

**ANÁLISIS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO
EN UN SUPERMERCADO
(Resumen)**

Alemán, Daniela y Böhr, Raúl [*i]

[*] Universidad Católica Boliviana “San Pablo”

Palabras clave: resistencia al cambio, disposición al cambio, satisfacción actual, uso de recursos disponibles

La naturaleza de los cambios que los individuos y las organizaciones tienen que enfrentar, demanda el desarrollo de mayores competencias y habilidades que respondan a los cambios en el ambiente externo, como aspectos manifiestos y ocultos dentro de las organizaciones. La psicología laboral analiza las actitudes y el comportamiento de la organización ante éstos, para prever las consecuencias y reducir las barreras que interfieran en su aceptación.

Esta investigación, analiza la relación entre la resistencia al cambio y algunas variables sociodemográficas y organizacionales en un supermercado, midiendo el grado de correlación positiva entre los factores del cuestionario. En la primera fase, se procedió a las adaptaciones y aplicaciones; en la segunda fase, se realizó el análisis no paramétrico de los resultados.

A partir de los resultados, se encontró relación de dependencia entre la edad y la disposición al cambio, no así para las demás variables sociodemográficas y organizacionales. Por otra parte, se advierte una correlación positiva media entre la disposición al cambio y uso de recursos disponibles, y correlaciones no significativas entre satisfacción actual con disposición al cambio y uso de recursos disponibles.

ANALYSIS OF RESISTANCE TO CHANGE IN A SUPERMARKET

(Summary)

Alemán, Daniela y Böhr, Raúl [*]

[*] Universidad Católica Boliviana “San Pablo”

Key words: resistance to change, capability for change, current satisfaction, use of available resources

The nature of changes that people and organizations have to face, ask for the development of better skills and abilities, as apparent and hidden elements within organizations, that can react to changes in the external environment. Organizational psychology analyses attitudes and behavior of organizations towards these, in order to foreseen the consequences and to reduce barriers that interfere with its acceptance.

This research, studies the relation between the resistance to change and some socio-demographic and organizational variables in a supermarket, by measuring the positive correlation among the factors in the questionnaire. In the first stage adjustments and applications were performed, and in the second stage, a non-parametric analysis of results was carried out.

From the results, it was found a relationship of dependence between the age and the capability for change, not so for the other socio-demographic and organizational variables. On the other hand, it also was found a medium positive correlation between capability for change and use of available resources, and minor correlations between current satisfaction with capability for change and the use of available resources.

ANÁLISIS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN UN SUPERMERCADO

INTRODUCCIÓN

El cambio es un fenómeno social que ocurre en diversos contextos, con diferentes magnitudes, y con variados tipos y manifestaciones. El cambio ha sido y es, inherente a la sociedad y al hombre desde el mismo inicio de su existencia y aunque su ocurrencia es diaria, las personas no pueden asumir sus repercusiones tan rápido como para no sufrir trastornos por ello (León, 2002). Si bien se podría calificar con todo acierto muchos periodos históricos como épocas de transición, ninguno de ellos puede compararse con el presente en términos de la naturaleza, la frecuencia y magnitud de los cambios que los individuos y las organizaciones tienen que enfrentar (Margulies y Wallace, 1986).

En medio de todo este proceso de innovación y cambio organizacional, la psicología laboral busca contribuir a la comprensión de los procesos que viven las personas sometidas al cambio constante. Tal como sostiene Robbins (1999), la psicología organizacional ha servido como herramienta para establecer los criterios de implantación y reducción de barreras que interfieran en su aceptación, haciendo importantes aportes en el área de medición y cambio de actitudes. Entendiéndose por actitud una disposición mental que se aprende y organiza mediante la experiencia y que ejerce una influencia específica en la forma en que una persona reacciona hacia la gente, a los objetos y situaciones.

La teoría de la actitud (Gibson y cols., 1994), propone que el afecto, la cognición y el comportamiento determinan las actitudes y estas determinan los tres componentes anteriores; existiendo una variedad de reacciones psicológicas en los tres niveles de respuesta (cognitivo, fisiológico, comportamental) concomitantes al cambio y su concepción. Para Böhr (2001) estas reacciones conforman el cuadro de resistencia al cambio y son agudizadas por factores externos a las personas relacionados con la gestión y administración del fenómeno.

Ahora bien, la resistencia al cambio se produce tanto en el ámbito organizacional como personal, pudiendo estar ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de

implementación de cambio; adoptando diversas formas. Robbins (1999), señala que puede ser abierta (se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso o incluso sabotaje), o encubierta (demoras, ausentismo mayores, solicitudes de traslado, renunciaciones, pérdida de la motivación, moral más baja y tasas más altas de accidentes o errores). En este sentido se expresa que una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, incluso cuando tienen oportunidad de participar (Hellriegel y cols., 1999).

Böhrt (2001), señala que se deben prever las consecuencias de las reacciones ante el cambio, aún cuando parezcan inicialmente irracionales, para saber cómo evitar o reducirlas, ya que quienes trabajan promoviendo procesos de cambio han aprendido que, siempre que se alteran las condiciones de trabajo, los procedimientos, el entorno físico, o las costumbres laborales, las personas se comportan con suspicacia, esto significa que muestran un comportamiento resistente. Además se ha pensado tradicionalmente que el cambio debería ser un evento que suceda de manera uniforme y mediante eventos discretizables. Sin embargo, la experiencia muestra que el proceso de cambio presenta una serie de peculiaridades, que deben ser tomadas en cuenta a tiempo de identificar, anticipar y encarar sus efectos sobre las personas (Dauphinais y cols., 1995).

Por todo esto, la investigación realizada tuvo como objetivo indagar sobre algunas características personales como edad, género y educación, agrupadas bajo el concepto de variable sociodemográfica, y características propias del trabajo como unidad, área de trabajo, jerarquía y antigüedad, agrupadas bajo el concepto de variable organizacional; con el propósito de sistematizar la información, que permita establecer de qué manera estos aspectos se relacionan con la resistencia al cambio, entendiéndose a la misma como una actitud orientada hacia el rechazo de la innovación y la aceptación de la novedad, vinculada a la satisfacción actual y al uso de recursos disponibles. Si bien toda organización está sujeta a cambios, estos no se dan de manera uniforme para todas las personas, de ahí la necesidad de relacionar las características personales y aquellas características propias de trabajo con la resistencia al cambio, detectando procesos o fenómenos que permitan planificar el cambio y sus efectos. Por otra parte, tuvo como objetivo medir el grado de relación existente entre las sub-escalas, que permitan analizar de qué manera éstas determinan el grado de resistencia y/o disposición al cambio.

Los sujetos de estudio fueron trabajadores de un supermercado en la ciudad de La Paz. En la actualidad el funcionamiento de los mismos apunta a mejorar su competitividad, mejorar sus instalaciones (establecimientos más amplios, arquitectura y decoración bien planeada), y maximizar su disponibilidad para el cliente (con tiendas que permanecen abiertas más horas), y la amplia variedad de servicios (snack, comida para llevar, etc.), también existe un aumento en el presupuesto promocional, brindando de esta manera más marcas con la finalidad de ofrecer mayor variedad (Ramallo, 2001); de manera que es una organización que está en constante cambio y éste tiene un impacto organizacional tanto interno como externo.

La investigación parte de la aplicación del instrumento de medición sobre disposición al cambio; cuyas sub-escalas incluyen disposición, satisfacción actual y uso de recursos disponibles, herramienta que fue adaptada y validada por Böhr (2001), en el trabajo de investigación “Resistencia al cambio y gestión de la transición en las organizaciones” con la finalidad de proporcionar elementos conceptuales y operativos que permitan anticipar y lidiar con los efectos de resistencia que despierta el cambio organizacional y administrar las transiciones de manera adecuada. La presente investigación permite ampliar el estudio de la resistencia y/o disposición al cambio en una organización comercial como es un supermercado. Además se consideró importante que a partir de la evidencia construida, y los resultados obtenidos de la reflexión teórica y aplicación práctica del instrumento, se construya una guía que sirva de base para planificar los cambios en la organización, reduciendo el nivel de incertidumbre y resistencia, para que la organización asuma los actuales retos competitivos de las organizaciones inteligentes, con una visión hacia el futuro, facultando la innovación y haciendo del recurso humano su principal fuente de ventaja competitiva.

MÉTODO

La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, se fundamentó en un esquema deductivo y lógico. En tanto el enfoque cuantitativo utilizó la recolección de datos para contestar preguntas de investigación previamente establecidas, y confió en la

medición numérica, el conteo en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (Hernández y cols., 2003). El tipo de estudio es descriptivo-correlacional, puesto que los datos fueron recolectados en un momento dado, el tipo de investigación es transversal.

Participantes

Se determinó la muestra representativa del conjunto universo conformada por el personal que ocupa funciones en las áreas de comercial-operaciones, administrativa y servicios; de las unidades que integran una cadena de supermercados en la ciudad de La Paz, involucrándose a funcionarios con más de tres meses de antigüedad y de mandos medios para abajo.

El número de personas identificadas respecto a cada unidad de trabajo fue de: 55 para K3, 74 para K15, 26 para K21 y 7 para K7. De un total de 162 sujetos; bajo el criterio de muestreo estratificado. El número de personas pertenecientes al área comercial-operaciones fue de 129 (administradores, cajeros, encargados de: panadería, pastelería, fiambres, lácteos, sala de ventas, depósito, frutas y verduras, control de calidad, recepción, snack, guardarropía), 18 en el área Administrativa (contadores, personal de: recursos humanos, servicio y mensajería, compras, marketing), y 15 en el área de Servicios (encargados de: limpieza, marketing y publicidad, sistemas, mantenimiento).

VARIABLES DE ESTUDIO

1) Variable Sociodemográfica. Se entiende por variable sociodemográfica a la agrupación de algunas características personales como: educación entendida por el nivel de instrucción alcanzado por la persona; género, término que abarca masculino y femenino (cuyas características biológicas y socioculturales son diferentes); y edad, comprendida como el tiempo en que una persona ha vivido desde que nació.

2) Variable Organizacional. Se entiende por variable organizacional a las características propias de trabajo e información en que las tareas son formalmente agrupadas y coordinadas, de esta manera se toma en cuenta el puesto de trabajo en términos de

antigüedad (años trabajados), jerarquía (nivel de responsabilidad y poder), área (lugar de trabajo: comercial-operaciones, administrativo, servicios), y unidad (ubicación de las sucursales de un supermercado en la ciudad de La Paz).

3) Resistencia al cambio. El cambio es pasar de una condición a otra. Se entiende por resistencia al cambio como una actitud negativa hacia el cambio, a asumir sus consecuencias y la negación a apoyar su implantación. Al contrario, se entiende por disposición al cambio, a la actitud que orienta a la persona hacia la innovación y aceptación de la novedad. Considerar que el estado actual debe o puede cambiarse se expresa en este factor, tomando en cuenta la satisfacción actual como la identificación de respuestas que reportan actitudes positivas hacia el propio trabajo, a la voluntad de hacer más de lo que se realiza. Finalmente una actitud positiva hacia el uso de recursos disponibles a través de respuestas relativas al éxito del empleo actual, a la necesidad de emplearlas más y a las ventajas que podrían obtenerse de su uso.

Instrumento

Se trabajó con el *Cuestionario de Disposición al Cambio*, elaborado por Böhrh (2001), que tiene como objetivo evaluar la actitud de resistencia al cambio organizacional, de la persona que lo responda. Se entiende que la actitud puede ser positiva, neutra o negativa, que la variable puede oscilar entre la resistencia y la disposición. El cuestionario estuvo compuesto por dos partes, en la primera se encuentra toda la información referida a aspectos organizacionales (unidad, área, antigüedad, jerarquía) como personales (género, edad, nivel de educación). La segunda parte, consta de 27 ítems, correspondientes a los factores de disposición al cambio, satisfacción actual, uso de recursos disponibles (cada factor contiene 9 ítems, ordenados intercaladamente), donde cada pregunta tiene cinco categorías de respuesta (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, no sé, de acuerdo, totalmente de acuerdo); el puntaje asignado para cada ítem va del uno al cinco (escala tipo Likert), en forma ascendente para los reactivos positivos, y en forma descendente para los reactivos negativos.

Procedimiento

De acuerdo a los pasos metodológicos requeridos, la investigación se realizó en tres fases, cada una de ellas se divide a su vez en etapas que permitieron la realización del presente estudio (ver Figura 1).

Diseño

El diseño de investigación que se empleó en el estudio es no experimental, ya que no se manipularon deliberadamente las variables que determinan el grado de resistencia al cambio, es decir la disposición al cambio, satisfacción actual y uso de recursos disponibles, observándose situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en el contexto de un supermercado. Para Hernández y cols. (2003), lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

El nivel de medición de las variables sociodemográficas/ organizacionales es nominal y ordinal para la escala del cuestionario, por tanto se empleó un análisis no paramétrico, utilizando las pruebas ji cuadrada (X^2), para las relaciones y Spearman (Rho) para las correlaciones (Ver Figura 2).

RESULTADOS

Se describe la distribución porcentual de los resultados en relación a las variables sociodemográficas y organizacionales, obtenidos por los tres factores del cuestionario, observándose en general, que el grupo encuestado, presentó proporcionalmente una actitud baja y alta en los tres factores, dado que los valores observados en los factores de disposición al cambio, satisfacción actual y uso de recursos disponibles mostraron una tendencia equivalente hacia una baja actitud, esto indicó que los resultados obtenidos fueron consistentes (ver Tabla 1).

En cuanto a las variables sociodemográficas estudiadas se observó que, con relación al género, tanto hombres como mujeres indicaron tener una baja disponibilidad de recursos;

respecto a la edad, se tiene que, los que se encuentran en el grupo de 35 y más años presentaron menor disponibilidad de uso de recursos, que los otros dos grupos; siendo el uso de recursos disponibles bajo, proporcional en las personas con un grado de instrucción secundario y técnico universitario. Los valores de baja disponibilidad de uso de recursos de las tres variables sociodemográficas difieren mínimamente de los valores de una alta disponibilidad.

Respecto a las variables organizacionales, se observó que las unidades K21 y K7 presentaron valores elevados en una baja disponibilidad de uso de recursos para realizar el trabajo con relación a las otras unidades. Acerca de las áreas, se advirtió que el grupo de personas pertenecientes a la parte administrativa indicó tener menor disponibilidad de recursos, que los de las áreas comercial y servicios, existiendo en estos dos últimos una diferencia mínima entre la no disponibilidad y disponibilidad del uso de recursos. Ahora bien, las personas que tienen una antigüedad de más de 12 meses y los más nuevos, presentaron menor disponibilidad de uso de recursos que los que tienen una antigüedad de 6 a 12 meses; por otra parte, los jefes de sección y personal de base indicaron tener un menor uso de recursos disponibles para realizar su trabajo, con relación a los jefes de departamento y administrativos.

En el análisis de la ji cuadrada, se observó que la variable sociodemográfica de edad presentó relación con el factor disposición al cambio, existiendo dependencia en ambas ya que el valor obtenido con dos grados de libertad es de 7,2 a un nivel de significancia de .027, siendo menor al nivel de confianza de .05; lo que permitió aceptar la hipótesis alterna (que implica la relación entre variables); es decir, la edad influye para que se dé una actitud favorable hacia éste. Por otro lado, se observó una *no relación* en las demás variables (sean estas sociodemográficas u organizacionales) con los factores de disposición al cambio, satisfacción actual y uso de recursos disponibles, advirtiéndose que el grado de resistencia y/o disposición al cambio, es determinado por otros factores que no necesariamente tienen que ser categóricos.

Los resultados obtenidos en el análisis de correlación de Spearman (Rho), mostraron la existencia de una correlación positiva media entre la disposición al cambio y el uso de recursos disponibles, una correlación positiva que tiende a media entre los factores de

satisfacción actual y uso de recursos disponibles; sin embargo, la correlación entre la satisfacción actual y disposición al cambio es baja, siendo esta no significativa (ver tabla 2).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La disposición al cambio, satisfacción actual y uso de recursos disponibles son elementos importantes que pretenden determinar el grado de resistencia al cambio en una muestra representativa de una cadena de supermercados. Según Robbins (1999), se entiende por resistencia al cambio como una actitud negativa hacia el cambio, a asumir sus consecuencias y negación a apoyar su implantación. Al contrario, se entiende por disposición al cambio, a la actitud que orienta a la persona hacia la innovación y aceptación de la novedad. Siendo éste un concepto importante que considera el desarrollo de mayores habilidades en el recurso humano, que permita a la organización actual enfrentar los cambios tanto externos como internos, para su supervivencia en un mundo dinámico y cambiante, producto del impacto de la globalización, tecnología y desarrollo, a una velocidad inimaginable, para generar una mayor ventaja competitiva.

De esta manera, considerando que el estado actual debe o puede cambiarse, es necesario tomar en cuenta la satisfacción actual como la identificación de respuestas que reportan actitudes positivas hacia el propio trabajo y a la voluntad de hacer más de lo que se realiza. Finalmente, es importante una actitud positiva hacia el uso de recursos disponibles a través de respuestas relativas al éxito del empleo actual, a la necesidad de emplearlas más y a las ventajas que podrían obtenerse de su uso (Böhrt, 2001).

La teoría indica que, cuando los seres humanos no logran lidiar adecuadamente con la velocidad y profundidad del cambio que afecta su vida, comienzan a mostrar signos de resistencia y comportamientos inadecuados, ya que tiene una fuerte necesidad de control, lo que conduce a dominar otras formas de vida (Prado, 1999). Así mismo, con propósitos analíticos, las fuentes de resistencia al cambio se categorizan en individuales y organizacionales, en el mundo real las fuentes de resistencia con frecuencia se superponen unas a otras, puede no ser fácilmente identificable, que se superpongan o que actúen sinérgicamente (Robbins, 1999).

Por un lado, es inevitable la resistencia al cambio en las personas ya que esta pudiera estar ligada a las percepciones, personalidad, hábitos, amenaza al poder y la influencia, temor a lo desconocido, razones económicas. Si bien, las investigaciones y aportes teóricos, no muestran una relación directa de la resistencia al cambio con el género, la edad y nivel de educación, existen aportes en cuanto a la satisfacción y uso de recursos disponibles. Ya que según Robbins (1999), dado el planteamiento de lo que constituyen los papeles masculino y femenino, por las crecientes tasas de participación femenina en el ámbito laboral, no existe evidencia que indique que el género de un empleado afecta la satisfacción en el trabajo, sin embargo, esta tiende a incrementarse en forma continua en los profesionales conforme envejecen, mientras que cae entre los no profesionales en edad media y luego se incrementa otra vez en los últimos años, percibiéndose a los trabajadores de mayor edad como carentes de flexibilidad y con una resistencia a la nueva tecnología.

Por otro, las fuentes de resistencia organizacional son la cultura organizacional, limitaciones de los recursos, inversiones fijas, acuerdos, interorganizaciones (Robbins, 1999). Donde la teoría indica que cuando los empleados se hallan descontentos con la situación actual y perciben poco riesgo personal de cambio, con probabilidad su disposición para el cambio será alta, por el contrario, cuando los empleados están satisfechos con el statu quo y perciben un alto riesgo personal en el cambio su disposición será baja (Hellriegel y cols., 1999), concepto que muestra la relación de jerarquía con disposición.

En la investigación realizada, los resultados obtenidos a partir de factores que en conjunto miden el grado de resistencia y/o disposición al cambio, mostraron en general, que las actitudes se distribuyen equilibradamente, con una tendencia hacia una baja actitud hacia la disposición al cambio, satisfacción actual y uso de recursos disponibles, en los empleados de la organización, parece ser, que existe un grado de resistencia al cambio, mayor a la disposición a éste, esto pudiera deberse a que los cambios en los últimos tiempos dentro de la organización han generado incertidumbre, inestabilidad y estrés, características que según Prado (1999), se dan en un estado de transición, donde las personas a menudo intentan restablecer el equilibrio, hacia “la manera en que eran antes las cosas”.

Con relación a la resistencia y algunas variables sociodemográficas, la existencia de una mayor disposición al cambio en las mujeres y en la población más joven con un nivel

de educación técnico universitario, puede deberse a que las personas jóvenes y con un mayor nivel de educación, tienden a buscar una amplia gama de posibilidades para desenvolverse personalmente y profesionalmente, que les permita cubrir sus expectativas. Existiendo mayor insatisfacción actual en general, en las personas con un nivel de educación secundario y universitario; donde el grupo de edad entre 25 a 34 años presenta un mayor nivel de satisfacción. Finalmente el uso de recursos disponibles es bajo, sin embargo éste difiere mínimamente de un alto uso.

Respecto a la resistencia y algunas variables organizacionales, los resultados obtenidos muestran una mayor actitud positiva al cambio en el personal de la unidad K7, respecto de las otras, siendo esta la más nueva y pequeña; advirtiéndose mayor resistencia en la unidad K21, pudiendo deberse a que en ésta se implementaron cambios significativos en los últimos tiempos, como la ampliación e implementación de nuevos servicios (snack, comida para llevar). Existiendo mayor resistencia al cambio en el personal del área comercial operaciones y administrativa, ya que posiblemente los empleados de estas áreas perciben mayor riesgo personal, que los empleados del área de servicios, donde el trabajo es más operativo y la competencia es menor. Ahora bien, se observa que las personas con una antigüedad de 6 a 12 meses están más dispuestas al cambio, donde el personal de base presenta una tendencia mayor hacia una actitud positiva para éste.

La satisfacción actual es mayor en los empleados que trabajan en la unidad K7, en el área de servicios, y en los jefes de departamento y administrativos, esto pudiera deberse a que se encuentran satisfechos con el statu quo, donde se advierte mayor insatisfacción en el personal con mayor antigüedad, que los que tienen una antigüedad de 6 a 12 meses. En cuanto al uso de recursos disponibles para realizar el trabajo, este es menor en las unidades K21 y K7, y en el personal que pertenece al área administrativa, puesto que la disponibilidad y no disponibilidad del uso de recursos se distribuye equilibradamente en el área de servicios y comercial operaciones. Por otra parte, existe una percepción de menor uso de recursos disponibles en los empleados con una antigüedad menor a los seis meses y mayor a doce meses, esto también se da en los jefes de sección y personal de base, observándose un mayor uso de los recursos en los jefes de departamento y administrativos, lo que permite decir que a las personas nuevas y antiguas, así como las personas de menor

jerarquía el uso de los recursos tecnológicos para realizar su trabajo, les es más dificultoso, pudiendo deberse a una falta de enseñanza e integración entre este y su trabajo.

El análisis de la ji cuadrada, muestra una clara relación de dependencia entre la edad y la disposición al cambio, pudiera ser que la edad esté ligada de alguna manera a tener una actitud favorable hacia el cambio; puesto que las personas más jóvenes se adaptan con mayor naturalidad a éstos cambios, ya que no hay una amenaza al statu quo, permitiendo que tomen sus decisiones con mayor flexibilidad. Sin embargo, no existe relación con la satisfacción actual y el uso de recursos disponibles, es decir que la edad no influye en la satisfacción, ni en la actitud favorable hacia el uso de recursos disponibles, pudiendo existir otras variables de carácter más dinámico que intervengan en estos factores. Por otra parte, no se encontró relación de dependencia de las demás variables sociodemográficas y organizacionales con los tres factores (disposición al cambio, satisfacción actual, uso de recursos disponibles) que miden el grado de resistencia y /o disposición al cambio, donde parece ser que existen otros factores de carácter más dinámico que determinan ésta; por tanto, estas relaciones son representativas sólo para la muestra de la organización.

Finalmente, se encontró que existe una correlación positiva media entre la disposición al cambio y el uso de recursos disponibles, así como éste con la satisfacción actual; es decir, que a medida que los empleados de la organización perciban una actitud positiva hacia el cambio, será mayor la satisfacción actual y se incrementará el uso de los recursos disponibles para realizar su trabajo. En contraparte, la correlación positiva de la satisfacción actual y el uso de recursos disponibles es mínima, lo que permite inferir que en estos dos últimos factores existe un grado de relación no significativo, de esta manera la satisfacción no está en función al uso de recursos disponibles y viceversa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Böhr, R. (2001) Resistencia al Cambio y Transición de las Organizaciones. La Paz. Memoria Doctoral (en proceso).
- Dauphinais, B., Pederson, P. y cols. (1995) El cambio óptimo. “Las mejores prácticas para transformar su empresa”. The Price Waterhouse Change Integration Team. Madrid: Times Mirror de España.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly J.(1994) La organización. Addison –Wesley Iberoamericana. S.A.
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999) Comportamiento Organizacional. México: Internacional Thompson.
- Hernandez, R., Fernández, C. y Baptista, P, (2003) Metodología de la Investigación. Mexico: Editorial McGraw-Hill.
- Margulies, N. y Wallace, J. (1989). El cambio organizacional. “Técnicas y aplicaciones”. México: Trillas.
- Prado. L. (1999). Programa “ Preparación para el Cambio”.Argentina de la fundación OSDE, con la supervisión académica y certificación de la UADE.
- Ramallo, J. R. (2001). Relación entre satisfacción y lealtad del cliente en un supermercado. La Paz U. C. B. Tesis de grado.
- Robbins, S.P. (1999). Comportamiento Organizacional. 8va Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana

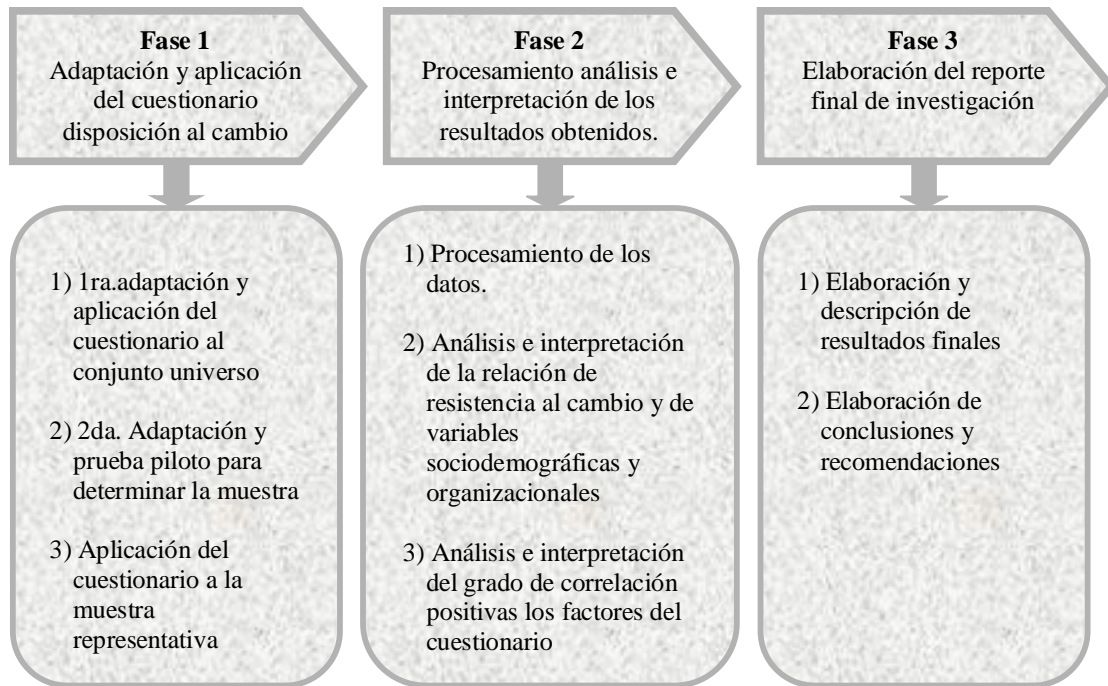


Figura 1. Esquema del proceso de Investigación

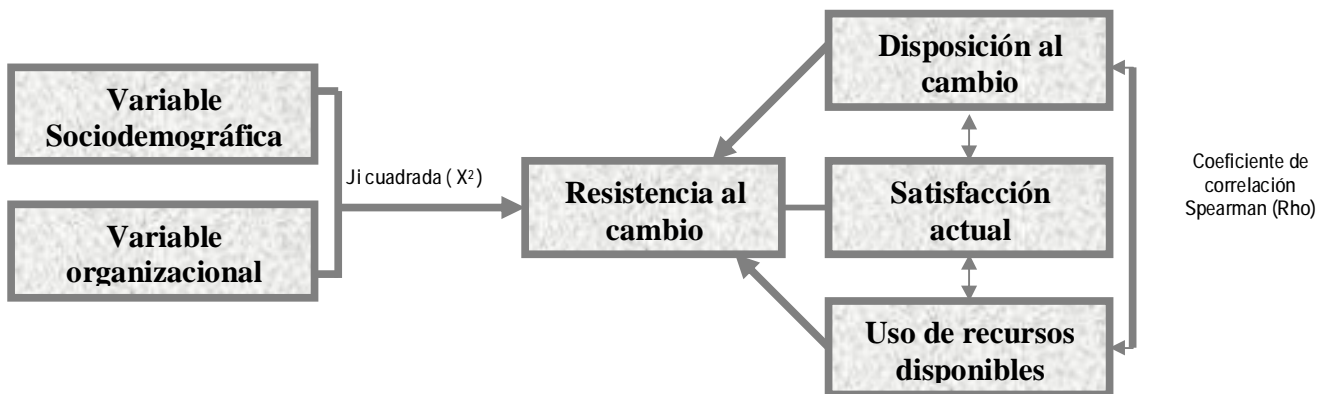


Figura 2. Esquema metodológico de la Investigación

Tabla 1. Distribución porcentual de las variables sociodemográficas y organizacionales respecto a los tres factores del cuestionario

FACTORES	Categorías	V. SOSIODEMOGRÁFICAS							V. ORGANIZACIONALES											RESULT. GENERALES		
		Genero		Edad			Nivel de educación		Unidad de Trabajo				Área de trabajo			Antigüedad			Jerarquía			%
		M	F	<25 y 34	25 y 34	35 y más	Sec.	Tec. Univ.	K3	K15	K21	K7	C.O.	Adm.	Serv.	3 a 6 m	6 a 12 m	más de 12 m	Jefe Dpto. Adm.	Jefe Sec.	Emp.	
DISPOSICIÓN AL CAMBIO	Muy Baja	18,0	15,0	15,4	17,7	21,4	18,3	16,5	16,4	18,9	19,2	0,0	14,0	27,8	33,3	17,6	12,5	19,3	0,0	12,5	18,9	17,2
	Baja	36,1	30,0	21,2	41,7	35,7	38,0	31,9	30,9	32,4	50,0	28,6	36,4	33,3	20,0	32,4	32,5	36,4	50,0	37,5	33,3	34,6
	Alta	33,6	40,0	46,2	31,3	21,4	35,2	35,2	40,0	29,7	30,8	71,4	35,7	22,2	46,7	38,2	37,5	33,0	33,3	45,8	33,3	35,2
	Muy Alta	12,3	15,0	17,3	9,4	21,4	8,5	16,5	12,7	18,9	0,0	0,0	14,0	16,7	0,0	11,8	17,5	11,4	16,7	4,2	14,4	13,0
	Total																					
SATISFACCIÓN ACTUAL	Muy Baja	18,9	17,5	21,2	17,7	14,3	18,3	18,7	18,2	20,3	11,5	28,6	16,3	22,2	33,3	23,5	12,5	19,3	16,6	20,8	18,2	18,5
	Baja	33,6	37,5	30,8	36,5	35,7	33,8	35,2	30,9	37,8	38,5	14,3	37,2	33,3	13,3	29,4	30,0	38,6	0,0	37,5	35,6	34,5
	Alta	36,7	25,0	34,6	33,3	35,7	35,2	33,0	36,4	29,7	38,5	42,9	33,3	22,2	53,3	35,3	40,0	30,7	66,7	29,2	33,3	34,0
	Muy Alta	10,7	20,0	13,5	12,5	14,3	12,7	13,2	14,5	12,2	11,5	14,3	13,2	22,2	0,0	11,8	17,5	11,4	16,7	12,5	12,9	13,0
	Total																					
USO DE RECURSOS DISPONIBLES	Muy Baja	16,4	25,0	21,2	16,7	21,4	16,9	19,8	21,8	17,6	15,4	14,3	18,6	16,7	20,0	23,5	12,5	19,3	33,3	16,7	18,2	18,5
	Baja	36,9	30,0	32,7	36,5	35,7	38,0	33,0	32,7	31,1	46,2	57,1	34,9	38,9	33,3	32,4	32,5	37,5	16,7	37,5	35,6	35,2
	Alta	29,5	25,0	28,8	31,3	7,1	32,0	25,3	30,9	25,7	30,8	28,6	27,9	22,2	40,0	32,4	30,0	26,1	33,3	29,2	28,0	28,4
	Muy Alta	17,2	20,0	17,3	15,6	35,7	12,7	22,0	14,5	25,7	7,7	0,0	18,6	22,2	6,7	11,8	25,0	17,0	16,7	16,7	18,2	17,9
	Total																					

Tabla 2. Cálculo del coeficiente de correlación Spearman (Rho)

Factores	Disposición al cambio	Satisfacción actual	Uso de recursos disponibles
Disposición al cambio	1,00		
Satisfacción actual	0,22	1,00	
Uso de recursos disponibles	0,50	0,30	1,00

* Daniela alemán Licenciada en Psicología elaboro el trabajo de investigación de "Resistencia al cambio y su relación con variables organizacionales y sociodemográficas en un supermercado" bajo la supervisión del Licenciado en Psicología Raúl Böhrt quien es Master en Administración de Empresas, Doctorante en Psicología Organizacional por la Universidad de Granada (España), Principal ejecutivo de una consultora en Gestión de Recursos Humanos y Profesor de la especialidad en la Universidad Católica Boliviana.