



Grado en Psicología

Trabajo de Fin de Grado

Curso 2016/2017

Convocatoria de Junio

Modalidad: Estudio empírico

Título: Actitudes hacia el cambio organizacional y estilos de liderazgo, satisfacción con la comunicación, trabajo en equipo y participación de los empleados

Autor: Adrián García Selva

Tutor: Ángel Solanes Puchol

Elche, a 02 de mayo de 2017

Resumen

El cambio en las organizaciones supone un fenómeno de relevancia en la Psicología Organizacional. La tendencia actual estudia las relaciones entre las actitudes hacia el cambio con variables organizacionales. El presente trabajo ha pretendido analizar las actitudes hacia el cambio organizacional del personal de cuatro empresas de los sectores de la madera, metal y ventas, y examinar las relaciones existentes entre éstas y el *estilo de liderazgo*, la *satisfacción con la comunicación*, el *trabajo en equipo*, la *participación*, la *edad*, el *sector* y los *años de permanencia*. Contando con 71 participantes, se les han administrado una serie de cuestionarios para evaluar las variables seleccionadas. Para comprobar la significatividad de las relaciones, se efectuaron las correspondientes pruebas T y análisis de varianza de un factor, manteniendo un nivel de confianza del 95%. Los resultados muestran diferencias significativas en las actitudes hacia el cambio en función del *sector*, de los *años de permanencia* en la empresa, de la *satisfacción con la comunicación*, y de la *participación* y del *trabajo en equipo* desarrollado. El *estilo de liderazgo* influye significativamente en las subescalas *temor hacia el cambio* y *aceptación del cambio* de la variable *actitudes hacia el cambio*. Por último, no se ha encontrado una relación significativa entre la *edad* y las *actitudes hacia el cambio*.

Palabras Clave: *cambio organizacional, actitudes, liderazgo, comunicación.*

Abstract

Change in organizations supposes a relevant phenomenon in the study of the Organizational Psychology. The current trend is to study the relationships between attitudes towards change with numerous organizational variables. This study aims to analyze workers' attitudes towards organizational change of four, and to examine the relations between these attitudes and the leadership, satisfaction with communication, teamwork, participation, age, sector and years of permanence. With the participation of 71 workers, it have been used a series of questionnaires to evaluate the selected variables. The corresponding T tests and ANOVA were performed to verify the significance of the relationships, maintaining a 95% confidence level. The results reveal the existence of significant differences in attitudes towards change depending on the sector, on the years of permanence, on satisfaction with communication, and on participation and teamwork. By other hand, the leadership style shows a significant influence on the subscales *fear* and *acceptance of change*. Finally, significant relationship has not been found between worker's age and attitudes toward change.

Keywords: organizational change, attitudes, leadership, communication.

Índice

Marco teórico.....	2
1. Introducción.....	2
Marco empírico.....	5
2. Método.....	5
2.1. Participantes.....	5
2.2. Variables e instrumentos.....	5
2.3. Procedimiento.....	7
2.4. Análisis estadístico.....	7
3. Resultados.....	7
4. Discusión.....	13
5. Conclusiones.....	17
6. Limitaciones del estudio.....	18
7. Prospectiva de investigación.....	19
8. Referencias.....	19
Tabla 1.....	8
Tabla 2.....	8
Tabla 3.....	9
Tabla 4.....	10
Tabla 5.....	11
Tabla 6.....	12
Tabla 7.....	13

Marco teórico

1. Introducción

Los rápidos cambios que ocurren en los mercados, junto a las transformaciones científicas, tecnológicas, sociales y políticas, influyen en el desarrollo de las empresas, las cuales deben asumir y efectuar sus propias modificaciones para alcanzar el mayor éxito en su crecimiento (García, Rojas y Díaz, 2011), convirtiendo al cambio organizacional en una constante en el mundo actual de las organizaciones (Díaz, 2005).

El cambio organizacional es un fenómeno que produce una alteración de lo establecido (Muñoz, 2003) conceptualizándose como el proceso a través del cual las organizaciones planean y realizan modificaciones de sus estados actuales para alcanzar otros futuros que supongan una mejora en su rendimiento y eficiencia, afectando al desempeño de los empleados, a la estructura, a la tecnología y a otros elementos de la organización (Chitale, Mohanty y Dubey, 2013).

Tradicionalmente, el cambio organizacional ha sido estudiado desde paradigmas clásicos conformados por modelos lineales, centrados en el análisis de la planificación del cambio que trataban de explicar únicamente la influencia de variables estructurales, económicas y técnicas, dejando a un lado el factor humano (Contreras y Barbosa, 2013). Sin embargo, esta visión no se considera ahora suficiente para explicar los cambios que acontecen hoy en día. La interconexión que caracteriza al entorno organizacional actual conlleva que todos los fenómenos que en él se producen sean recíprocamente interdependientes, lo que obliga a adoptar modelos más amplios y holistas (Díaz, 2005). Por ello, las teorías más actuales, considerando a las organizaciones como sistemas, entienden el cambio como el fenómeno que se produce a través de la interacción que se da entre las partes que integran a la organización en su conjunto (Morgan, 1998). Se abandona así la concepción reduccionista adoptada anteriormente, y se pasa a considerar todos los factores que pueden incidir en el proceso de cambio organizacional, lo que conduce a incluir al factor humano como un elemento también determinante (Díaz, 2005).

El nuevo enfoque adoptado en los modelos teóricos del proceso de cambio otorga una gran trascendencia al papel que los miembros desempeñan durante el cambio organizacional. Actualmente se asume que este proceso sólo ocurre con éxito cuando se producen cambios individuales en la mayor parte de las personas (Alas, Vadi y Sun, 2009). Esta consideración ha llevado a las empresas a modificar la percepción que poseen sobre el cambio y la forma en la que lo abordan: se ha pasado de centrar los

esfuerzos en aspectos estructurales, políticos y económicos, subestimando el papel de los trabajadores (Armenakis, Harris y Mossholder, 1993), a focalizar la atención en el comportamiento humano, otorgando más importancia a los resultados individuales derivados del cambio (Judge, Thoresen, Pucik y Welbourne, 1999). En este punto, se ha prestado especial consideración a las actitudes que los empleados poseen hacia el cambio organizacional, asumiendo que éstas actúan como determinantes de la conducta en el proceso de cambio (Lau y Woodman, 1995) y que constituyen el primer paso para alcanzar las metas y objetivos establecidos (Holt, Armenakis, Feild y Harris, 2007; William, Yang y Chang, 2012).

Ajzen y Fishbein (1980) definen la actitud como una predisposición aprendida a responder consistentemente de manera favorable o desfavorable con respecto a un objeto determinado. Las actitudes moldean los sentimientos y las percepciones de las personas, al mismo tiempo que influyen en su conducta. Ante un proceso de cambio, las actitudes permiten tomar conciencia de las nuevas facetas del ambiente, uniendo cada nuevo objeto a un conjunto de creencias previas que dirigen el comportamiento (Sarnoff, Katz y McClintock, 1965). Las actitudes hacia el cambio organizacional pueden entenderse como la inclinación emocional de los miembros a juzgar el impacto positivo y/o negativo que se deriva del proceso de transformación organizacional, lo que llevará al individuo a responder de forma concreta en función de dicha evaluación (Lines, 2005). Numerosos estudios han evidenciado que las actitudes positivas mostradas por los empleados ante el cambio se relacionan con una mejor adaptación al nuevo sistema de trabajo (Giauque, 2015; Khatoon y Farooq, 2015; William et al., 2012), lo que permite el desarrollo de un cambio exitoso. Por el contrario, las actitudes negativas respecto al cambio generan dificultades en este proceso de adaptación, derivándose del mismo consecuencias perjudiciales para el propio trabajador y la organización (Rabelo, Ros y Torres, 2004).

Las actitudes que los trabajadores posean hacia el cambio organizacional determinan en gran medida el desarrollo de este proceso, sin embargo, es necesario estudiar tanto las actitudes de los miembros, como las relaciones que éstas mantienen con otros factores (Holt et al., 2007). En este sentido, las actitudes de los empleados pueden verse influidas positiva o negativamente por numerosas variables, tanto personales como organizacionales. En definitiva, se asume que el capital humano permite integrar las partes que configuran a la organización como un sistema, siendo éste esencial para su funcionamiento y desarrollo (Arras, Jáquez y Fierro, 2008).

En el presente estudio, tras la revisión bibliográfica realizada, se seleccionaron las variables *comunicación organizacional*, *trabajo en equipo*, *estilo de liderazgo* y

participación de los miembros, relacionadas de manera positiva con las actitudes hacia el cambio organizacional (Muñoz, 2003). En este sentido, nos planteamos comprobar los resultados de investigaciones que afirman que los trabajadores más jóvenes tendrán actitudes más negativas hacia el cambio que sus compañeros de mayor edad (Giauque, 2015); a mayor permanencia en la empresa mayores actitudes hacia el cambio (Mantilla y Lameda, 1999); el liderazgo transformacional favorece las actitudes hacia el cambio (Contreras y Barbosa, 2013; García, 2011); al igual que la satisfacción con la comunicación organizacional (Arras et al., 2008; El-Farra y Badawi, 2012); la percepción de un trabajo en equipo adecuado (El-Farra y Badawi, 2012; Giauque, 2015) y una mayor participación (El-Farra y Badawi, 2012; Giauque, 2015).

Por tanto, el presente trabajo tiene por objetivo analizar las actitudes hacia el cambio organizacional en una muestra aleatoria de trabajadores de cuatro empresas pertenecientes a los sectores de la madera, metal y ventas de la provincia de Alicante, y examinar las posibles relaciones que se establezcan entre dichas actitudes hacia el cambio y determinadas variables organizacionales (*satisfacción con la comunicación, estilo de liderazgo, trabajo en equipo, participación y sector de la empresa*) y sociodemográficas (*edad y años de permanencia*). Por ello, para alcanzar el objetivo propuesto, nos planteamos las siguientes hipótesis:

H1. Los trabajadores pertenecientes al sector de ventas poseerán actitudes más positivas hacia el cambio organizacional que aquellos que pertenezcan a los sectores de madera y metal.

H2. Existirán diferencias significativas en las actitudes hacia el cambio en función de la edad del trabajador.

H3. Los trabajadores que posean un mayor número de años de permanencia en su empresa manifestarán actitudes hacia el cambio significativamente superiores que aquellos empleados que tengan un periodo de permanencia menor.

H4. Los trabajadores que perciban un estilo de liderazgo transformacional tendrán actitudes hacia el cambio significativamente superiores que aquellos empleados que perciban un estilo de liderazgo transaccional.

H5. Los trabajadores que muestren una mayor satisfacción con la comunicación organizacional poseerán actitudes hacia el cambio significativamente superiores a aquellos empleados que estén menos satisfechos con las prácticas comunicacionales de su empresa.

H6. Los trabajadores que perciban un mejor trabajo en equipo tendrán actitudes más positivas hacia el cambio que aquellos que consideren deficitario su trabajo en equipo.

H7. Aquellos trabajadores que perciban una mayor participación en su organización tendrán actitudes más favorables hacia el cambio que los empleados que manifiesten una menor participación en la empresa.

Marco empírico

2. Método

2.1. Participantes

En el estudio participaron un total de 71 trabajadores de la provincia de Alicante, de los cuales, 15 (22%) pertenecían al sector de la madera, 28 (39%) al sector del metal, y 28 (39%) al sector de ventas. Del total de encuestados, 36 (51%) fueron hombres y 35 (49%) mujeres. La media de edad se situó en 36,6 años, con una desviación típica de 6,67, y con un máximo de 53 años y un mínimo de 21. La media de meses de permanencia en la empresa se estableció en 78,6 meses, con una desviación típica de 57,65, y un máximo de 264 meses y un mínimo de 4. En último lugar, cabe destacar que todos los empleados participantes contaban con un contrato indefinido en el momento en el que cumplieron las pruebas.

2.2. Variables e instrumentos

La variable *actitudes hacia el cambio* hace referencia a las creencias, evaluaciones, comportamientos y sentimientos desarrollados por los individuos hacia los procesos de cambio organizacional. Su evaluación se llevó a cabo mediante la Escala de Actitudes hacia el Cambio Organizacional (EACO) elaborada por Rabelo et al. (2004). Este instrumento está formado por un total de 28 ítems dispuestos en una gradación tipo Likert que oscila desde el desacuerdo total (0) hasta el acuerdo total (4). Los ítems se agrupan en tres subescalas: *Aceptación* (percepción de los beneficios y oportunidades aportados por el cambio, y compromiso con éste), *Temor* (miedo a la incertidumbre y a la pérdida de posición, salario y control sobre el trabajo) y *Cinismo* (actitud de oposición y cinismo ante el cambio). A mayor puntuación en las dos últimas variables menor percepción de temor y de cinismo. Los alfas de Cronbach obtenidos para cada una de las subescalas son de .95, .88 y .83, respectivamente.

Siguiendo el modelo propuesto por Bass (1985), distinguiremos dos estilos de liderazgo: el *transaccional* y el *transformacional*. El primero se basa en la administración de recompensas y sanciones contingentes por parte del líder a los miembros, mientras que el *transformacional* se corresponde con el desarrollo de visión, motivación, consideración individualizada y estimulación intelectual hacia los

seguidores. Para realizar la medición de esta variable se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire en su forma corta (MLQ-5X), diseñado por Bass y Avolio (1997). Este instrumento, formado por un total de 36 ítems tipo Likert con cinco opciones de respuesta, indica el grado de ocurrencia con el que se dan una serie de interacciones empleado - superior, oscilando desde nunca (0) hasta casi siempre (4). A la hora de interpretar las puntuaciones, se ha considerado el modelo tetrafactorial hallado por Molero, Recio y Cuadrado (2010), con mejor ajuste a la población española, más parsimonia y mayor coherencia. Así, se distinguen cuatro factores: *liderazgo transaccional*, *liderazgo transformacional*, *liderazgo correctivo*, y *liderazgo pasivo/evitador*. El coeficiente alfa de Cronbach obtenido en el total de la escala es de .95, y de .89, .95, .78, y .84 para el resto de los factores respectivamente (Molero et al., 2010).

La variable *satisfacción con la comunicación organizacional* se define como el resultado socio-emocional positivo percibido por un empleado como consecuencia de una interacción comunicacional exitosa en su organización (Hecht, 1978). Para su evaluación, se utilizó el Cuestionario de Satisfacción en la Comunicación (CSQ) de Downs y Hazen (1977), adaptado al castellano por Varona (1996). Este instrumento está formado por 40 ítems de respuesta tipo Likert que evalúan el grado de satisfacción del trabajador respecto a diversos procesos comunicacionales experimentados en su organización, con una gradación que oscila de 1 (muy insatisfecho) hasta 7 (muy satisfecho). El alfa de Cronbach de la adaptación al castellano es de .97 (Varona, 1996).

Por último, las variables *trabajo en equipo* y *participación en la organización* se evaluaron mediante la subescala *Implicación* de la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison (DOCS) de Denison y Neal (2000), adaptada al castellano por Bonavia, Prado y García-Hernández (2010). El *trabajo en equipo* se define como el grado en el que los empleados cooperan y comparten responsabilidades para la consecución de objetivos comunes, mientras que la *participación en la organización* se corresponde con la capacidad con la que los miembros pueden ejercer influencia e iniciativa y dirigir su propio trabajo (Denison y Neal, 2002). Así, la subescala utilizada se compone de 15 ítems tipo Likert de cinco puntos, en los que se refleja desde el total desacuerdo (1) hasta el acuerdo completo (5) con una serie de afirmaciones. El alfa de Cronbach fue de .90 para la adaptación realizada por Bonavia et al. (2010).

2.3. Procedimiento

Realizada la revisión bibliográfica y posteriormente seleccionadas las pruebas, se procedió a contactar con los gerentes de varias organizaciones con el fin de contar con la participación de sus trabajadores para conseguir un tamaño muestral adecuado. De las empresas en las que se solicitó participación, cuatro accedieron a colaborar en el estudio. Se visitó cada una de las organizaciones y se entregó a cada trabajador un cuadernillo con los test seleccionados. En la misma visita se les explicó la finalidad de la investigación, haciendo especial hincapié en la confidencialidad y el anonimato de los resultados, y en que la información proporcionada sería utilizada con fines investigativos y nunca evaluativos.

2.4. Análisis estadístico

Los análisis estadísticos se realizaron con el programa informático SPSS 22 (IBM, 2013). En primer lugar, se hallaron los estadísticos descriptivos correspondientes a los datos sociodemográficos y sociolaborales, y posteriormente, para someter a prueba las hipótesis establecidas, se efectuaron pruebas T y análisis de varianza de un factor. Todos los análisis se realizaron con un nivel de confianza del 95%.

3. Resultados

Los análisis estadísticos llevados a cabo informan de la existencia de relaciones significativas entre las *actitudes hacia el cambio organizacional* y las variables sociodemográficas y organizacionales estudiadas.

En primer lugar, se han hallado diferencias en las *actitudes hacia el cambio* en función del *sector* analizado (H1). En concreto, los empleados que desempeñan la labor de ventas han obtenido una media superior en la puntuación de la variable *actitudes hacia el cambio* que los trabajadores pertenecientes al sector metalúrgico, y éstos a su vez poseen una mayor puntuación media en dicha variable respecto a los empleados del sector de la madera. De igual forma ocurre para las dimensiones *aceptación*, *temor* y *cinismo* (tabla 1). De este modo, el ANOVA efectuado para la variable *actitudes hacia el cambio* ($F_{2, 68} = 6,06$; $p < .05$) indica que las diferencias halladas entre los diferentes sectores son significativas. De igual forma ocurre con los ANOVA efectuados para las subescalas *temor* ($F_{2, 68} = 4,63$; $p < .05$) y *cinismo* ($F_{2, 68} = 9,15$; $p < .05$). Por el contrario, el ANOVA correspondiente a la subescala *aceptación* ($F_{2, 68} = 2,63$; $p > .05$) indica que las diferencias observadas en esta dimensión en los distintos sectores no son significativas.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de actitudes hacia el cambio en función del sector

	Madera (n = 15)		Metal (n = 28)		Ventas (n = 28)	
	M	DE	M	DE	M	DE
<i>Aceptación</i>	2,58	0,54	2,62	0,55	2,90	0,68
<i>Temor</i>	2,38	0,61	2,55	0,64	2,92	0,57
<i>Cinismo</i>	2,27	0,56	2,45	0,58	3,01	0,63
<i>Total</i>	2,41	0,52	2,52	0,55	2,95	0,58

Para determinar entre qué grupos se establecieron las diferencias significativas detectadas en el ANOVA, se recurrió a la prueba de Scheffé, ya que los tamaños muestrales de cada sector son desiguales. Así, dado que la probabilidad asociada a las comparaciones realizadas entre los sectores *madera - ventas* y los sectores *metal - ventas* es menor que el nivel de significación establecido ($p < .05$), son los trabajadores pertenecientes al sector de *ventas* los que poseen puntuaciones significativamente superiores en dichas variables respecto a los empleados que pertenecen a la *madera* y *metal*. Los resultados confirman la hipótesis 1.

Por otra parte, para analizar la relación existente entre las *actitudes hacia el cambio* y la *edad* del empleado (H2), se dividió la muestra en función de la edad de los participantes, considerando para ello el modelo de desarrollo vocacional de Super (1957). De esta forma, se han establecido tres grupos de edad (tabla 2), los cuales se corresponden con las etapas de exploración (de 14 a 24 años), de establecimiento (de 25 a 44 años) y de mantenimiento (de 45 a 60 años). Pese a que existen diferencias en la media de puntuaciones de la variable *actitudes hacia el cambio* en función de la *edad*, el ANOVA efectuado ($F_{2, 68} = 1,59$; $p > .05$) indica que éstas no son significativas. Los ANOVA correspondientes a las subescalas *aceptación* ($F_{2, 68} = 1,82$; $p > .05$), *temor* ($F_{2, 68} = 1,09$; $p > .05$) y *cinismo* ($F_{2, 68} = 1,57$; $p > .05$) indican que las diferencias en los grupos de *edad* tampoco son significativas. Por lo tanto, se incumple la hipótesis 2, ya que los trabajadores de menor edad no presentan actitudes hacia el cambio significativamente inferiores que los empleados de edad superior.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de actitudes hacia el cambio en función de la edad

	Exploración (n = 2)		Establecimiento (n = 61)		Mantenimiento (n = 8)	
	M	DE	M	DE	M	DE
<i>Aceptación</i>	2,25	0,63	2,76	0,62	2,40	0,46
<i>Temor</i>	2,05	0,35	2,69	0,64	2,56	0,67
<i>Cinismo</i>	1,85	0,49	2,67	0,68	2,63	0,66
<i>Total</i>	2,05	0,49	2,71	0,60	2,5	0,45

Para comprobar la relación existente entre los *años de permanencia* y las *actitudes hacia el cambio* (H3), se establecieron cuatro grupos de sujetos en función del periodo de permanencia en su respectiva organización. Los puntos de corte correspondientes a cada grupo se han obtenido a partir de los estadísticos descriptivos de la variable *años de permanencia*. De este modo, en el grupo 1 se han situado aquellos empleados que poseen menos de dos años de permanencia; en el grupo 2 los que poseen entre dos y cinco; en el grupo 3 los que tienen entre cinco y 10; y en el grupo 4 los que cuentan con más de 10 años. En la tabla 3 se observa que los trabajadores que poseen mayor antigüedad en la organización obtuvieron una media superior en las puntuaciones de las subescalas *aceptación*, *temor* y *cinismo* y en la variable *actitudes hacia el cambio*, que aquellos empleados que tienen menos años de permanencia. El ANOVA efectuado para la puntuación total de *actitudes hacia el cambio* ($F_{3, 67} = 8,80$; $p < .05$), y los calculados para las subescalas *aceptación* ($F_{3, 67} = 6,24$; $p < .05$), *temor* ($F_{3, 67} = 6,16$; $p < .05$) y *cinismo* ($F_{3, 67} = 9,02$; $p < .05$) indican que las diferencias encontradas entre las *actitudes hacia el cambio* y sus dimensiones en función de los *años de permanencia* son significativas.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de actitudes hacia el cambio en función de los años de permanencia

	Grupo 1 (n = 13)		Grupo 2 (n = 19)		Grupo 3 (n = 26)		Grupo 4 (n = 13)	
	M	DE	M	DE	M	DE	M	DE
<i>Aceptación</i>	2,33	0,52	2,46	0,64	2,87	0,54	3,11	0,47
<i>Temor</i>	2,25	0,57	2,46	0,58	2,82	0,52	3,09	0,69
<i>Cinismo</i>	2,20	0,66	2,29	0,47	2,85	0,64	3,11	0,46
<i>Total</i>	2,26	0,53	2,39	0,51	2,85	0,51	3,10	0,49

Debido a que los grupos de sujetos poseían tamaños muestrales desiguales, se utilizó de nuevo la prueba de Scheffé para determinar en cuáles se produjeron las diferencias significativas halladas en el ANOVA. La prueba de contraste a posteriori indica que estas diferencias se establecieron entre el grupo 1 y los grupos 3 y 4, y entre el grupo 2 y los grupos 3 y 4, al ser la probabilidad asociada a dichas comparaciones menor que el nivel de significación establecido ($p < .05$). Estos datos indican que los trabajadores que poseen cinco o más años de permanencia en su empresa han obtenido puntuaciones significativamente superiores en *actitudes hacia el cambio* que aquellos empleados que poseen menos de cinco años de antigüedad. Estos resultados permiten confirmar el cumplimiento de la hipótesis 3.

Para comprobar la influencia que el *estilo de liderazgo* percibido por los trabajadores ejerce sobre las *actitudes hacia el cambio* organizacional (H4), se establecieron dos

grupos de sujetos, en función de las puntuaciones obtenidas en el cuestionario MLQ-5X. El primer grupo contuvo a todos aquellos participantes que obtuvieron una puntuación en la dimensión *liderazgo transaccional* 1,5 puntos superior a la puntuación de la dimensión *liderazgo transformacional*. Por el contrario, en el segundo grupo se situaron todos los sujetos que alcanzaron una puntuación en la dimensión *liderazgo transformacional* 1,5 puntos superior a la correspondiente con la dimensión de *liderazgo transaccional*. Con este procedimiento se pretendió establecer dos grupos de trabajadores, uno de ellos que percibiera un estilo directivo predominantemente transaccional, y otro que percibiera un estilo directivo principalmente transformacional. Observando la media de puntuaciones obtenidas por cada grupo en la variable *actitudes hacia el cambio* y en sus distintas dimensiones (tabla 4), se observa que existen diferencias en estas medidas entre los dos grupos. Para comprobar la significación de éstas, se ha procedido a efectuar diversas pruebas T de Student. Así, para la variable *actitudes hacia el cambio*, la prueba T realizada ($T_{0,95; 33} = -1,25$; $p > .05$) indica que las diferencias observadas en esta variable entre los grupos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional no son significativas. De igual forma ocurre para la dimensión *cinismo*, ya que su correspondiente prueba T ($T_{0,95; 33} = -1,09$; $p > .05$) descarta que las diferencias establecidas entre ambos grupos posean significatividad. No obstante, las pruebas T de las subescalas *aceptación* ($T_{0,95; 33} = -6,07$; $p < .05$) y *temor* ($T_{0,95; 33} = 2,47$; $p < .05$) revelan que las diferencias observadas en estas dos dimensiones entre ambos grupos son significativas. Por tanto, atendiendo a las medias presentadas, se puede concluir que los trabajadores que perciben un liderazgo transformacional han obtenido puntuaciones significativamente superiores en la dimensión *aceptación*, mientras que los empleados que perciben un liderazgo más transaccional han alcanzado puntuaciones significativamente superiores en la subescala *temor*. Estos resultados sugieren un cumplimiento parcial de la hipótesis 4.

Tabla 4. Estadísticos descriptivos de actitudes hacia el cambio en función del estilo de liderazgo

	Grupo L. transaccional (n = 18)		Grupo L. transformacional (n = 17)	
	M	DE	M	DE
<i>Aceptación</i>	2,37	0,41	3,17	0,36
<i>Temor</i>	2,97	0,50	2,53	0,52
<i>Cinismo</i>	2,64	0,59	2,86	0,60
<i>Total</i>	2,66	0,47	2,85	0,47

Para analizar la posible relación establecida entre la variable *satisfacción con la comunicación* y las *actitudes hacia el cambio* (H5), se dividió a la muestra empleada en tres grupos en función de las puntuaciones obtenidas en el cuestionario CSQ, calculando los percentiles 33 y 66 de dichas puntuaciones, los cuales establecerían los puntos de corte. Como resultado de este procedimiento, el primer grupo se compuso de los sujetos que presentaron una baja satisfacción con la comunicación; en el segundo grupo se situaron los trabajadores que mostraron una satisfacción media con la comunicación; y en el tercer grupo se establecieron aquellos empleados que percibieron una alta satisfacción con la comunicación. Como se puede observar en la tabla 5, el grupo de trabajadores que posee una satisfacción alta con la comunicación obtuvo una media superior en *actitudes hacia el cambio* y en sus tres dimensiones respecto al resto de grupos. A su vez, los trabajadores que manifiestan una satisfacción media con la comunicación obtuvieron puntuaciones superiores en *actitudes hacia el cambio* que los trabajadores del grupo de baja satisfacción. De igual forma ocurre para las subescalas *aceptación*, *temor* y *cinismo*. Para comprobar si estas diferencias poseen significación estadística, se realizaron diferentes ANOVA para las variables estudiadas. El ANOVA correspondiente a las *actitudes hacia el cambio* ($F_{2, 68} = 34,69$; $p < .05$) revela la existencia de diferencias significativas en función de la *satisfacción con la comunicación* de los trabajadores. De igual forma ocurre con los ANOVA efectuados para las subescalas *aceptación* ($F_{2, 68} = 5,31$; $p < .05$), *temor* ($F_{2, 68} = 26,98$; $p < .05$) y *cinismo* ($F_{2, 68} = 27,87$; $p < .05$), lo que se traduce en la presencia de diferencias significativas en estas dimensiones en función de la *satisfacción con la comunicación*.

Tabla 5. Estadísticos descriptivos de actitudes hacia el cambio en función de s. con comunicación

	Satisfacción baja (n = 23)		Satisfacción media (n = 22)		Satisfacción alta (n = 26)	
	M	DE	M	DE	M	DE
<i>Aceptación</i>	2,18	0,48	2,78	0,51	3,11	0,47
<i>Temor</i>	2,12	0,50	2,66	0,49	3,15	0,46
<i>Cinismo</i>	2,30	0,41	2,42	0,60	3,14	0,47
<i>Total</i>	2,13	0,35	2,68	0,49	3,13	0,41

De nuevo, debido a la desigualdad de los tamaños muestrales de los grupos formados, se utilizó la prueba de Scheffé para determinar entre cuáles de ellos se establecieron las diferencias identificadas en el ANOVA de la variable *actitudes hacia el cambio*. Las comparaciones realizadas determinan que éstas se produjeron entre el grupo de satisfacción baja con la comunicación, y entre el grupo de satisfacción alta con la

comunicación, al ser la probabilidad asociada menor que el nivel de significación establecido ($p < .05$). Por tanto, este resultado indica que los trabajadores que presentan niveles más altos de satisfacción con la comunicación poseen actitudes hacia el cambio significativamente superiores que aquellos empleados que manifiestan una baja satisfacción con la comunicación, lo que confirma la hipótesis 5.

Para comprobar las relaciones existentes entre las *actitudes hacia el cambio* y la variable *participación* (H6) se dividió a la muestra en grupos en función de las puntuaciones, basándose en los percentiles 33 y 66, obteniéndose así tres grupos de sujetos (percepción de alta participación, percepción de participación media, y percepción de baja participación). En la tabla 6 se recogen los datos referentes a las medias y las desviaciones típicas de cada uno de los grupos. Como se puede observar, los trabajadores que perciben una baja participación obtienen puntuaciones inferiores en la escala de *actitudes hacia el cambio* y en sus dimensiones, respecto a los empleados que perciben una participación media, y éstos a su vez obtienen puntuaciones inferiores a las de los que perciben una alta participación. El ANOVA realizado para la puntuación total de la variable *actitudes hacia el cambio* ($F_{2, 68} = 10,44$; $p < .05$) determina que las diferencias encontradas entre los grupos en función de la participación percibida son estadísticamente significativas. Al igual ocurre con los ANOVA correspondientes a las dimensiones de *aceptación* ($F_{2, 68} = 9,30$; $p < .05$), *temor* ($F_{2, 68} = 7,26$; $p < .05$) y *cinismo* ($F_{2, 68} = 8,97$; $p < .05$), por lo que las diferencias halladas en estas subescalas también poseen significatividad estadística.

Tabla 6. Estadísticos descriptivos de actitudes hacia el cambio en función de la participación

	Participación baja ($n = 20$)		Participación media ($n = 26$)		Participación alta ($n = 25$)	
	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>
<i>Aceptación</i>	2,37	0,60	2,61	0,55	3,07	0,61
<i>Temor</i>	2,33	0,63	2,60	0,56	2,98	0,58
<i>Cinismo</i>	2,23	0,67	2,59	0,55	2,99	0,59
<i>Total</i>	2,31	0,59	2,61	0,49	3,02	0,49

La prueba de Scheffé efectuada muestra que las diferencias significativas en las puntuaciones de la variable *actitudes hacia el cambio* se han establecido entre los grupos de baja participación y alta participación. Por tanto, aquellos trabajadores que perciben una alta participación en su organización poseen puntuaciones significativamente superiores en la variable *actitudes hacia el cambio* respecto a aquellos empleados que perciben una baja participación en la empresa, cumpliéndose así la hipótesis 6.

En último lugar, para la variable *trabajo en equipo*, los grupos se obtuvieron a partir de los percentiles 33 y 66 de las puntuaciones obtenidas. Como se muestra en la tabla 7, los sujetos que desarrollan un trabajo en equipo bajo o deficiente poseen puntuaciones inferiores en la variable *actitudes hacia el cambio* y en sus dimensiones respecto a los trabajadores que desarrollan un trabajo en equipo medio. De igual forma ocurre entre el grupo de trabajo en equipo medio y trabajo en equipo alto, siendo los empleados de este último grupo los que obtienen mayores puntuaciones en la variable *actitudes hacia el cambio* y en sus respectivas dimensiones. El ANOVA efectuado para la puntuación total de *actitudes hacia el cambio* ($F_{2, 68} = 7,83$; $p < .05$), así como los calculados para las subescalas *aceptación* ($F_{2, 68} = 9,11$; $p < .05$), *temor* ($F_{2, 68} = 5,31$; $p < .05$) y *cinismo* ($F_{2, 68} = 6,06$; $p < .05$), revelan que las diferencias observadas son estadísticamente significativas.

Tabla 7. Estadísticos descriptivos de actitudes hacia el cambio en función del trabajo en equipo (T.E.)

	T.E. bajo (n = 20)		T.E. medio (n = 26)		T.E. alto (n = 25)	
	M	DE	M	DE	M	DE
<i>Aceptación</i>	2,36	0,54	2,59	0,60	3,05	0,51
<i>Temor</i>	2,31	0,57	2,66	0,63	2,91	0,60
<i>Cinismo</i>	2,22	0,61	2,66	0,61	2,87	0,65
<i>Total</i>	2,29	0,52	2,63	0,55	2,94	0,54

La prueba de Scheffé realizada determina que las diferencias significativas halladas en la variable *actitudes hacia el cambio* se establecieron entre el grupo de trabajo en equipo bajo y el de trabajo en equipo alto. De este modo, los sujetos que desarrollan un trabajo en equipo alto han alcanzado puntuaciones significativamente superiores en la variable *actitudes hacia el cambio* que los sujetos que desarrollan un bajo trabajo en equipo, lo que confirma la hipótesis 7.

4. Discusión

Los resultados obtenidos muestran la existencia de diferencias significativas en las *actitudes hacia el cambio* en función de las variables planteadas. Los datos hallados, en primer lugar, evidencian la influencia que el sector analizado ejerce en la variable *actitudes hacia el cambio* (H1). En concreto, los trabajadores del sector de ventas poseen actitudes hacia el cambio superiores a las de los empleados de los sectores de madera y metal. Las diferencias en las tareas, los procesos de trabajo y las interacciones con el público que desarrollan los empleados en sus puestos pueden

influir en las actitudes hacia el cambio que éstos posean. Los trabajadores encuestados pertenecientes a los sectores de la madera y metal ejercen labores principalmente operativas, más rutinarias, monótonas y definidas, que implican un mayor conocimiento de aspectos técnicos sobre maquinaria y montaje. En cambio, los empleados del sector de ventas desempeñan funciones relacionadas con los servicios y la atención al cliente, acciones que son menos rutinarias y menos definidas y que requieren mayores habilidades de interacción social. Por tanto, la forma de trabajo del personal de ventas podría llevar a estos sujetos a considerar en mayor medida la necesidad de cambio en la organización y a valorar los beneficios potenciales que podrían derivarse del mismo. Por su parte, las tareas propias de los sectores de madera y metal implican el desarrollo de formas de trabajo rutinarias que generan hábitos sobre procesos de producción, lo que podría interferir sobre la visión de cambio que los trabajadores posean (Raineri, 1998).

En otro orden, no se ha encontrado una relación significativa entre la edad del trabajador y las *actitudes hacia el cambio* (H2). Cabe destacar aquí que la investigación efectuada hasta la fecha muestra resultados inconsistentes al estudiar la asociación entre ambas variables. Por una parte, se plantea que los trabajadores de menor edad pueden exhibir actitudes más negativas hacia el cambio debido a que perciben más estrés, un menor desarrollo profesional y una menor identificación con su trabajo, factores que se relacionan negativamente con las actitudes hacia el cambio (Giauque, 2015). Pero por el contrario, también se reconoce que los trabajadores jóvenes cuentan con un mayor deseo de aprender y de adquirir experiencia, avanzar en su desarrollo profesional y promocionar laboralmente, lo que lleva a estos empleados a valorar positivamente las posibilidades de cambio que la organización ofrece (Corominas e Isus, 1998). No obstante, los trabajadores de edad superior, por lo general, cuentan con mayor experiencia, con un nivel de habilidades más elevado y con mayor capacidad de adaptación al puesto, lo que les permite afrontar de forma más efectiva el cambio organizacional (Carrillo-García, Solano-Ruíz, Martínez-Roche y Gómez-García, 2013). Además, la menor percepción de estrés de estos trabajadores, así como su mayor desarrollo profesional, pueden influir positivamente en las actitudes hacia el cambio de estos empleados (Giauque, 2015). Sin embargo, también se sugiere que los trabajadores de edades superiores pueden visualizar el cambio organizacional como un proceso negativo que afecte a su bienestar laboral. En este sentido, se propone que los empleados de mayor edad pueden percibir el cambio como un evento amenazante para su puesto que exija un nuevo aprendizaje y que conlleve una pérdida de control sobre el trabajo, cuestionándose así la propia

capacidad del empleado (Pérez y Nogareda, 1996). Por todo ello, las evidencias encontradas conducen a concluir que la edad del trabajador puede afectar tanto positiva como negativamente a las actitudes hacia el cambio, en función de la interacción que se produzca con diversas variables organizacionales y/o personales.

Por el contrario, los resultados obtenidos en nuestro estudio sí muestran una clara influencia de los años de permanencia sobre la variable *actitudes hacia el cambio* (H3), ya que los trabajadores con más de cinco años de antigüedad manifiestan actitudes significativamente superiores a las de los empleados que poseen menos de cinco años. Estos resultados están en consonancia con otras investigaciones previas (Arena, 2002; William et al., 2012). Una posible explicación, y relacionada con lo anterior, es que los trabajadores que cuentan con más años de antigüedad experimentan un menor nivel de estrés debido al mayor repertorio de habilidades adquiridas para el puesto, a la vez que poseen un mayor desarrollo profesional e identificación con el trabajo, lo que influye positivamente en las actitudes hacia el cambio (Giauque, 2015). Del mismo modo, una mayor antigüedad en la organización se relaciona con un mayor compromiso organizacional, el cual se relaciona positivamente con las actitudes hacia el cambio (Lines, 2006; William, et al., 2012). El compromiso organizacional se caracteriza por una aceptación del individuo de las metas de la empresa, y una disposición del mismo a desarrollar esfuerzos hacia el cumplimiento de éstas (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974). Por tanto, los trabajadores que poseen mayor compromiso organizacional tienden a desplegar comportamientos que favorecen la mejora de la eficacia organizacional, al mismo tiempo que desempeñan un esfuerzo adicional para alcanzar los resultados pretendidos por el cambio, reduciendo la resistencia hacia éste y contribuyendo a su implementación (Lines, 2006).

Por otra parte, los resultados hallados no muestran una relación significativa entre el estilo de liderazgo y la puntuación total de la variable *actitudes hacia el cambio* (H4). Estos datos son contrarios a lo esperado, y van en dirección opuesta a los resultados obtenidos en otras investigaciones (Gardner y Avolio, 1998; Seidman y McCauley, 2011). En el presente estudio, los trabajadores que perciben un estilo de liderazgo transformacional son los que muestran actitudes más favorables hacia el cambio, pero las diferencias respecto a los empleados que perciben un estilo transaccional no son significativas. No obstante, al revisar las dimensiones de *temor* y *aceptación* sí se encuentran diferencias significativas, siendo el estilo de liderazgo transaccional el que se asocia a un menor temor, mientras que el transformacional se relaciona con una mayor aceptación del cambio. En este sentido, dichas discrepancias podrían ser

consecuencia de la forma en la que se asume el proceso de cambio, lo que determinaría la eficacia de un tipo de liderazgo u otro (Del Prado, 2007). De este modo, el papel del líder transaccional sería más apropiado ante un cambio percibido como planificado, siendo un estilo instruccional y directivo más funcional. Así, la determinación precisa de las tareas y funciones requeridas y la recompensa contingente a los comportamientos dirigidos a las metas, aumentará la predictibilidad de los resultados del cambio, lo que influirá en los trabajadores facilitando la reducción de miedos e inseguridades respecto al mismo. Por su parte, si el cambio se percibe como un proceso no planificado, inestable e imprevisible, un estilo transformacional que fomente la confianza, el entusiasmo, la visión de éxito y la motivación puede ejercer mayor influencia en el desarrollo de compromiso y aceptación del proceso de cambio (Contreras y Barbosa 2013).

La satisfacción con la comunicación ejerce una influencia significativa en las actitudes hacia el cambio (H5). Los sujetos que han manifestado una mayor satisfacción con la comunicación organizacional han mostrado actitudes significativamente superiores. Estos resultados coinciden con investigaciones previas (Armenakis y Harris, 2002; Elving, 2005; El-Farra y Badawi, 2012; House y Stank, 2001; Meek y Newell, 2005), por lo que una mayor satisfacción con la comunicación organizacional implica que ésta es percibida por los trabajadores como adecuada y beneficiosa, lo que se asocia a una mayor disposición al cambio por parte de los empleados. La comunicación apropiada permite a los miembros de la organización disponer de la información necesaria en cada momento, con el fin de reducir la incertidumbre hacia el cambio y aumentar la aceptabilidad del mismo (Qian y Daniels, 2008). Por tanto, utilizar la comunicación organizacional de forma efectiva permite a los trabajadores conocer los aspectos a modificar de su comportamiento, los problemas y retos que la organización afronta, y el significado de los resultados pretendidos por el cambio (Arras et al., 2008).

Respecto a la variable participación de los miembros, los resultados hallados evidenciaron relaciones con las *actitudes hacia el cambio* (H7). Coincidiendo con investigaciones previas (Boonastra, 2004; Chawla y Kelloway, 2004; Lines, 2006), los trabajadores que perciben una mayor participación en su organización presentan actitudes más favorables hacia el cambio. La influencia de la participación sobre las actitudes hacia el cambio se ha explicado desde diferentes perspectivas. Por una parte, Blumberg (1969) argumenta que el incremento de participación de las personas en una organización aumenta la percepción de control de éstas, lo que actúa como un fuerte factor motivacional en el desarrollo de la conducta de ciudadanía organizacional. En cambio Argyris (1964) afirma que una mayor participación amplía la congruencia

entre las necesidades de los miembros y las metas organizacionales, lo que conduce a un mayor desempeño y compromiso. En definitiva, se asume que la participación que una organización conceda a sus miembros permitirá a éstos contribuir a la toma de decisiones y a la resolución de problemas, lo que influirá en el crecimiento personal y profesional, y motivará hacia la consecución de los objetivos organizacionales (Díaz, 2005). De este modo, la participación influye en el desarrollo de la organización, permitiendo a ésta efectuar los cambios necesarios, a la vez que transforma a los propios miembros participantes (Pasmore y Fagans, 1992).

Por último, el trabajo en equipo (H6) también influye de manera significativa en las *actitudes hacia el cambio*. En este sentido, los trabajadores que perciben un mejor trabajo en equipo muestran actitudes más positivas. La investigación existente en este ámbito apoya lo hallado en el presente estudio (Frenkell y Sanders, 2007; Giauque, 2015; Giauque, Resenterra y Siggen, 2014). La percepción de unidad y la disposición de los miembros a apoyarse mutuamente contribuyen a que el cambio sea percibido de forma positiva. Cuando los trabajadores consideran que cuentan con el apoyo de sus compañeros y perciben que éstos pueden ayudarles en la adquisición de nuevas habilidades y en el aprendizaje de procedimientos alternativos de trabajo, el cambio es apreciado más favorablemente y se desarrolla un mayor esfuerzo y compromiso para su consecución (El-Farra y Badawi, 2012).

5. Conclusiones

1. Los trabajadores del sector de ventas poseen actitudes hacia el cambio superiores a las de los empleados de los sectores de madera y metal.
2. No se han encontrado diferencias significativas en las actitudes hacia el cambio en función de la edad del trabajador.
3. Los trabajadores que poseen cinco o más años de permanencia en su empresa muestran actitudes hacia el cambio más positivas que aquellos empleados que poseen menos de cinco años.
4. Los empleados que perciben un estilo de liderazgo transaccional muestran un menor temor hacia el cambio, mientras que los trabajadores que perciben un estilo transformacional poseen un mayor grado de aceptación del cambio.
5. Los empleados que perciben una mayor satisfacción con la comunicación poseen actitudes hacia el cambio superiores respecto a las de los trabajadores que manifiestan una baja satisfacción con la comunicación.

6. Los trabajadores que perciben una alta participación muestran actitudes más positivas hacia el cambio que aquellos que perciben baja participación y un trabajo en equipo inadecuado.

7. Los trabajadores que perciben un mejor trabajo en equipo muestran actitudes más positivas hacia el cambio organizacional.

6. Limitaciones del estudio

En primer lugar, la muestra utilizada no es lo suficientemente grande ni variada como para obtener conclusiones aplicables al ámbito organizacional en general. Por una parte, el tamaño muestral es relativamente pequeño, lo que ha podido sesgar las medidas de algunas variables. Por otro lado, contar únicamente con cuatro empresas de tres sectores que además poseían estructuras organizacionales muy similares no permite explicar con exactitud cuál es la influencia real del sector en las actitudes hacia el cambio. Además, los empleados que participaron en el estudio poseían contratos de duración indefinida y la mayoría de ellos pertenecían al nivel operativo en sus respectivas organizaciones, lo que, en cierta medida, puede ocultar la posible influencia de otras variables en las actitudes hacia el cambio, como el tipo de contrato, el puesto jerárquico del trabajador o la estructura de la organización.

Dadas las exigencias de tiempo y trabajo de cada empresa, los empleados no dispusieron de tiempo dentro de su jornada laboral para rellenar las pruebas ante la presencia del investigador, por lo que tuvieron que hacerlo en su tiempo libre y no se pudieron resolver las posibles dudas que surgiesen. No obstante, todos los instrumentos utilizados están adaptados a la población española, lo que proporciona garantías de que los posibles errores debidos al mal entendimiento de los ítems sean mínimos y no influyentes.

El modelo propuesto por Bass (1985) empleado para la conceptualización del estilo de liderazgo asume que los estilos transformacional y transaccional no son excluyentes, pudiendo ser ambos exhibidos por la misma persona. Sin embargo, la influencia de estos diferentes estilos sobre las actitudes hacia el cambio sí que resulta contraria (García, 2011), de manera que aquellos sujetos que perciben un estilo de liderazgo transformacional y transaccional simultáneamente no son válidos para analizar la influencia de esta variable sobre las actitudes hacia el cambio.

Por último, una revisión reciente sobre cambio organizacional expone que la mayoría de estudios realizados han tenido su origen y desarrollo en culturas anglosajona y estadounidense (Kuipers et al., 2014). Además, la escasa investigación efectuada en

este ámbito en España implica que cualquier trabajo de investigación que se lleve a cabo en el área del cambio organizacional debe asumir la presencia de limitaciones a la hora de contrastar sus conclusiones con lo evidenciado por otros estudios realizados en culturas diferentes.

7. Prospectiva de investigación

Los resultados obtenidos en el presente estudio están en consonancia con la mayoría de investigaciones efectuadas en el cambio organizacional y las actitudes relacionadas con este proceso. Por tanto, sería conveniente continuar con trabajos que incorporen mayor tamaño muestral y una mayor variedad de tipos de organizaciones, incluyendo variables que han obtenido apoyo empírico en su influencia sobre las actitudes hacia el cambio. Así, podría contrastarse los resultados obtenidos en este estudio piloto con otras investigaciones. Con esto, también se aumentaría progresivamente el número de trabajos empíricos sobre cambio organizacional realizados en España.

También creemos importante realizar una revisión de las características psicométricas de los instrumentos de medida existentes para evaluar las actitudes hacia el cambio organizacional. En este sentido, resulta sorprendente la escasez de cuestionarios disponibles en castellano. Consideramos importante que el análisis de las variables organizacionales relacionadas con las actitudes hacia el cambio también debe ir acompañado del desarrollo de pruebas que evalúen las actitudes hacia el cambio.

8. Referencias

- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Nueva Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Alas, R., Vadi, M., y Sun, W. (2009). Impact of Work related Values upon Attitudes toward Changes and Organizational Learning in Chinese Organizations. *Chinese Management Studies*, 3(2), 117-129.
- Arena, M. J. (2002). Changing the way we change. *Organizational Development Journal*, 20(2), 33-47.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and organization*. Nueva York: Wiley.
- Arras, A. M., Jázquez, J. L., y Fierro, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, 11(63), 418-434.

- Armenakis, A. A., y Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., y Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden.
- Blumberg, P. (1969). *Industrial Democracy: The sociology of participation*. Nueva York: Schocken.
- Boonstra, J. J. (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bonavia, T., Prado, V., y García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7(1), 15-32.
- Carrillo-García, C., Solano-Ruíz, M. C., Martínez-Roche, M. E., y Gómez-García, C. I. (2013). Influencia del género y edad: satisfacción laboral de profesionales sanitarios. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 21(6), 1314-1320.
- Chawla, A., y Kelloway, E. (2004). Predicting openness and commitment to change. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.
- Chitale, A. K., Mohanty, R. P., y Dubey, N. R. (2013). *Organizational Behaviour: Text and Cases*. Delhi: PHI Learning.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164.
- Corominas, E., e Isus, S. (1998). Transiciones y Orientación. *Revista de Investigación Educativa*, 16(2), 155-184.
- Del Prado, L. (2007). Las dimensiones del cambio. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas UCA*, 7(34), 61-75.
- Denison, D. R., y Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.

- Díaz, J. (2005). Cambio organizacional: una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(32), 605-627.
- Downs, C. W., y Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- El-Farra, M., y Badawi, M. B. (2012). Employee attitudes toward organizational change in the coastal municipalities water utility in the gaza strip. *EuroMed Journal of Business*, 7(2), 161-184.
- Elving, W. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications*, 10(2), 129-138.
- Frenkel, S., y Sanders, K. (2007). Explaining variations in co-worker assistance in organizations. *Organization Studies*, 28(6), 797-823.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- García, M., Rojas, M., y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142.
- Gardner, W. L., y Avolio, J. B. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *The Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.
- Giauque, D. (2015). Attitudes toward organizational change among public middle managers. *Public Personnel Management*, 44(1), 70-98.
- Giauque, D., Resenterra, F., y Siggen, M. (2014). Antecedents of job satisfaction, organizational commitment and stress in a public hospital: a P-E Fit perspective. *Public Organization Review*, 14(2), 201-228.
- Hecht, M. L. (1978). Measures of communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4(4), 350-368.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., y Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- House, R., y Stank, T. (2001). *Insights from a logistics partnership. Supply Chain Management*, 6(1), 16-21.
- IBM Corp. Released (2013). *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0*. Armonk, NY: IBM Corp.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., y Welbourne, T. M. (1999). Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective, *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107-122.
- Khatoon, S., y Farooq, A. (2015). Employees' attitude toward change and organizational performance. *Prestige International Journal of Management and Research*, 7/8(2), 39-45.
- Kuipers, B., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., y Van der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, 92(1), 1-20.
- Lau, C., y Woodman, R. (1995). Understanding organizational change: a schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537-554.
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.
- Lines, R. (2006). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-205.
- Mantilla, M., y Lameda, A. (1999). Compromiso organizacional, estrés laboral, disposición al cambio y satisfacción con el trabajo. *Revista Interdisciplinaria en Ciencias Sociales*, 1(1), 99-106.
- Meek, J., y Newell, W. (2005). Complexity, interdisciplinarity and public administration: Implications for integrating communities. *Public Administration Quarterly*, 29(3), 321-349.
- Molero, F., Recio, P., y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Montealegre, J., y Calderon, G. (2007). Relationships between Attitude Towards Change and Organizational Culture: a Study of Medium –and large– Scale Clothing Industry Companies in Ibagué, Colombia. *Innovar*, 17(29), 49-70.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México D.F.: Alfaomega.
- Muñoz, A. (2003). Cambio y desarrollo en las organizaciones. En C. M. Alcover y F. Rodríguez (coord.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

- Pasmore, W., y Fagans, M. (1992). Participation, individual development and organizational change: a review and synthesis. *Journal of Management*, 18(2), 375-397.
- Pérez, J., y Nogareda, C. (1996). *NTP416: Actitudes frente al cambio en trabajadores de edad avanzada*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. I.N.S.H.T.
- Porras, J., y Hoffer, S. (1986). Common Behavior Changes in Successful Organization Development Efforts. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22(4), 477-494.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., y Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Qian, Y., y Daniels, T. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 319-332.
- Rabelo, E., Ros, M., y Torres, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 9-30.
- Raineri, A. (1998). Creencias y cambio organizacional en los sectores privado y público. *Estudios Públicos*, (70), 201-229.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Sarnoff, I., Katz, D., y McClintock, C. (1965). Attitude-change procedures and motivating patterns. In H. Proshansky y B. Seidenberg (Eds.), *Basic studies in social psychology*. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.
- Seidman, W., y McCauley, M. (2011). Transformational Leadership in a Transactional World. *Organization Development Practitioner*, 43(2), 46-51.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. Nueva York: Harper.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.
- William, W., Yang, F. y Chang, C. (2012). The study of the antecedents and outcomes of attitude toward organizational change. *Public Personnel Management*, 41(4), 597-617.