

## LOS RELIEVES DEL CAMBIO Y LA CONDICIÓN HUMANA. UNA MIRADA DESDE EL GÉNERO Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Yenny A. Uzcátegui A.  
María C. Rodríguez P.  
Hermelinda Mendoza A.  
Universidad de Carabobo

### Resumen

El *estudio de campo* aquí expuesto se realizó en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Su *objetivo* fue analizar la relación existente entre la disposición al cambio y la condición de género, a objeto de evidenciar si éste es un determinante para asumir efectivamente los procesos de cambio. Partiendo de una *muestra estratificada*, se aplicó una escala de medición de actitudes a 77 docentes de diferentes escuelas. Para evaluar la correspondencia entre género, resistencia y reacción al cambio, se aplicó el estadístico de correlación de Rho de Spearman, no encontrándose evidencias de correspondencia entre las variables estudiadas, *resultado* congruente con los planteamientos teóricos del comportamiento organizacional y la sociología de la desigualdad de los géneros.

**Palabras Claves:** *Género, Resistencia al Cambio, Rho de Spearman.*

---

### Abstract

The study of field exposed here was made in the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo. Its objective was to analyze the existing relation between the disposition to the change and the condition of sort, to object to demonstrate if this one is a determinant to assume the change processes indeed. Starting off of a stratified sample, a scale of measurement of attitudes was applied to 77 educational ones of different schools. In order to evaluate the correspondence between sort, resistance and reaction to the change, the statistical one of correlation of Rho de Spearman was applied, not being evidences of correspondence between the studied variables, congruente result with the theoretical expositions of the organizational behavior and the sociology of the inequality of the sorts.

**Key words:** *Gender, Resistance to the Change, Rho of Spearman*

### **Algunas Consideraciones de los Relieves del Cambio**

Collerette y Delisle, (1988,3) definen el cambio como “toda modificación de un estado a otro que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable”, ello lleva a asumir que el cambio debe cumplir con ciertos criterios para que se considere como tal, de allí que:

1. *El cambio es modificación:* la nueva situación debe ser diferente a la anterior en un momento determinado.
2. *El cambio debe ser observable:* las personas deben percibir que hay diferencias entre la situación pasada y la nueva situación.
3. *La nueva situación debe tener un carácter relativamente estable,* para que no se entienda como una perturbación temporal. (Elorduy Mota, 1993, 62).

Por tanto se puede afirmar que el cambio es inherente a la dinámica de las sociedades, las instituciones y sus actores, pero el impulso de los cambios parte y se potencia desde los involucrados en el proceso, sin embargo, la complejidad del mismo, se enfrenta de forma directa con la esencia y contradicción que emerge del hecho, de que “el actor” que lo impulsa, lo puede obstaculizar, ya que “las organizaciones no cambian: la gente es quien cambia. Las organizaciones cambian en la medida en que cada quien cambia”. (Firth, 2000,2)

Ubicándonos en el contexto organizacional, el cambio tiene cuatro aspectos a considerar: el primero, tiene que ver con el cambio como un proceso estructural que parte de la necesidad de la organización; el segundo con el cambio tecnológico, el tercero se refiere al orden tecno-estructural y por último el cambio en el plano humano, visto desde el comportamiento, actitudes, personalidad y valores. Este se considera el de más complejidad y por lo tanto se convierte en el factor de más incertidumbre y manejo en los procesos de transformación en una organización donde la condición humana desempeña un rol estelar. (Stoner y otros)

### **La Condición Humana y la Resistencia al Cambio**

Es lógico suponer, que la complejidad del cambio, dependerá por una parte, de su magnitud y por la otra, del nivel de disposición a cambiar que posean los actores involucrados. A mayor complejidad, mayor deberá ser la necesidad de crear una estructura que sustente el cambio y mayores deberán ser los recursos destinados al mismo (Fraga 2001), por ello (Robbins,1999) ubica a los procesos de cambio en el nivel más alto de complejidad organizacional. De allí que, ante la circunstancia evidente e ineludible del cambio, el asunto radica en decidir cuando y cómo lograr que se desarrolle exitosamente superando rápidamente la resistencia al cambio la cual se “se conforma de todos los comportamientos de los individuos encaminados a desacreditar, postergar o impedir la implantación de cambios en el trabajo, ellos se resisten al cambio por que ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia y autoestima.” (Keith y Newstrom, 2003,401)

Cuando las personas asisten e intervienen en las organizaciones, se desarrollan una serie de compromisos explícitos e implícitos entre persona y organización; cualquier modificación que altere esta relación conlleva a reacciones de diversa índole (Davis y Newstrom, Ob. Cit., 433), una de ellas son los compromisos adquiridos, los cuales poseen tres dimensiones: *la formal, la psicológica y la social*. (Strebel, 2001,179-181) De esto se infiere que existen elementos de orden individual, condicionados por el ambiente laboral que conduce a que las personas reaccionen de forma diferente ante los cambios.

### **Causas y Tipos de Resistencia al Cambio**

Según Collette y Delisle (1988), las causas que originan la resistencia al cambio pueden clasificarse en tres grupos, aunque están ligadas de igual forma, tanto a la naturaleza como a la implantación del cambio: resistencias ligadas al sistema social o a la naturaleza misma del cambio, resistencias ligadas a la personalidad y resistencias ligadas a la forma o métodos de implantación del cambio.

La combinación de los tres tipos de resistencia, conjuntamente con las fuentes antes mencionadas, conforma la actitud total de cada persona o trabajador frente al cambio. Es por lo tanto, necesario prever y ocuparse de la resistencia para que se acepte cooperativamente el cambio.

### **Reacciones o Respuestas emocionales ante percepciones del cambio**

La resistencia al cambio es un proceso, en virtud de que las personas modifican sus posiciones a medida que lo van observando y experimentando a través del tiempo. Cuando la percepción que se tiene del cambio es negativa, es posible observar respuestas o reacciones, que van desde pasivas, como **la inmovilización**, por miedo o confusión, **la depresión**, expresada en frustración, sentido de pérdida, angustia y negatividad; **la negación**, defendiéndose contra la realidad inaceptable, **el regateo**, como acciones dirigidas a manipular o a intentar minimizar el impacto, **prueba**, que reviste análisis de nuevas alternativas con simulaciones y **la aceptación**, como respuesta real al cambio, que significa institucionalizar e internalizar el mismo, con lo cual se adquiere una nueva estabilidad.

En cuanto al aspecto emocional se pueden distinguir cuatro etapas en el proceso de la resistencia al cambio, como son: negación o impacto inicial, defensa, aceptación y adaptación o asimilación. (Cortese, S/F) Sin embargo, al estudiar el cambio, es conveniente considerar las diferencias individuales; desde los niveles más sencillos de análisis, hasta los de mayor complejidad, como pueden ser las características biográficas o las bases biológicas del comportamiento organizacional.

### **La perspectiva del género**

Para Ritzer (1993) la sociología del género estudia los roles e identidades de hombres y mujeres y las relaciones entre ambos. En este cuerpo de ideas, el género es sólo una variable entre el conjunto de relaciones y estructuras sociales, sin embargo, a partir del mismo, algunos investigadores han producido cuerpos teóricos relevantes para las teorías feministas de la diferencia, de la desigualdad y de la opresión, brevemente referenciadas a continuación.

**Teorías de las diferencias de género.** Su foco es que la configuración general de la vida interior síquica de las mujeres es diferente a la de los hombres en idénticas circunstancias y fundamentalmente en lo referido a valores e intereses básicos. La otra diferencia estriba en la configuración general de las relaciones y experiencias vitales. Las diferencias psicológicas y de relaciones entre géneros son de tipo: biológicas, institucionales y construidas, es decir socio-fisiológica.

**Teorías de la desigualdad de los géneros.** Esta teoría está caracterizada por cuatro temas a saber: 1) Hombres y mujeres están situados en la misma sociedad tanto de manera diferente como desigual. 2) La desigualdad procede de la forma como está organizada la sociedad más no de las diferencias biológicas ni de personalidad. 3) Aunque existen las diferencias individuales entre las personas no existe patrón natural relevante de distinción de géneros. 4) Tanto hombres como mujeres responderán mejor a estructuras y situaciones sociales igualitarias. Se puede modificar la situación.

**Teorías de la opresión del género.** Para este cuerpo de ideas, la situación de las mujeres es una consecuencia de las relaciones de poder directas entre hombres y mujeres en la que los hombres llevan a cabo sus intereses de dominación, control, uso, sumisión y opresión del género femenino; situación incorporada en la organización de la sociedad bajo la estructura comúnmente llamada patriarcado.

### **El Género y el Cambio en las Organizaciones**

El cambio es una constante en el mundo de hoy. Por ello las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar retos, crecer y obtener beneficios del cambio; o arriesgarse a quedar rezagadas. “Es muy importante tener una estrategia diseñada para tratar con el cambio y la adaptación al mismo, ya que puede ayudar a las compañías a incrementar su productividad y eficiencia.” (Hecht Harrison, 2003,02).

La estrategia de adaptación puede ser de muchas formas. Algunas compañías tratan simplemente de mantenerse ágiles modificando su estructura, o estableciendo comunicación a todos los niveles. Otras optan por los programas de capacitación. Por su parte, algunos ejecutivos tienen estrategias personales para abordar el cambio y adaptarse al mismo, aun si sus compañías no lo hacen. Esto es importante porque depende de cada persona el pasar por una transición al explorar las diferentes etapas del cambio.

Independientemente de que la estrategia de adaptación venga de la empresa o sea una iniciativa personal el proceso de adaptación al cambio es una variable que lleva implícita una gran complejidad dentro del comportamiento organizacional, cuyo estudio no ha sido casi estudiado en el contexto venezolano. Por ende, para abordar su análisis podría resultar muy valioso iniciarse por la observación de

las características biográficas, al ser inmediatamente disponibles al momento de realizar una investigación en diferentes ámbitos.

Una característica biográfica es el género, cuyo tratamiento como objeto de investigación se ha orientado más hacia la discriminación sexual, abuso sexual, patrones culturales relacionados con el desempeño de esta variable, la búsqueda de igualdad entre ambos sexos, entre otros, sin embargo, ante la velocidad del cambio que caracteriza a la sociedad y las organizaciones contemporáneas, resulta interesante conocer la actitud ante el cambio, en función del género.

### **Contraste, Indagación y Resultados de las Correlaciones entre Reacciones, Resistencia al Cambio y Género**

A la luz de la perspectiva teórica transitada anteriormente, el presente abordaje tiene como objetivo exhibir los resultados demostrados en el trabajo de campo, a fin de lograr el propósito de analizar la relación existente entre la disposición ante procesos de cambio y la condición de género, a objeto de evidenciar si éste es un determinante para asumir efectivamente los mismos.

A tal fin, la investigación parte de unas interrogantes que permiten delimitar los aspectos relevantes a considerar, por lo cual los investigadores asumen la necesidad de dar respuestas concretas a las mismas. En este sentido, es menester considerar si ¿El nivel de resistencia al cambio se corresponde con la condición de género? o indagar si ¿las reacciones ante el proceso de cambio se corresponden con la condición de género? y si ¿Las reacciones ante los procesos de cambio dependen de la percepción que se tiene del mismo?

Para lograr el objetivo se diseñó un instrumento de recolección de datos el cual está conformado por un conjunto de con base en una escala de medición de actitudes de escalamiento tipo Likert, las cuales permitieron obtener las percepciones del grupo de docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales respecto a las reacciones y resistencia al cambio, en función de la agrupación según el género. El instrumento contiene las siguientes variables, indicadores y enunciados.

| <b>Variables</b>                   | <b>Indicadores</b>           | <b>Preguntas</b>   |
|------------------------------------|------------------------------|--|
| <b>Reacciones frente al cambio</b> | Inmovilización               | 1.- Ante un proceso de cambio en la organización espero ver la reacción de otros.              |
|                                    | Depresión                    | 2.- Los cambios siempre me hacen sentir mal.   |
|                                    | Negación                     | 3.- Siempre estoy dispuesto a cambiar.   |
|                                    | Regateo                      | 4.- Me gusta saber los beneficios que me ofrece todo proceso de cambio.                        |
|                                    | Prueba                       | 5.- Todo proceso de cambio representa un reto para mi.   |
|                                    | Aceptación                   | 6.- Acepto fácilmente los cambios que me plantean.   |
| <b>Resistencia al cambio</b>       | Identificación con el cambio | 7.- Prefiero la estabilidad que el riesgo de experimentar nuevas situaciones.                  |
|                                    | Confianza en sí mismo.       | 8.- No temo expresar mis opiniones y puntos de vista en relación con los procesos de cambio.   |
|                                    | Hábitos                      | 9.- Me molesta que me cambien el horario y el aula de clases cada semestre.                    |
|                                    | Trabajo en equipo            | 10.- Mis clases siempre están estructuradas de la misma manera.                                |
|                                    | Apego a las normas           | 11.- El trabajo en equipo limita los procesos de cambio.                                       |
|                                    |                              | 12.- Los procesos de cambios generan conflictos con mis compañeros.                            |
|                                    |                              | 13.- Las acciones que van en contra de las normas establecidas nunca dan resultados efectivos. |
|                                    |                              |  |
|                                    |                              |  |
|                                    |                              |  |
|                                    |                              |  |
|                                    |                              |  |
|                                    |                              |  |

Fuente propia

La población está constituida por un total de 281 docentes ordinarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Campus Bárbula, de la Universidad de Carabobo, distribuidos de la siguiente manera:

**Distribución del total de profesores por escuela**

| Economía | Relaciones Industriales | Administración Comercial y Contaduría Pública | Ciclo Básico | <b>INFACES</b> |
|----------|-------------------------|---|--------------|----------------|
| 28       | 54                      | 141   | 46           | 12             |

En base a esta distribución de la población que en total es de 281 se calculó la muestra a través del siguiente procedimiento:

$$n = \frac{Z^2}{\frac{E^2}{p * q} + \frac{Z^2}{N}}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Valor tipificado de la variable según la tabla de área de curva normal. Señala el nivel de confianza que se desea tenga el estudio, el cual se expresa en porcentaje y lo establece el investigador.

E = Error máximo permitido (establecido por el investigador)

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de no éxito o fracaso

N = Tamaño de la muestra

Para el cálculo se establecieron los siguientes valores:

Tamaño de la Población Total: (N) = 281

Nivel de confianza del estudio: = 90%

Valor tipificado de la tabla de área de curva normal: (Z) = 1,64

Error máximo permitido: (E) = 8%

Probabilidad de éxito (p) = 0,50 (50%). Es necesario destacar que según Levin y Rubin, "cuando no se conoce el valor de p, éste será de 0,50 con la finalidad de obtener el tamaño de muestra más grande posible" (1996:398)

Probabilidad de no éxito (q) = 0,50 (50 %). Este valor se obtiene de la consideración de que la suma de la probabilidad de éxito y de fracaso es igual a uno (p + q) = 1; entonces q = 1- p.

Tipo de muestreo aleatorio simple.

|    |   |      |
|----|---|------|
| Nc | = | 90%  |
| Z  | = | 1,64 |
| P  | = | 0,50 |
| q  | = | 0,50 |
| E  | = | 8%   |

---

$$n = \frac{1,64^2}{0,08^2 + \frac{1,64^2}{0,25}} = \frac{2,6896}{0,0351715} = 77$$

**n = 77 docentes**

**Distribución muestral estratificada por escuela**

| Economía | Relaciones Industriales | Administración Comercial y Contaduría Pública | Ciclo Básico | INFACES |
|----------|-------------------------|---|--------------|---------|
| 8        | 15                      | 39  | 12           | 3       |

Una vez aplicado el instrumento de medición se creó una base de datos en el programa SPSS versión 10, y luego con base en los criterios estadísticos pertinentes al tipo de variable procesada, las interrogantes de la investigación y el objetivo planteado, se decidió utilizar el coeficiente **Rho de Spearman**, o coeficiente de correlación por rangos, el cual es usado con datos ordenados o jerarquizados por rangos y, especialmente, cuando no se pueden aplicar medidas cuantitativas para características cualitativas, como por ejemplo actitudes, preferencias, belleza y otras características de conducta, tal es el caso de las variables estudiadas.

El coeficiente de correlación por rango de Spearman se define mediante la siguiente fórmula:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

$d_i$  = representa la diferencia entre cada par de variables  $X_i$  y  $Y_i$

$n$  = es el número de rangos o diferencias, es decir el número de pares de observaciones.

A los efectos de la aplicación del lenguaje SPSS versión 10, para el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman, en esta investigación, se procedió a categorizar las variables colocándose los valores en orden ascendente.

En el caso del género, se estableció femenino = 1, masculino = 2, y las reacciones y la resistencia al cambio se ordenaron de forma

descendente: Totalmente de Acuerdo = 5; Acuerdo = 4; Indeciso = 3; Desacuerdo = 2; Totalmente Desacuerdo = 1.

Una vez establecida la categorización se precisaron los distintos valores dados al ordenarse las variables, luego se elevan al cuadrado, cada una de las diferencias. La sumatoria de  $d_i^2$  se multiplica por 6 y se divide por el producto de  $n(n^2 - 1)$  y este resultado se resta de 1, y el valor obtenido, representa el valor del coeficiente de Spearman, el cual será un valor comprendido entre  $-1,00$  y  $+1,00$ , ambos extremos representan relaciones perfectas, en consecuencia un coeficiente igual a cero expresa la ausencia de relación entre las variables analizadas.

En esta investigación, cuando el valor de correlación entre las variables estudiadas sea mayor o igual a  $\pm 0,50$ , se considera que hay un nivel de correspondencia media entre las mismas.

A continuación se presentan dos las tablas de correlaciones entre los indicadores considerados en este estudio para las variables género (sexo), reacciones ante el cambio y la resistencia al cambio. La primera establece los resultados entre las reacciones al cambio y género y la segunda entre género y resistencia al cambio. También establece la correspondencia entre las distintas reacciones al cambio y los aspectos considerados en la resistencia al cambio.

Las tablas elaboradas a partir de datos procesados a través del programa SPSS manejan el cruce de doble entrada con cada una de las variables medidas y establecen, con base en la muestra considerada, los coeficientes de correlación de Spearman y la significación bilateral.

Partiendo de los resultados del coeficiente de correlación Rho Spearman, se procedió analizar los datos y a escoger los más significativos. Para esto se preciso el siguiente criterio antes mencionado: "si el valor es muy cercano a cero (0) indica que la correspondencia no es significativa, y aquellos valores cercanos o por encima de  $\pm 0,50$  presentan una correspondencia estimada como significativa". Producto de estos datos, se procedió a explicar las correspondencias o ausencia de ella según las variables contrastadas enmarcadas en el plano teórico a fin de llegar a las conclusiones que el estudio arrojó.

**Correlaciones entre Género y Reacciones ante el Proceso de Cambio**

|                        |   |                            | Sexo  | Inmovilidad frente a los cambios | Depresión ante los cambios | Disposición a cambiar | Información sobre los beneficios del cambio | Riesgo de asumir los cambios |
|------------------------|---|----------------------------|-------|----------------------------------|----------------------------|-----------------------|---|------------------------------|
| <b>Rho de Spearman</b> | <b>Sexo</b>                                 | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,124                             | -,182                      | ,147                  | -,091                                       | -,014                        |
|                        |   | Sig. (bilateral)           | ,     | ,282                             | ,112                       | ,201                  | ,433  | ,903                         |
|                        |   | N                          | 77    | 77                               | 77                         | 77                    | 77  | 77                           |
|                        | Inmovilidad frente a los cambios            | Coeficiente de correlación | ,124  | 1,000                            | -,162                      | -,054                 | ,187  | ,000                         |
|                        |   | Sig. (bilateral)           | ,282  | ,                                | ,158                       | ,643                  | ,104  | ,999                         |
|                        |   | N                          | 77    | 77                               | 77                         | 77                    | 77  | 77                           |
|                        | Depresión ante los cambios                  | Coeficiente de correlación | -,182 | -,162                            | 1,000                      | ,197                  | ,150  | ,129                         |
|                        |   | Sig. (bilateral)           | ,112  | ,158                             | ,                          | ,086                  | ,194  | ,262                         |
|                        |   | N                          | 77    | 77                               | 77                         | 77                    | 77  | 77                           |
|                        | Disposición a cambiar                       | Coeficiente de correlación | ,147  | -,054                            | ,197                       | 1,000                 | ,182  | ,417                         |
|                        |   | Sig. (bilateral)           | 201   | ,643                             | ,086                       | ,                     | ,113  | ,000                         |
|                        |   | N                          | 77    | 77                               | 77                         | 77                    | 77  | 77                           |
|                        | Información sobre los beneficios del cambio | Coeficiente de correlación | -,091 | ,187                             | ,150                       | ,182                  | 1,000                                       | ,498                         |
|                        |   | Sig. (bilateral)           | ,433  | ,104                             | ,194                       | ,113                  | ,   | ,000                         |
|                        |   | N                          | 77    | 77                               | 77                         | 77                    | 77  | 77                           |
|                        | Riesgo de asumir los cambios                | Coeficiente de correlación | -,014 | ,000                             | ,129                       | ,417                  | ,498  | 1,000                        |
|                        |   | Sig. (bilateral)           | ,903  | ,999                             | ,262                       | ,000                  | ,000  | ,                            |
|                        |   | N                          | 77    | 77                               | 77                         | 77                    | 77  | 77                           |

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### **Género y Reacciones ante Procesos de Cambio**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cálculo de la correlación de Spearman entre sexo y reacciones al cambio, se encontró que tales valores están ubicados entre  $-0,18$  y  $0,14$ , por lo que se estima que no existe correspondencia entre la condición de género (femenino; masculino) y los tipos de reacciones ante procesos de cambio, esto hace suponer que la forma en que las personas manifiestan reacciones ante el cambio que experimenta, pareciera que son producto de aspectos relativos a la historia personal, experiencias, conocimientos y valores organizacionales entre otros, que configuran la percepción que se tenga de los cambios y de ello dependerá la forma de reacción, independientemente del género. Así mismo se puede indicar, que desde el punto de vista de la condición de género, hay teorías que explican que las mismas inciden en términos de la desigualdad y diferenciación, enmarcado en las estructuras y relaciones sociales en función de cómo la sociedad percibe y explica culturalmente el rol de ambos sexos, sin embargo a los efectos de las reacciones al cambio, el género no es un condicionante determinante, ya que esto tiene que ver más con el plano individual y de la realidad que condiciona al cambio desde la percepción de cada sujeto y sus aprendizajes.

### **Las reacciones frente al cambio y su correspondencia**

En relación a la correspondencia entre las distintas reacciones frente a los cambios, es de hacer notar que en el caso del riesgo de asumir los cambios, correlacionada con la inmovilidad frente a los cambios, el resultado obtenido es de  $0,00$ , denotando que pareciera que para la muestra tomada para la investigación, no hay ninguna correspondencia entre ambas. Este resultado es lógico, cuando se asume que una persona que no teme arriesgarse a enfrentarse a los cambios, difícilmente se quedaría inmóvil ante el mismo.

También llama la atención que el más alto valor, en términos de correspondencia fue el establecido entre el riesgo a asumir los cambios y la información que se suministre sobre los beneficios del cambio ( $0,498$ ) esto de acuerdo a lo planteado teóricamente, se asume como un mecanismo que permite, que en función de la información que se maneja (poca o mucha) la posibilidad de asumir cambios puede ser mayor o menor. Por otra parte, las organizaciones buscan manejar la información como un mecanismo para disminuir las tensio-

nes frente a los procesos de cambio. Esto lo reafirma Cortese (Ob.Cit), en torno al papel que deben desempeñar los departamentos de Recursos Humanos en una organización, en cuanto a la necesidad de socialización de la información acerca de los cambios organizacionales, a fin de que se pase rápidamente por las etapas de negación y defensa involucradas, para entrar en la aceptación y adaptación o asimilación del cambio.

Así mismo, la correlación correspondiente entre la disposición al cambio y el riesgo a asumir los mismos es de 0,417, esto permite estimar que las diferencias individuales son un elemento a considerar al momento de definir estrategias de abordaje del cambio, debido a que las personas asumen posturas en relación a los mismos, condicionando su adaptación a partir de las percepciones y experiencias personales, por lo tanto los agentes de cambio, deben considerar esto como una variable interviniente.

### **Género y Resistencia al Cambio**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cálculo de la correlación de Rho Spearman entre sexo y resistencia al cambio, se encontró que tales valores de correspondencia se encuentran ubicados entre -0,143 hasta 0,247, por lo que se estima que no existe correlación entre género y resistencia al cambio, es decir, que las actitudes evidenciadas ante los cambios parecieran no guardar relación con el grado de flexibilización asumido según la condición de género.

### **La Resistencia al Cambio y su Correspondencia**

En relación a los indicadores de la variable resistencia al cambio y la aplicación del coeficiente de correlación de Rho Spearman, se llegó a las siguientes consideraciones:

En el caso de las correlaciones de los indicadores de resistencia al cambio, se estima una correlación de 0,57 entre los indicadores trabajo en equipo y hábitos en las rutinas de trabajo, de igual manera se evidencia una correlación media de 0,50 entre hábitos de las rutinas de clase y hábitos en las condiciones de trabajo. Esto permite suponer, que los hábitos es un factor relacionado y condicionante de los aspectos de resistencia al cambio.

## Correlaciones entre Género y Resistencia al Cambio

REVISTA VENEZOLANA DE ESTUDIOS DE LA MUJER

| Rho de Spearman |  |  | Sexo                | Aceptación del proceso de cambio | Identificación con el camino | Hábitos en las condiciones de trabajo | Hábitos en la rutina | Riesgo de asumir los cambios | Confianza en si mismo | Trabajo en Equipo   | Apego a las normas  |
|-----------------|--|--|---------------------|----------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|----------------------|------------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
|                 | Sexo   | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N | 1,000<br>,<br>77    | ,247<br>,031<br>77               | -,143<br>,215<br>77          | ,026<br>,821<br>77                    | -,042<br>,718<br>77  | -,014<br>,903<br>77          | -,003<br>,981<br>77   | -,120<br>,300<br>77 | ,058<br>,614<br>77  |
|                 | Aceptación del proceso de cambio                   | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N | ,247<br>,031<br>77  | 1,000<br>,<br>77                 | ,055<br>,636<br>77           | -,055<br>,636<br>77                   | ,041<br>,721<br>77   | ,357<br>,001<br>77           | ,357<br>,001<br>77    | -,052<br>,651<br>77 | ,057<br>,621<br>77  |
|                 | Identificación con el cambio                       | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N | -,143<br>,215<br>77 | ,082<br>,480<br>77               | 1,000<br>,<br>77             | ,465<br>,000<br>77                    | ,530<br>,000<br>77   | ,165<br>,151<br>77           | ,165<br>,151<br>77    | ,491<br>,000<br>77  | ,017<br>,886<br>77  |
|                 | Hábitos en las condiciones de trabajo              | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N | ,026<br>,821<br>77  | ,055<br>,636<br>77               | ,465<br>,000<br>77           | 1,000<br>,<br>77                      | ,501<br>,000<br>77   | ,145<br>,207<br>77           | ,145<br>,207<br>77    | ,467<br>,000<br>77  | ,179<br>,119<br>77  |
|                 | Hábitos en la rutina de clases                     | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N | -,042<br>,718<br>77 | ,041<br>,721<br>77               | ,530<br>,000<br>77           | ,501<br>,000<br>77                    | 1,000<br>,<br>77     | ,256<br>,025<br>77           | ,256<br>,025<br>77    | ,574<br>,000<br>77  | ,087<br>,450<br>77  |
|                 | Riesgo de asumir los cambios                       | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N | -,014<br>,903<br>77 | ,357<br>,001<br>77               | ,145<br>,207<br>77           | ,145<br>,207<br>77                    | ,256<br>,025<br>77   | 1,000<br>,<br>77             | 1,000<br>,<br>77      | ,247<br>,031<br>77  | -,245<br>,032<br>77 |
|                 | Riesgo a asumir en base a la confianza en si mismo | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N | -,003<br>,981<br>77 | ,257<br>,024<br>77               | -,130<br>,258<br>77          | -,130<br>,258<br>77                   | ,140<br>,225<br>77   | ,370<br>,001<br>77           | ,370<br>,001<br>77    | ,013<br>,909<br>77  | -,225<br>,049<br>77 |
|                 | Trabajo en Equipo                                  | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N | -,120<br>,300<br>77 | ,052<br>,651<br>77               | ,467<br>,000<br>77           | ,467<br>,000<br>77                    | ,574<br>,000<br>77   | ,247<br>,031<br>77           | ,247<br>,031<br>77    | 1,000<br>,<br>77    | ,093<br>,423<br>77  |
|                 |  | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N | ,058<br>,614<br>77  | ,057<br>,621<br>77               | ,017<br>,886<br>77           | ,179<br>,119<br>77                    | ,087<br>,450<br>77   | -,245<br>,032<br>77          | -,245<br>,032<br>77   | ,093<br>,423<br>77  | 1,000<br>,<br>77    |

Esto indica, que el asumir el mantenimiento de los hábitos de trabajo y de condiciones, puede ser un factor que de forma correlacionada, pueda obstaculizar el proceso de cambio, en la búsqueda por mantener los patrones de actuación a los cuales el individuo responde en su contexto laboral.

Se puede apreciar de igual manera, una correlación entre identificación con el cambio y hábitos en las rutinas de clases en un 0,53 de correspondencia. Esto permite suponer, que si existe identificación con el cambio que se promueve en la organización, el individuo puede flexibilizarse y cambiar sus rutinas de trabajo para dar respuesta a los cambios o en caso contrario, si el individuo no se identifica, asumirá una posición de resistencia ante los mismos.

Siguiendo en la misma línea de análisis, se precisa una puntuación del 0,49 de correspondencia entre trabajo en equipo e identificación con el cambio. El equipo fija sus propias normas de funcionamiento, sus relaciones en base a su interacción y los valores en función del trabajo. En este sentido, la correspondencia con el cambio se da en la medida que el proceso sea congruente con la vida del equipo, si éste percibe que el proceso puede ser incongruente con sus objetivos de equipo, puede suponerse resistencia al cambio.

### **A Manera de Conclusión**

Partiendo del propósito de la investigación, centrada la misma en analizar la relación existente entre la disposición ante procesos de cambio y la condición de género, a objeto de evidenciar si éste es un determinante para asumir efectivamente el cambio, se llegaron a demostrar algunas consideraciones de los relieves del cambio en función a sus implicaciones y correspondencias en función del género y su relación con las reacciones frente al cambio y resistencias ante el mismo.

Después de aplicar el coeficiente de correlación por rango de Spearman, se analizó el cruce de doble entrada en cada una de las variables estudiadas (reacción y resistencia al cambio y condición de género) y su correspondiente significación bilateral, lo cual da luces sobre los siguientes aspectos:

Según las consideraciones teóricas, la condición de género esta asociada con la explicación que se desprende de la sociología, asociándola a los argumentos que tienen su posición en las teorías de la desigualdad, opresión y diferenciación, en las cuales se plantea que la misma se explican desde la base de las relaciones de poder, la estructura social, patrones culturales, significados compartidos entre otros, razón por la cual, la condición de género puede tener sus implicaciones desde el colectivo, pero es el determinismo individual el que condiciona las actuaciones.

En este sentido los resultados de la investigación para la muestra seleccionada evidencia que pareciera no existir correspondencia entre la condición de género y el nivel de resistencia al cambio y las reacciones ante el mismo. Esto supone congruencia con los teóricos del comportamiento organizacional quienes afirman que, si existen, hay pocas diferencias entre hombres y mujeres que tenga relación con su desempeño laboral. Esto confirma el planteamiento inicial, relacionado con las implicaciones individuales y las percepciones y actitudes desde la realidad individual, sin ser la condición de género un determinante.

Al establecer las correspondencias entre las distintas variables relacionadas con la reacción al cambio, se llegó a las siguientes conclusiones:

- > Hay una correspondencia moderadamente significativa entre el riesgo a asumir los cambios y la información suministrada en el proceso, esto supone la lógica, que implica que a mayor comunicación de las implicaciones e impacto del proceso de cambio hay la posibilidad de una actitud favorable que conlleva en asumir el riesgo ante dicho proceso. En caso contrario, es lógico suponer que el individuo pudiera manifestar una actitud desfavorable.
- > Por otra parte se observó en los resultados, una tendencia moderada de correspondencia entre la disposición al cambio y el riesgo a sumirlo. En este sentido, se puede suponer que la actitud de disposición, anima al individuo a asumir los cambios de forma favorable, sin tener implicaciones relevantes la condición de género.

- > En relación a la resistencia al cambio es importante reflejar que las evidencias obtenidas de la correlación indican, una relación moderada entre los factores de hábitos y trabajo en equipo, lo que supone en base a los planteamientos teóricos, que el individuo puede expresar la posibilidad de una mayor o menor resistencia, si los hábitos se ven afectados o no, por nuevas maneras de hacer el trabajo, normas del equipo y relaciones sociales desarrolladas por el trabajo en equipo.
- > Asimismo hay una correspondencia media entre hábitos de las rutinas de clases y mantenimiento de las condiciones de hacer el trabajo. Esto se explica por que corresponde a un mismo indicador que esta inmerso en la forma de hacer el trabajo.
- > Asimismo, se evidencia una relativa correspondencia entre la identificación con el cambio y los hábitos en las rutinas de clases. Esto supone la posibilidad de que el individuo, si logra identificación con los cambios pueda tener menos resistencia a cambiar sus rutinas de trabajo. Puede a su vez darse el caso contrario, es decir, la resistencia a modificar las maneras de hacer las cosas esta supeditada al hecho de no tener identificación con el proceso de cambio.
- > Por otra parte existe una moderada correspondencia entre identificación con el cambio y el trabajo en equipo, lo que permite suponer que es posible procesos de cambio si hay una identificación con el mismo, permitiendo esto el trabajo en equipo. En caso contrario, es difícil vencer la resistencia al cambio si no hay identificación con el proceso, lo cual permite suponer que el trabajo en equipo se obstaculiza.

Es importante referir que en los resultados obtenidos, no se evidenció una correlación cercana al valor de  $\pm 1$ , lo cual los resultados apuntan a valores moderados y cercanos a 0,50, al igual que no hay una correlación negativa en los resultados obtenidos.

## BIBLIOGRAFÍA

Collerette Pierre y Gilles Deslisle (1988) La Planificación del Cambio: Estrategias de Adaptación para las Organizaciones. México. Editorial Trillas.

Cortese, A., L. Magliano, E. Butterfield, A. Capriglione de Venerus, M., Federico, J., Barale. (S/F) LAS EMOCIONES Y LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO. [Documento en Línea]. Disponible en <http://www.inteligencia-emocional.org>. Consulta: 22 de Febrero de 2004.

Davis, K., Y John W, Newstrom (1999). Comportamiento Humano en el trabajo. 10ma edición. España McGraw-Hill.

Elorduy M., Juan (1993). Estrategia de Empresa Y Recursos Humanos. España. McGraw-Hill

Firth, D. (2000) Smart. Lo Fundamental y lo más efectivo acerca del Cambio. Colombia. Mc Graw-Hill.

Fraga, R. (1999) La Facilitación de Procesos de Cambio El Management en el Siglo XXI Arthur Andersen Jorge Ponte (comp.) Argentina. Ediciones Granica S.A.

Hecht H., L. (2003) Adaptación al Cambio: Una prioridad para las Empresas [Documento en Línea] Disponible: <http://www.lagente.com> Consulta: 23 de Febrero de 2004.

Ritzer G (1993) Teoría Sociológica Contemporánea. Mc Graw Hill. España.

Robbins, Steffen. (1999) Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México. Prentice Hall.

Stoner James y Otros (1996) Administración, 6ta Edición. México. Prentice Hall hispanoamericana.

Strebel, P. (2001) ¿Por qué los empleados se resisten al cambio. Harvard Business Review. Gestión del Cambio. España. Ediciones Deuso, S.A.