencia. Para esta escala el estadístico α de Cronbach alcanzó el valor de 0,928, lo que corrobora la fiabilidad de la misma.

Con el fin de evaluar la homogeneidad de cada escala utilizada y reducir su dimensión, se hizo uso del análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax*. Concretamente, se realizaron cinco análisis factoriales, uno para cada uno de los constructos analizados en este estudio, que revelaron la existencia de un total de nueve factores distribuidos de la siguiente manera (tabla 3): cuatro para la cultura organizativa, uno para la implicación en el cambio, dos para los beneficios percibidos, uno para la autoestima y uno para la resistencia al cambio. Entrando en el detalle de los constructos que resultaron multidimensionales, destacamos los cuatro factores subyacentes hallados para la cultura organizativa: el primer factor incluye valores externos orientados a la competitividad y resultados (18,27%), el segundo los valores externos orientados al desarrollo de recursos (17,05%), el tercero los valores internos orientados a la integración (12,95%) y el cuarto los orientados a la flexibilidad del individuo (12,37%). De esta forma, los tres primeros factores explican una de las tensiones de los valores competitivos: dinámica interna *versus* orientación externa. La segunda tensión, valores mecanicistas de control *versus* valores orgánicos de flexibilidad, se obtuvieron por el cuarto. Para los beneficios percibidos, se obtuvieron dos factores, habiéndose concentrado las variables en torno a la promoción y estabilidad (42,82%) y la calidad relacional y económica del puesto (26,84%). En el apéndice situado al final de este trabajo se detalla la relación de

ítems que resultaron tener carga superior a 0,5 en los factores obtenidos en cada uno de los cinco análisis de componentes principales efectuados. El riguroso procedimiento científico seguido para la selección de las escalas empleadas en el presente estudio, así como los resultados de validez y fiabilidad alcanzados por investigadores previos y en la presente investigación, garantizan su validez de contenido. Así mismo, con el propósito de aportar mayor información sobre la «calidad» de las subescalas halladas a partir del análisis factorial, hemos aplicado el estadístico α de Cronbach a las variables que, tras la rotación *varimax*, muestran cargas factoriales superiores a 0,5 en un factor, pues son estas las variables que principalmente determinan las puntuaciones de dicho factor, oscilando entre 0,729 y un 0,928 (tabla 3). En la tabla 3 también hemos sintetizado de manera detallada los resultados de los análisis factoriales, pudiéndose observar que tanto el test KMO como el de esfericidad de Bartlett arrojan valores satisfactorios; además, la varianza explicada se halla por encima del 60 por ciento en todos los factoriales. Los factores obtenidos, finalmente, son coherentes desde un punto de vista conceptual con la revisión realizada y los porcentajes de varianza avalan su poder explicativo. Las puntuaciones de los factores obtenidos del análisis de componentes principales, que corresponden a la combinación lineal de las variables introducidas en el mismo, fueron posteriormente utilizadas para el contraste de hipótesis.

4.2.3. Variables de control

Desde un punto de vista demográfico se utilizaron como variables de control el género («0» mujer y «1» hombre), la edad («1» menor o igual a 30 años, «2» entre 31 y 40 años, «3» entre 41 y 50 años y «4» 51 o más años) y la formación académica («1» estudios secundarios o inferiores a estos, «2» bachiller o formación profesional, «3» estudios universitarios de grado medio, y «4» estudios universitarios de grado superior); finalmente, desde un punto de vista profesional se incluyeron dos variables de respuesta abierta que interrogaban sobre la antigüedad en el puesto actual y en la organización, y una tercera categórica que indagaba sobre la categoría profesional («1» personal operativo y administrativo, «2» personal técnico, «3» personal no directivo de cargos de responsabilidad, y «4» personal directivo). Este conjunto de variables de control ha sido seleccionado sobre la base de trabajos previos que acreditan su efecto sobre la resistencia al cambio (e.g., Van Dam et al., 2008; Fuller et al., 2006; Oreg, 2006; Giangreco y Peccei, 2005; Wanberg y Banas, 2000).

Tabla 4
Correlaciones

	1	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12
1. Resistencia	1										
2. Valores externos de competitividad y resultados	-0,200*	1									
3. Valores externos de desarrollo de recursos	-0,176*	0,000	1								
4. Valores internos de integración	-0,215*	0,000	0,000	1							
5. Valores de flexibilidad del individuo	-0,251**	0,000	0,000	0,000	1						
6. Implicación	-0,600***	0,222**	0,210*	0,237**	0,202*	1					
8. Promoción y estabilidad	-0,518***	0,295***	0,325***	0,146†	0,230**	0,616***	1				
9. Calidad relational y económica del puesto	-0,334***	-0,029	-0,008	-0,013	0,142†	0,175*	0,000	1			
10. Autoestima	-0,444***	0,338***	0,264**	0,282**	0,183*	0,599***	0,544***	0,122	1		
11. Antigüedad en el puesto	0,461***	0,020	0,063	-0,076	-0,004	-0,357***	-0,282**	-0,312***	-0,008	1	
12. Nivel educativo	-0,546***	0,173*	0,071	0,288***	0,170*	0,527***	0,487***	0,207*	0,444***	-0,313***	1

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; † $p < 0,1$.

4.3. Análisis de los datos

En primer lugar, se llevó a cabo un análisis de correlaciones para evaluar las relaciones entre las variables dependiente e independientes, así como para examinar la posibilidad de existencia de multicolinealidad. Para el contraste de hipótesis, se hizo uso del análisis de regresión lineal múltiple, que permite analizar el efecto de las variables explicativas sobre la resistencia al cambio como variable dependiente; a tal objeto, se ha hecho uso del método de introducción simultánea. Adicionalmente, realizamos una prueba de diagnóstico de regresiones para examinar la multicolinealidad en mayor profundidad. Concretamente, se analizaron los valores del factor de inflación (o agrandamiento) de la varianza (FIV) y el número de condición.

Inicialmente se procedió a verificar la influencia que sobre la resistencia al cambio mostraban las variables de control siguientes: antigüedad en el puesto actual, antigüedad de la empresa, categoría profesional, sexo, edad y nivel de estudios del empleado. De las seis variables introducidas en la regresión, solamente se hallaron efectos significativos sobre la resistencia al cambio para la antigüedad en el puesto ($\beta = 0,298$; $p < 0,001$) y el nivel de estudios ($\beta = -0,458$; $p < 0,001$), con un estadístico F de 42,773 ($p < 0,001$) y un R^2 ajustado de 0,370. A raíz de los valores obtenidos con esta regresión, las variables de control incorporadas a las regresiones lineales efectuadas a continuación fueron la antigüedad en el puesto y el nivel de estudios del empleado. Concretamente, se estimaron diez modelos de regresión –además de un modelo 0 solo con las variables de control– para contrastar la influencia, sobre la resistencia al cambio, de: la cultura organizativa, la implicación del empleado en el cambio, los beneficios percibidos por el empleado, la autoestima, el efecto conjunto de los cambios por la autoestima y la implicación en el cambio moderada por la autoestima y la implicación en el cambio moderada por la autoestima.

5. Resultados

La tabla 4 muestra las correlaciones entre las variables dependiente, independientes y de control introducidas en los modelos. Con respecto a la multicolinealidad de los datos, no existe un criterio definitivo para determinar cuándo el nivel de correlación constituye un problema grave. La regla general es que el valor no debería ser superior a 0,75 (Tsui et al., 1995). En nuestra muestra, el mayor índice de correlación se observa entre la implicación en el cambio y los beneficios percibidos de promoción y estabilidad, con un 0,616, lo que sugiere que la multicolinealidad no es un problema en el presente estudio. Adicionalmente, los resultados no son inferiores al valor de corte recomendado de 10 (Hair et al., 1992), y el número de condición de cada regresión obtenido fue inferior a 10, es decir, menos de la mitad del valor de corte recomendado, que es

20 (Belsley, 1991). Estos valores estadísticos sugieren la ausencia de multicolinealidad en los datos.

La tabla 5 muestra las regresiones estimadas para analizar los efectos principales de las variables independientes sobre la resistencia al cambio. Las dos variables de control utilizadas muestran un mismo efecto en las diferentes ecuaciones estimadas: la antigüedad en el puesto es un obstáculo para la aceptación de los cambios, mientras que el mayor nivel de estudios está asociado con una menor resistencia del empleado. En cuanto al R^2 ajustado, cabe destacar los elevados niveles que este muestra para todas las regresiones, oscilando entre un mínimo de un 44 por ciento para los modelos 1 y 4 a un máximo de un 51,2 por ciento para el modelo 5 (efecto conjunto), al margen del modelo 0 (variables de control). En todos los modelos, el estadístico F es significativo para un nivel de $p < 0,001$.

Ahondando en el detalle de cada regresión, los resultados muestran la influencia negativa y significativa sobre la resistencia al cambio de los valores externos orientados a la competitividad y resultados (H1a), de los valores externos orientados al desarrollo de recursos (H1a) y de los valores orientados a la flexibilidad del individuo (H1b), no hallándose influencia alguna del factor valores internos orientados a la integración sobre la variable dependiente (H1a). Estos resultados nos permiten aceptar parcialmente la hipótesis H1a, ya que si bien confirman la relación negativa entre los valores orientados externamente y la resistencia al cambio, no se halló relación positiva entre los valores internos y la variable dependiente. Por su parte, la hipótesis H1b, referida a la relación negativa entre los valores orientados a la flexibilidad y la resistencia al cambio, queda confirmada.

Para la implicación del empleado en el cambio, también se observa una influencia negativa sobre la resistencia al cambio, lo que sugiere la necesidad de la aplicación de prácticas de comunicación y de participación por parte de los directivos en procesos de cambio en las organizaciones, a fin de garantizar un menor comportamiento resistente de los empleados a los cambios propuestos. Ello nos permite confirmar la hipótesis H2.

Los dos factores de beneficios percibidos por el empleado incluidos en el modelo 3, a saber, promoción y estabilidad, y calidad relational y económica del puesto, arrojaron valores significativos en su papel influyen sobre la resistencia al cambio, como era de esperar, con signo negativo, lo que muestra que cuanto más favorablemente perciben los trabajadores que les afectará la implantación de los cambios propuestos, menos comportamientos y actitudes resistentes emprenderán contra la nueva situación. En consecuencia, la hipótesis H3 también es aceptada.

En el contraste de la importancia de la autoestima para la resistencia al cambio, se obtiene que la autoestima del individuo, menos oposición muestra a las propuestas de cambio en la organización. La hipótesis H4, que sostenía que cuanto mayor fuese la autoestima del empleado en la empresa, más débil sería su resistencia a los cambios propuestos en la organización, queda

Tabla 5
Regresiones lineales: antecedentes de la resistencia al cambio-efectos principales

Variables	Modelo 0		Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5	
	β	FIV	β	FIV	β	FIV	β	FIV	β	FIV	β	FIV
<i>Variables de control</i>												
Antigüedad en el puesto	0,298***	1,097	,335***	1,115	0,223**	1,155	0,208**	1,191	0,339***	1,120	0,226**	1,419
Nivel educativo	-0,458***	1,097	-0,352***	1,294	-0,282***	1,416	-0,278***	1,422	-0,310***	1,395	-0,190*	1,655
<i>Valores culturales</i>												
Competitividad y resultados			-0,146*	1,041							-0,072	1,216
Desarrollo de recursos			-0,171**	1,013							-0,076	1,217
Integración			-0,089	1,098							-0,060	1,176
Flexibilidad del individuo			-0,190**	1,037							-0,110 [†]	1,126
<i>Implicación en el cambio</i>												
					-0,375***	1,458					-0,209*	2,274
<i>Beneficios percibidos</i>												
Promoción y estabilidad							-0,331***	1,364			-0,127	2,196
Calidad relacional y económica							-0,218**	1,134			-0,174**	1,210
<i>Autoestima</i>												
ΔR^2			0,084		0,097		0,107		-0,304***	1,272	-0,062	2,122
ΔF			5,323**		25,629***		14,324***		18,473***		6,098***	
F		42,773***	19,567***		42,074***		32,619***		38,232***		15,925***	
R ² final ajustado		0,370	0,440		0,465		0,471		0,440		0,512	
Número de condición		8,334	8,766		8,479		8,557		9,031		9,364	

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001; [†]p < 0,1.

entonces confirmada. En efecto, los resultados hallados confirman que cuando los individuos se perciben a sí mismos como competentes, capacitados y valiosos para la empresa, mantendrán una actitud y comportamiento consistentes con tal percepción, de forma que afrontarán los programas de cambio impulsados por la empresa, aunque conlleven estrés o ansiedad, pues se sienten capacitados para afrontar estos retos.

En el modelo 5 se introducen en la regresión los cuatro factores de cultura, el de implicación en el cambio, los dos de beneficios percibidos y el de autoestima, permitiendo el modelo estimado identificar los antecedentes con mayor capacidad para explicar la resistencia al cambio, a saber, los valores orientados a la flexibilidad del individuo, la implicación del individuo en el cambio y los beneficios percibidos referidos a la calidad relacional y económica del puesto. Son, por consiguiente, los factores estructurales de la organización y, más concretamente, la realidad organizativa socialmente construida y aceptada respecto a la forma en que el individuo debe afrontar el cambio, así como el proceso articulado desde la dirección para involucrar a los empleados y algunas consecuencias anticipadas del cambio, los que mantienen su influencia sobre la variable dependiente. Los resultados, de esta forma, relegan a un segundo plano la propia resistencia del individuo -i.e., autoestima- ante la presencia de un entorno cultural adecuado para el cambio y un proceso bien articulado por parte de la dirección.

Al contemplar el efecto moderador de la autoestima en la relación valores culturales-resistencia al cambio (modelos 6 a 9 en tabla 6), se detecta que este solo se manifiesta para los valores orientados a la flexibilidad del individuo (modelo 9). La regresión múltiple estima, además, explica una mayor proporción de la varianza que cuando se estimó el efecto individualizado de los cuatro valores culturales ($\Delta R^2 = 0,021$; $\Delta F = 5,608^*$). Sobre la base de estos resultados, puede aceptarse parcialmente la hipótesis H5a, en la que se sostenía que cuanto mayor fuese la autoestima del empleado en la organización, más fuerte sería la relación negativa existente entre los valores culturales orientados al posicionamiento externo y la flexibilidad y la resistencia al cambio. Los resultados, sin embargo, no encuentran efecto moderador de la autoestima sobre los restantes valores (modelos 6 a 8). Bajo nuestro punto de vista, estos resultados se explican porque la autoestima solo tiene capacidad para moderar el efecto de aquellos valores culturales que apun-

tan directamente hacia el rol que a título individual debe asumir el empleado en el proceso de cambio.

El modelo 10, por su parte, permitió estimar el efecto moderador de la autoestima sobre la implicación del empleado en el cambio y, más particularmente, sobre los procesos de comunicación y de participación. La regresión estimada muestra la ausencia de efecto moderador de la autoestima sobre este antecedente de la resistencia al cambio ($\Delta R^2 = 0,000$; $\Delta F = 0,002$). Por lo tanto, no podemos aceptar la hipótesis H5b, que postula que cuanto mayor es la autoestima en el trabajo del empleado, mayor será la relación negativa entre su implicación en el cambio y la resistencia al mismo. Encontramos, nuevamente, que los resultados no identifican el efecto moderador de la autoestima sobre la implicación, variable clave en el proceso de cambio, y tal y como antes señalamos para los valores culturales, creemos que estos resultados muestran que la autoestima solo tiene capacidad para moderar el efecto de aquellas variables que suponen una exigencia individual al empleado. En tal sentido, hemos comprobado que este factor incluye tanto variables de comunicación como de participación, pero básicamente de las primeras, y no cabe duda de que la recepción de información no supone un reto similar, ni genera el mismo estrés o requiere de similares competencias, que la participación activa en el proceso de cambio.

Finalmente, con el propósito de esclarecer el efecto moderador de la autoestima en el trabajo, calculamos la ecuaciones obtenidas de la regresión en la que el efecto moderador de la autoestima resultó ser significativo para niveles de autoestima alto y bajo. De acuerdo con Cohen y Cohen (1983), y Chen et al. (2008), los niveles alto y bajo de la autoestima se definen con el valor de la media de la citada variable más o menos, respectivamente, una unidad de su desviación típica. En la figura 2 se puede observar un efecto significativo típico de interacción para la autoestima sobre los valores culturales orientados a la flexibilidad del individuo.

6. Discusión y conclusiones

Esta investigación ha analizado los antecedentes de la resistencia al cambio de los empleados, sosteniéndose a tal objeto en la reciente concepción tridimensional del constructo. Basada en los enfoques cognitivo, emocional y de comportamiento (Oreg, 2006, 2003), esta concepción tridimensional incorpora globalmente los

Tabla 6
Regresiones lineales: rol moderador de la autoestima

Variables	Modelo 6		Modelo 7		Modelo 8		Modelo 9		Modelo 10	
	β	FIV								
<i>Paso 1: variables de control</i>										
Antigüedad en el puesto	0,298***	1,097	0,298***	1,097	0,298***	1,097	0,298***	1,097	0,298***	1,097
Nivel educativo	-0,458***	1,097	-0,458***	1,097	-0,458***	1,097	-0,458***	1,097	-0,458***	1,097
<i>Paso 2: variables de control + efectos principales</i>										
Antigüedad en el puesto	0,341***	1,122	0,344***	1,123	0,339***	1,121	0,344***	1,122	0,264***	1,266
Nivel educativo	-0,308***	1,397	-0,314***	1,397	-0,307***	1,439	-0,292***	1,411	-0,246**	1,500
<i>Valores culturales</i>										
Competitividad y resultados	-0,057	1,131								
Desarrollo de recursos			-0,101	1,080						
Integración					-0,016	1,127				
Flexibilidad del individuo							-0,147*	1,046		
<i>Implicación en el cambio</i>										
Autoestima	-0,286***	1,388	-0,276***	1,358	-0,301***	1,315	-0,285***	1,289	-0,282**	2,032
ΔR^2	0,059		0,056		0,069		0,063		0,015	
ΔF	14,925***		14,362***		17,383***		16,533***		4,137*	
<i>Paso 3: variables de control + efectos principales + efectos moderadores</i>										
Antigüedad en el puesto	0,346***	1,128	0,348***	1,157	0,340***	1,122	0,347***	1,122	0,264***	1,287
Nivel educativo	-0,301***	1,408	-0,314***	1,397	-0,309***	1,450	-0,273***	1,429	-0,247**	1,518
<i>Valores culturales</i>										
Competitividad y resultados	-0,072	1,184								
Desarrollo de recursos			-0,103	1,091						
Integración					-0,020	1,158				
Flexibilidad del individuo							-0,144*	1,047		
<i>Implicación en el cambio</i>										
Autoestima	-0,295***	1,408	-0,279***	1,378	-0,296***	1,388	-0,290***	1,291	-0,164*	1,783
Competitividad y resultados \times autoestima	0,067	1,084								
Desarrollo de recursos \times autoestima			-0,022	1,069						
Integración \times autoestima					0,021	1,078				
Flexibilidad del individuo \times autoestima							-0,145*	1,015		
Implicación \times autoestima									-0,003	1,135
ΔR^2	0,004		0,000		0,000		0,021		0,000	
ΔF	1,041		0,113		0,100		5,608*		0,002	
F	23,254***		22,367***		22,668***		26,705***		26,450***	
R^2 final ajustado	0,439		0,442		0,433		0,475		0,473	
Número de condición	9,453		9,222		9,298		9,169		9,683	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

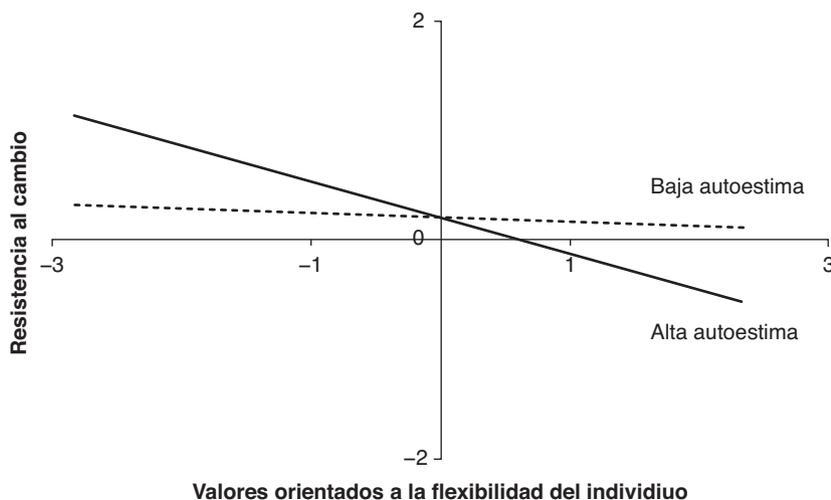


Figura 2. Interacción de los valores de flexibilidad individual y la autoestima sobre la resistencia al cambio.

aquí obtenidos con otras organizaciones y localizaciones geográficas. En segundo lugar, no se han estimado los posibles efectos mediadores entre las variables incluidas en los modelos, aunque es posible anticipar interrelaciones entre dichas variables; así por ejemplo, la implicación en el cambio podría influir en la percepción de los beneficios percibidos por parte de los empleados (Wanberg y Banas, 2000; Oreg, 2006), si bien no existe acuerdo a tal respecto en la literatura (e.g., Giangreco y Peccei, 2005), recomendándose aquí, por tanto, la realización de posteriores investigaciones que profundicen y esclarezcan la existencia de tales efectos intermedios sobre la resistencia. En tercer lugar, y con respecto a las variables de medida, en la presente investigación no se han estudiado de forma diferenciada los diferentes componentes del constructo resistencia al cambio, aunque en el factor obtenido para esta variable dependiente se incluyen ítems de cada dimensión de la resistencia – i.e., pensamiento, sentimiento y acción–; se propone, pues, el desarrollo de nuevas investigaciones que planteen tal objetivo. En cuarto lugar, la investigación realizada, si bien incluye variables antecedente de diferente nivel, no es suficientemente integradora al no contemplar otras variables también relevantes en la explicación de la resistencia, entre las que se encuentran diversos atributos de la personalidad del individuo – e.g., predisposición general al cambio, rigidez cognitiva o locus de control– o del proceso de cambio – e.g., incentivos asociados para estimular la actitud positiva del empleado hacia el mismo, tiempo establecido para acometerlo, etc. –, por lo que se recomienda la realización de nuevos estudios que amplíen el alcance del aquí presentado. En quinto lugar, se ha estudiado el influjo de los beneficios percibidos por el empleado sobre su grado de resistencia al cambio, pero no se ha medido dicho efecto cuando el empleado anticipa perjuicios como consecuencia de la implantación del cambio, como podrían ser la pérdida de estatus, poder, prestigio, salario, etc.; en podrían ser la pérdida de estatus, poder, prestigio, salario, etc.; en próximos análisis, en investigaciones futuras esta relación a través de escalas que incluyan tanto impactos positivos como negativos de los cambios introducidos en la organización. Finalmente, nuestro trabajo, debido a su carácter transversal, no permite la realización de inferencias causales; así por ejemplo, a partir de los resultados obtenidos no es posible predecir con precisión la forma en que los empleados podrían reaccionar ante posteriores iniciativas de cambio en la misma organización (Grunberg et al., 2008), por lo que la investigación futura podría abordar nuevos trabajos empíricos sustentados en diseños longitudinales de las variables aquí analizadas al objeto de obtener nuevas evidencias que faciliten una mejor comprensión de los procesos de cambio y de la resistencia que éstos llevan aparejada.

Apéndice 1ª.

Escala de resistencia al cambio (Adaptada de Oreg, 2006)

<i>Factor único</i>	
El cambio me ayuda a mejorar situaciones insatisfactorias de mi trabajo*	<i>Pensamiento</i>
Considero que el cambio solo beneficia a la organización	
Considero que el cambio me ayuda a hacer mejor mi trabajo*	
Este cambio tiende a estimularme*	<i>Sentimiento</i>
Siento ilusión ante el cambio que me proponen*	
No me gusta el cambio	
No apoyan las nuevas ideas y cambios que se proponen	<i>Acción</i>
Me resisto a estas nuevas ideas	
Para ayudar a este cambio, sugiero nuevas formas de hacer las cosas*	
Intento hacer cualquier cosa que sea posible para evitar el cambio	

*Preguntas de respuesta inversa posteriormente recodificadas.

Escala de cultura organizativa (Buenger et al., 1996)

<i>Factor 1: valores externos orientados a la competitividad y resultados</i>	
Adaptarse rápidamente y bien a las nuevas demandas de la organización	
Ser lo suficiente flexible como para afrontar nuevas tareas	
Responder a las crisis o emergencias de una manera eficaz	
Mantener un alto nivel de productividad en el tiempo	
Estar seguro de que las actividades del trabajo son organizadas y predecibles	
Alcanzar la eficiencia máxima	
Ejercer control sobre las actividades y las actividades del trabajo para conseguir resultados fiables	
Estar seguro de que el trabajo está planificado para minimizar interrupciones y llevar a cabo los objetivos de trabajo	
<i>Factor 2: valores externos orientados al desarrollo de recursos</i>	
Obtener los recursos necesarios indispensables	
Asegurar la adquisición de la última tecnología lo más rápido posible	
Conseguir una tecnología actualizada y un personal con conocimientos altamente especializados	
Buscar mejores formas de hacer nuestro trabajo aportando nuevas ideas, inventos o métodos de realización de tareas	
Animar a los empleados a aportar nuevas e innovadoras formas de hacer las cosas	
<i>Factor 3: valores internos orientados a la integración</i>	
Desarrollar relaciones de trabajo positivas entre los miembros	
Generar un espíritu corporativo de tal forma que los miembros se encuentren bien unos con otros	
Conseguir que los resultados del trabajo sean de calidad	
<i>Factor 4: valores orientados a la flexibilidad del individuo</i>	
Hacer cambios en las rutinas operativas diariamente, semanalmente o mensualmente según se requiera	
Proporcionar a cada individuo una oportunidad para crecer y desarrollarse como profesional y como persona	
Desarrollar una alta moral	

Escala de implicación en el cambio (construida a partir de Schalk et al., 1998)

<i>Factor único</i>	
La dirección comunica el cambio a los empleados de manera formal	<i>Comunicación</i>
La dirección sabe transmitir adecuadamente el mensaje a los empleados	
Me enteré del cambio por compañeros de trabajo*	
No creo que se me comunique nada sobre el proceso de cambio hasta que ya se quiera implantar*	
La organización sabe en su cuenta mi opinión sobre el cambio que se propone	<i>Participación</i>
Participo en el proceso de toma de decisiones sobre el cambio que afecta directamente a mis tareas	

*Preguntas de respuesta inversa posteriormente recodificadas.

Escala de beneficios percibidos (Giangreco y Peccei, 2005)

Factor 1: promoción y estabilidad	Aumenta la responsabilidad que tengo actualmente en mi puesto de trabajo Tendré más poder dentro de la empresa Mejora mi estatus en la organización Se me abren nuevas oportunidades de carrera en la empresa Aumenta la seguridad de mi puesto de trabajo Me hace sentir más seguro en las funciones que desempeño Me reporta beneficios económicos
Factor 2: calidad relacional y económica del puesto	Me puede permitir lograr una mayor integración social en la empresa Me resulta más fácil realizar las tareas que actualmente desempeño Podré establecer nuevas relaciones dentro de la empresa

Escala de autoestima en el trabajo (Pierce et al., 1989)

Factor único	Cuento para la organización
	Me toman en serio
	Juego un papel importante
	Confío en mí mismo
	La organización confía en mí
	Puedo ser un factor diferenciador dentro de la empresa
	El trabajo que realizo es valioso
	Soy de gran utilidad

^aEn el presente apéndice se incluyen solo los ítems que resultaron tener carga superior a 0,5 en los factores obtenidos en cada uno de los análisis de componentes principales efectuados para reducir la dimensión de cada escala.

Bibliografía

Aarons, G.A., Sawitzky, A.C., 2006. Organizational turnover partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research* 33, 289–301.

Agócs, C., 1997. Institutional resistance to organizational change: denial, inaction and repression. *Journal of Behavioral Economics* 16, 917–931.

Armenakis, A.A., Harris, S.G., Mossholder, K.W., 1993. Creating readiness for organizational change. *Human Relations* 46, 681–703.

Ashford, S.J., 1988. Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science* 24, 19–36.

Avey, J.B., Wernsing, T.S., Luthans, F., 2008. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science* 44, 48–70.

Bettinger, C., 1989. Use corporate to trigger high performance. *The Journal of Business Strategy* 2, 38–42.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., DiFonzo, N., 2004. Uncertainty during organizational change: is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13, 345–365.

Buenger, V., Daft, R.L., Conlon, E.J., Austin, J., 1996. Competing values in organizations: contextual influences and structural consequences. *Organization Science* 7, 557–576.

Cameron, K., Freeman, S., 1991. Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. In: Woodman, R.W., Pasmore, W.A. (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*. Jai Press Inc, Londres.

Chen, Z.X., Tsui, A.S., Zhong, L., 2008. Reactions to psychological contract breach: a dual perspective. *Journal of Organizational Behavior* 29, 527–548.

Cohen, J., Cohen, P., 1983. *Applied multiple regression/correlation analyses for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, New Jersey.

Coch, L., French Jr., J.R.P., 1948. Overcoming resistance to change. *Human Relations* 1, 512–532.

Denison, D.R., Spreitzer, G.M., 1991. Organizational culture and organizational development: a competitive values approach. In: Woodman, R.W., Pasmore, W.A. (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*. Jai Press Inc, Londres.

Dent, E., Goldberg, S., 1999. Challenging resistance to change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 35, 25–41.

Fenton-O’Creavy, M., 2001. Employee involvement and the middle manager: saboteur or scapegoat? *Human Resource Management Journal* 11, 24–40.

Ford, J.D., Ford, L.W., McNamara, R.T., 2002. Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management* 15, 105–121.

Frahm, J., Brown, K., 2007. Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management* 20, 370–387.

Fuller, J.B., Marler, L.E., Hester, K., 2006. Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior* 27, 1.089–1.120.

Giangreco, A., Peccei, R., 2005. The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resource Management* 16, 1.812–1.829.

Gibson, C., Zellmer-Bruhn, M., 2001. Metaphors and meaning: an intercultural analysis of the concept of teamwork. *Administrative Science Quarterly* 2, 274–303.

Goltz, S.M., Hietapelto, A., 2002. Using the operant and strategic contingencies models of power to understand resistance to change. *Journal of Organizational Behavior Management* 22, 3–22.

Grigoriuta, M.V., 2006. Change in Romanian organizations: a management culture approach. *The International Journal of Organizational Analysis* 6, 231–250.

Grunberg, L., Moore, S., Greeberg, E.S., Sikora, P., 2008. The changing workplace and its effects: a longitudinal examination of employee change at a large company. *The Journal of Applied Behavioral Science* 44, 215–236.

Holland, S., Gaston, K., Gomes, J., 2000. Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development. *International Journal of Management Review* 3, 231–260.

Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S., Harris, S.G., 2007. Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science* 43, 232–255.

Hornung, S., Rousseau, D.M., 2007. Active on the job proactive in change: how autonomy at work contributes to employee support for organizational climate. *The Journal of Applied Behavioral Science* 43, 401–426.

Howard, L.W., 1998. Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *Journal of Applied Psychology* 84, 107–122.

Hui, C.H., 1982. Locus of control: a review of cross-cultural research. *International Journal of Intercultural Relations* 6, 301–323.

Hui, C., Lee, C., 2000. Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: employee response relationships. *Journal of Management* 26, 215–232.

Illia, L., 2009. Exploring how to diagnose members’ concerns about changes in core elements of organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science* 45, 550–580.

Jeremier, J.M., Knights, D., Nord, W.R., 1994. *Resistance and Power in Organizations*. Routledge, Londres.

Johnson, J.R., Bernhagen, M.J., Miller, V., Allen, M., 1996. The role of communication in managing reductions in work force. *Journal of Applied Communication Research* 24, 285–308.

Jones, R.A., Jimmieson, N.L., Griffiths, A., 2005. The impact of culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies* 42, 361–386.

Judson, A.S., 1991. *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Blackwell, Cambridge.

Korman, A.K., 1976. Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management Review* 1, 50–63.

Lawler, E.E., 1986. *High-Involvement Management*. Jossey-Bass, San Francisco.

Lewin, K., 1952. Group decision and social change. In: Swanson, G.E., Newcombe, T.M., Hartley, E.L. (Eds.), *Readings in Social Psychology*, 2^a ed. Holt, Nueva York.

Macri, D.M., Tagliaventi, M.R., Bertolotti, F., 2002. A grounded theory for resistance to change in a small organization. *Journal of Organizational Change Management* 15, 292–310.

Medina-Brito, M.P., García-Cabrera, A.M., García-Falcón, J.M., 2007. Incidencia de los valores corporativos en la gestión del conflicto en equipos heterogéneos en nacionalidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 13, 131–148.

Morgan, D.E., Zeffane, R., 2003. Employee involvement, organizational change and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management* 14, 55–75.

Naus, F., Van Iterson, A., Roe, R.A., 2007. Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: a self-based perspective on organizational cynicism. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, 195–219.

Norburn, D., Birley, S., Dunn, M., Payne, A., 1990. A four nation study of the relationship between marketing effectiveness, corporate culture, corporate values and market orientation. *Journal of International Business Studies* 3, 451–468.

O’Reilly, C.A., 1989. *Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations*. California Management Review 4, 9–25.

Ogbor, J.O., 2001. Critical theory and the hegemony of corporate culture. *Journal of Organizational Change Management* 14, 590–608.

Oreg, S., 2003. Resistance to change: developing an individual difference measure. *Journal of Applied Psychology* 88, 680–693.

Oreg, S., 2006. Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, 73–101.

Pardo del Val, M., Martínez Fuentes, C., 2003. Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision* 41, 148–155.

Pasmore, W.A., Fagans, M.R., 1992. Participation, individual development, and organizational change: a review and synthesis. *Journal of Management* 18, 375–397.

Piderit, S.K., 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multi-dimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review* 10, 783–794.

Pierce, J.L., Gardner, D.G., Cummings, L.L., Dunham, R.B., 1989. Organization-based self-esteem: construct definition, measurement and validation. *The Academy of Management Journal* 32, 622–648.

Pierce, J.L., Gardner, D.G., Dunham, R.B., Cummings, L.L., 1993. Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. *The Academy of Management Journal* 36, 271–288.

Quinn, R.E., Spreitzer, G.M., 1991. The psychometrics of the competing values culture instrument and analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In: Woodman, R.W., Pasmore, W.A. (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*. Jai Press Inc, Londres.

Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L. (2010). Team change climate: a group-level analysis of the relationships among change information and change participation, role stressors, and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 551–586.

Rick, M., 1996. *Beyond the Wall of Resistance: Unconventional Strategies that Build Support for Change*. Bard Press, Austin, Texas.

Sachau, D.A., Houlihan, D., Gilbertson, T., 1999. Predictors of employee resistance to supervisor’s requests. *The Journal of Social Psychology* 139, 611–621.

Schalk, R., Campbell, J.W., Freese, C., 1998. Change and employee behavior. *Leadership & Organization Development Journal* 19, 157–163.

Schein, E.H., 1988. *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica*. Plaza & Janés, Barcelona.

Shapiro, D.L., Kirkman, B.L., 1999. Employees’ reaction to the change to work teams. *Journal of Organizational Change Management* 12, 51–66.

Sørensen, J.B., 2002. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly* 1, 70–91.

- Spector, P.E., Cooper, C.L., Sánchez, J.I., O'Driscoll, M., Spark, K., 2002. Locus of control and well-being at work: how generalizable are western findings? *Academy of Management Journal* 45, 453–466.
- Spreitzer, G.M., 1996. Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal* 39, 483–504.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P., Topolnytsky, L., 2005. Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology* 19, 429–459.
- Stewart, W.H., May, R.C., McCarthy, D.J., Puffer, S.M., 2009. A test of the measurement validity of the resistance to change scale in Russia and Ukraine. *The Journal of Applied Behavioral Science* 45, 468–489.
- Stock, G., McFadden, K., Gowen III, C., 2007. Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital errors. *International Journal of Production Economics* 106, 368–392.
- Taylor, S.E., Brown, J.D., 1988. Illusion and well-being: a social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin* 103, 193–210.
- Tepeci, M., Bartlett, A.L.B., 2002. The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioural intentions. *International Journal of Hospitality Management* 2, 151–170.
- Tichy, N., 1983. *Managing Strategic Change*. John Wiley & Sons, Nueva York.
- Trader-Leigh, K.E., 2002. Case study: identifying resistance in managing change. *Journal of Organizational Change Management* 15, 138–155.
- Tsang, E.W.K., 2003. Resistance to restructuring in Sino-foreign joint ventures: toward a preliminary model. *Journal of Organizational Change Management* 16, 205–222.
- Van Dam, K., Oreg, S., Schyns, B., 2008. Daily work contexts and resistance to organizational change: the role of leader-member exchange, development climate and change process characteristics. *Applied Psychology: An International Review* 57, 313–334.
- Waddell, D., Sohal, A.K., 1998. Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision* 36, 543–548.
- Wallace, J., Hunt, J., Richards, C., 1999. The relationship between organisational culture, and organisational climate and managerial values. *The International Journal of Public Sector Management* 7, 548–564.
- Wanberg, C.R., Banas, J.T., 2000. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology* 85, 132–142.
- Watson, T.J., 1982. Group ideologies and organizational change. *Journal of Management Studies* 19, 259–275.
- Yeung, A., Brockbank, J.W., Ulrich, D., 1991. Organizational culture and human resource practices: an empirical assessment. In: Woodman, R.W., Pasmore, W.A. (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*. Jai Press Inc, Londres.
- Young, A.P., 2000. I'm just me. A study of managerial resistance. *Journal of Organizational Change Management* 13, 375–388.