

Lilia Paulina
Martínez Vallejo

“Gestión subjetiva del cambio
en el área de Recursos Humanos”

2014

Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Psicología

“Gestión subjetiva del cambio
en el área de Recursos Humanos”

Tesis
Que como parte de los requisitos para obtener
el grado de

Maestro en Psicología del Trabajo

Presenta

Lilia Paulina Martínez Vallejo

Santiago de Querétaro, Qro. Junio, 2014.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Psicología
Maestría en Psicología del Trabajo

"Gestión subjetiva del cambio
en el área de Recursos Humanos"

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Psicología del Trabajo

Presenta:

Lilia Paulina Martínez Vallejo

Dirigido por:

Luis Enrique Puente Garnica

SINODALES

Dr. Luis Enrique Puente Garnica
Presidente

Dra. Jaquelina Preciado del Castillo Negrete
Secretaria

Mtra. María Mireya Puente Garnica
Vocal

Mtra. María del Consuelo Josefina Franco Jaime
Suplente

Mtra. María del Carmen Torres Martínez
Suplente

M.D.H. Jaime Eleazar Rivas Medina
Director de la Facultad

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y
Posgrado

RESUMEN

Ante un contexto organizacional tan competitivo como el actual, el cambio organizacional surge como uno de los temas de investigación más interesantes y complejos. El objetivo de la presente investigación es conocer la relación existente entre la gestión subjetiva del cambio que se implementa en el área de Recursos Humanos y el estilo de afrontamiento que manifiestan el personal de dicha área. La metodología seguida durante su elaboración fue identificar profesionistas del área de Recursos Humanos dentro del Municipio de Querétaro, que bajo participación voluntaria, se les aplicaron dos cuestionarios; el primero enfocado a los estilos de afrontamiento y el segundo enfocado a los componentes del cambio organizacional. El total de la muestra fue de 30 participantes. Se utilizó el software SPSS Statistics 19 y de Excel como herramientas principales para el análisis de los datos obtenidos, en donde las principales técnicas utilizadas fueron el análisis descriptivo y el análisis de frecuencias. Los resultados obtenidos señalan que los estilos de afrontamiento que resultaron mayormente utilizados fueron: Solución de problemas, Refrenar el afrontamiento, Reevaluación positiva y Control emocional; mientras que los menos utilizados resultaron ser la Espera, la Reacción agresiva y el Conformismo. En cuanto a los componentes del cambio organizacional más utilizados fueron la Adaptación y el Involucramiento; para dejar a un lado la Resistencia al cambio y las demostraciones de algunas emociones negativas. A manera de conclusión se logró identificar que cuando se implementa de manera integral una gestión subjetiva del cambio, los empleados del área de recursos humanos manifiestan estilos de afrontamiento centrados en la solución de problemas, generación de aprendizaje y control emocional, además de buscar la adaptación e involucramiento en el tránsito de los procesos de cambio.

(Palabras clave: estilos de afrontamiento, cambio organizacional, comportamiento).

SUMMARY

Facing the organizational context as competitive as at present, organizational change arises as one of the most interesting and complex research topic.

Objective: The aim of this research is to determine the relationship between the subjective exercise of change implemented in the Human Resources area and the coping style shown by the crew of that area. **Methods:** The method applied during its preparation consisted in identifying professionals in the area of Human Resources within the Municipality of Queretaro participating voluntarily, who received two questionnaires, the first one focused on coping styles, and the second one focused on the components of organizational change. Total sample consisted in 30 participants. Statistics SPSS software and Excel were used as the main tools for data analysis, in which the main techniques were descriptive analysis and frequencies analysis. **Results:** Results indicate that the coping styles most used were Problem solving, Slow downning coping mechanisms, Positive reevaluation and Emotional Control, meanwhile the least used turned to be Waiting, Aggressive Reactions and conformism.. Referring to the most used organizational change components were Adaptation and Involving, setting aside Change Resistance and some negative emotions demonstrations. **Conclusions:** We identified the fact that when a subjective exercise of change is implemented the staff belonging to human resources area show coping styles focused on Problem Solving, Learning, and Emotional Control as well as looking for adaptation and involving in the correct flow of the processes of change.

(**Key words:** coping styles, organizational change, behavior).

**Dedicada a todos los que de manera directa o indirecta estuvieron
apoyándome para la realización de este proyecto.**

De manera muy especial a Graciela Vallejo y Othón Martínez.

AGRADECIMIENTOS

A los treinta profesionistas del área de Recurso Humanos que, de manera desinteresada y con afán de apoyarme, participaron contestando los cuestionarios aplicados. Gracias.

A Tania de la Fuente Chávez, quien me brindó su experiencia y conocimientos, mediante la orientación y asesoría cercana a la investigación. Gracias.

A Graciela Vallejo, Othón Martínez, Marina Martínez, Mónica Martínez y Jesús Aguirre, por su incondicional apoyo, sus palabras de aliento y la confianza depositada en mí y en este proyecto. Gracias.

A los “Fantásticos” por su apoyo durante la maestría, principalmente a Janette Camacho por los ánimos, energía y acompañamiento cuando más lo necesitaba. Gracias DJ.

A Dios y a la vida, porque me dejan ver concluido otro proyecto más. Gracias.

INDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Indice	v
Indice de cuadros	vii
Indice de figuras	viii
INTRODUCCION	1
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	5
1 PERCEPCIÓN	
1.1 Concepto de percepción	7
1.2 Teorías generales de la Percepción	8
1.2.1 Empirista	8
1.2.2 De la Gestalt	9
1.2.3 Conductista	10
1.2.4 Biológica	10
1.2.5 Social	11
1.2.6 Congnoscitivista	15
1.3 Proceso de percepción	16
1.4 Factores que influyen en la percepción	19
1.5 Distorsiones de la percepción	21
2 AFRONTAMIENTO	
2.1 Evolución del concepto de afrontamiento	22
2.2 Definición de afrontamiento	25
2.3 Función	27
2.3.1 Afrontamiento enfocado al problema	27
2.3.2 Afrontamiento enfocado a la emoción	28

2.4	Clasificación de las estrategias de afrontamiento	28
2.5	Factores situacionales del afrontamiento	31
2.6	Factores individuales del afrontamiento	32
2.7	Importancia del afrontamiento en el ámbito laboral	32
3	CAMBIO	
3.1	Factores del cambio organizacional	37
3.2	Fases del cambio organizacional	38
3.3	Resistencia al cambio	40
3.4	Finalidad del cambio organizacional	43
3.5	Importancia del cambio en el ámbito laboral	45
4	METODOLOGÍA	
4.1	Objetivo general	47
4.2	Objetivos específicos	47
4.3	Hipótesis	48
4.4	Hipótesis específicas	48
4.5	Metodología	49
4.6	Muestreo y procedimiento de recolección de datos	50
4.7	Instrumentos	51
5	RESULTADOS	
5.1	Descripción de las variables sociodemográficas	60
5.2	Análisis estadístico descriptivo de los estilos de afrontamiento	63
5.3	Análisis estadístico descriptivo de los componentes de cambio	69
5.4	Análisis correlacional de Pearson	70
6	CONCLUSIONES	73
	BIBLIOGRAFÍA	80

INDICE DE CUADROS

Cuadro		Página
5.1	Estadísticos descriptivos de los estilos de afrontamiento	64
5.2	Estadísticos descriptivos de los componentes de cambio	69
5.3	Análisis de correlaciones	72

INDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1.1.	Proceso de percepción de Kreitner	18
1.2.	Factores de la percepción	20
5.1.	Variable sociodemográfica del sexo de la muestra	59
5.2.	Variable sociodemográfica del rango de edad de la muestra	60
5.3.	Variable sociodemográfica de la profesión de la muestra.	61
5.4.	Variable sociodemográfica del estado civil de la muestra	61
5.5.	Variable sociodemográfica de años de experiencia profesional de la muestra	62
5.6	Variable sociodemográfica del sector laboral de la muestra	62

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las personas y organizaciones se encuentran altamente preocupadas por la rapidez con la que se van generando los cambios; cambios en los objetivos, cambios en las estrategias, cambios en los competidores, cambios en las preferencias de los clientes, cambios en la imagen de los productos, cambios en el comportamiento, cambios en la percepción de las personas que se encuentran alrededor, en la percepción de las cosas y en la percepción situaciones, etc. Sin embargo y pese a que todo ahora se enfoca al cambio, este prestarle atención no es un tema nuevo ni mucho menos actual; su importancia radica en que los administradores y líderes han obtenido una nueva visión de las cosas; una visión altamente humanista en donde han logrado visualizar la importancia que tiene el ser humano en la realización y alcance de los objetivos y metas propuestos por la organización; proviene del hecho de que son los empleados los que pueden lograr la formación de una ventaja competitiva y una generación de valor agregado. Pero en este punto hay que señalar un dato importante y es que si el ser humano es el responsable de los logros de la organización y éste es complejo por naturaleza, por consiguiente todo lo vinculado a él es complejo y requiere generar un determinado equilibrio.

Un punto altamente importante, al buscar ese equilibrio necesario, es el hecho de que cada individuo –en base a su pasado, historia, experiencia, vivencia, cultura y contexto- percibe, y por ende, narra de determinada forma sus eventos o relaciones sobresalientes; pero también cada individuo funge como receptor o escucha de esta narrativa y no sólo forma hipótesis, sino que va construyendo contextos, conceptos, situaciones, relaciones que no son las expresadas por el individuo, sino que son tomadas por esos espacios no tangibles o implícitos entre su discurso conjugado con el propio pasado, historia, experiencia, vivencia, cultura y contexto. Es justo en este momento en donde se visualiza la emocionalidad del individuo y se vuelve manifiesta su subjetividad; es decir, su forma de desenvolverse, actuar o reaccionar ante él mismo, ante su actividad

desempeñada, ante su vida, de tal forma que esta subjetividad se vuelve “tangible” para los demás.

El gran desafío que se presenta, dentro de las organizaciones, es que con base en el potencial que se tiene en cada uno de los empleados y a la visualización de las áreas de oportunidad que se detecten en el departamento de Recursos Humanos, se alcance a lograr que su comportamiento individual, es decir, su percepción y su estilo de afrontamiento, se dirija hacia la obtención de los resultados esperados, ya sea por el reforzamiento de los buenos comportamientos o por medio de un cambio organizacional; ya que el objetivo inmediato del cambio en el comportamiento puede ser, además de mejorar el desempeño, resolver un problema específico, encarar el desarrollo personal o adaptar la conducta de la gente (Lazzati, 2008).

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, las empresas se han dado cuenta de la importancia y trascendencia que tiene el desarrollo y cuidado de su personal, ya que el modelo económico en el cual nos encontramos hace que la empresa vea a sus empleados como individuos únicos, llenos de competencias, capacidades, aptitudes y habilidades, con una propia formación, experiencias y aprendizajes que contribuyen de manera integral y eficaz con el logro de las metas y objetivos proyectados por las empresas y que simultáneamente formen parte del sustento de las mismas.

Esta situación ha llevado a las empresas a desarrollar su planeación estratégica y el desarrollo de sus actividades prestando alta atención en la gestión del cambio, ya que realizan planeación, procesos, desarrollo e implementación de estos planes, procesos intensivos de capacitación, entre otros, pero en múltiples casos pueden llegar a hacer caso omiso del impacto subjetivo que genera un cambio en el personal, es decir, pueden tener una muy buena gestión del cambio en cuestiones tangibles y estratégicas, pero sin considerar las cuestiones intangibles de los empleados; lo que es altamente dañino para la empresa y se puede ver manifestado en las siguientes problemáticas:

- ▶ El desarrollo e implementación de cualquier acción o cambio se puede ver menguado, matizado o eliminado por las diversas reacciones propias de las personas.
- ▶ El hecho de que el personal no se sienta preparado para afrontar un cambio o no sepa la mejor manera de hacerlo.
- ▶ La generación de una reacción de rotunda oposición al cambio, lo que frenaría por completo la dinámica y mejora de los planes y proyectos de la empresa, así como el crecimiento personal y profesional de cada empleado.

- ▶ Se genera incertidumbre ya que los empleados pueden percibir lo nuevo como algo que es amenazador, extraño, generador de miedo, aun cuando sea una mejora en comparación con lo que se conoce.
- ▶ Al momento de generar una manifestación negativa ante el cambio se producen diversas situaciones alarmantes para la empresa, como el tenso clima laboral, la mala integración, la manifestación de resentimiento por el aumento de indicaciones y control, así como las inseguridades entre el personal.

Es debido a estos factores que el área de recursos humanos de las empresas debe de estar muy claro, en los diversos flancos o cuestiones subjetivas que se pueden ir presentando y que irá abordando con su personal para el desarrollo y gestión del cambio. De forma que teniendo estas consideraciones, pueda tomar acciones preventivas, es necesario que antes de implementar algún cambio, el área de recursos humanos contemple los elementos anteriormente mencionados, dado que limitarse sólo a la gestión del cambio sin atender cuestiones subjetivas tan importantes como son la percepción y las estrategias de afrontamiento del personal, generará procesos inconclusos, parciales, poco productivos y un impacto altamente negativo en la motivación y desempeño del persona. De tal manera que el objetivo de esta investigación, consiste en lograr responder a esta interrogante: ***¿Cuál sería la relación existente entre la gestión subjetiva del cambio que se implementa en el área de Recursos Humanos y el afrontamiento que manifiesta el personal de dicha área?***

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

En cada una de las situaciones que se van presentando a lo largo de la vida, las personas, basadas en sus vivencias, experiencias, educación y contexto sociocultural, han desarrollado una determinada forma de percibir los estímulos que los rodean y con ello es que generan determinadas formas de comportarse, de actuar, de externar una actitud específica para lograr la mejor forma de *afrontar* la situación. De esta forma, Aduna (2010) menciona la necesidad de que los individuos desarrollen estructuras predictivas que vinculen el ajuste con la vulnerabilidad y con los factores de resistencia; entre los que destaca el afrontamiento.

Es a partir de los años 70's que se comienzan a realizar diversos estudios sobre el afrontamiento con la finalidad de identificar aquellos recursos personales –o incluso ambientales- que se relacionan con el hecho de mantener una postura saludable durante periodos de vida prolongados y a pesar de los factores estresantes que se manifiesten. Las primeras investigaciones se enfocaron completamente en estudiar los diferentes estilos o formas de afrontamiento en las personas, a fin de intentar comprender la salud y enfermedad, tanto física como psicológica de las mismas. Estos estudios se realizaron principalmente con personas adolescentes y en contextos educativos o con personas que presentaran alguna enfermedad terminal como el cáncer, la cirrosis, la insuficiencia renal crónica o la esclerosis múltiple, incluso existen algunas investigaciones sobre el tema, realizadas a personas que padecieran algún trastorno mental.

Posteriormente y con el transcurso de los años, el afrontamiento se ha ido estudiando en los ámbitos organizacionales, siendo considerado como uno de los puntos más relevantes en las investigaciones sobre el estrés, el burnout y el mobbing. Sin embargo, esta temática ha sido tan poco abordado que cada que se toca el tema, se desarrolla una definición diferente; entre las que destacan éstas dos; según Folkman y Lazarus (1984) mencionan que el afrontamiento se entiende

como los esfuerzos cognoscitivos y conductuales para dominar, reducir o tolerar las demandas internas y/o externas que son creadas por la transacción estresante; mientras que Lazarus y Launier (1978) comentan que son los esfuerzos intrapsíquicos y orientados a la acción (cognitivos y afectivos), en aras de manejar demandas internas y ambientales que ponen a prueba o exceden los recursos personales, al ser valorados como excesivos por el individuo en relación con los recursos de que dispone o cree disponer.

Sin embargo para el desarrollo de esta investigación, se trabajará con la definición de Aduna (2010) en donde menciona que el afrontamiento se considera como los esfuerzos de solución de problemas hechos por un individuo cuando las demandas que enfrenta son muy importantes para su bienestar (ya sea una situación altamente prometedora o riesgosa) y cuando estas demandas agotan sus recursos adaptativos.

Dentro de todo lo anterior, cabe mencionar que no se tiene registro de la existencia de estudios sobre el estilo de afrontamiento de los empleados en la gestión del cambio dentro de la organización, lo que da pauta a la realización de este proyecto, puesto que se pretende identificar la percepción y el estilo de afrontamiento que los empleados en el área de Recursos Humanos, adquieren al ser informados y adquirir conocimiento de que participarán en una determinada situación que generará un cambio o las pequeñas y cotidianas cosas que van siendo diferentes en pro del desarrollo y efectividad institucional, así como identificar las relaciones que esto les genera; incluyendo la resistencia al cambio y la detección de la existencia de cierto impacto (positivo o negativo) en esta gestión, generando una pauta para que en investigaciones futuras se tengan mejores estrategias de afrontamiento y se pueda prevenir esta resistencia.

1. PERCEPCIÓN

1.1 Concepto de percepción

Todo ser humano logra desarrollar un conocimiento del ambiente en el que se desenvuelve o de su ambiente interior, que es generado a partir de la interpretación de aquellos mensajes sensoriales que son identificados por medio de sus cinco sentidos; su vista, oído, tacto, olfato o gusto; los cuales son conocidos como sensaciones. Estas sensaciones, al ser concientizadas, organizadas e interpretadas por el individuo es que originan y consolidan las percepciones. Es de esta manera que Huffman (2000) menciona que la percepción consiste en seleccionar, organizar e interpretar la información sensorial, de forma que el cerebro aprende a canalizarla o categorizarla, sin embargo para poder iniciar este proceso es necesario recibir, convertir y transmitir la información sensorial o estímulos en bruto de los ambientes externo e interno y darle cabida en el cerebro.

Una vez seleccionada la información de entrada se organiza en datos sensoriales, los cuales pueden ser la forma, la constancia, la profundidad y el color; posteriormente el cerebro emplea esta información para explicar y hacer juicios sobre el mundo exterior, generando una interpretación que está influida por varios factores, entre los que se encuentran: la adaptación perceptual, donde se pueden adaptar las percepciones volviendo a preparar al cerebro para que cree un nuevo mundo coherente y familiar; la disposición perceptual (o expectativas) que es la predisposición a ver las cosas de una forma particular basándose en las expectativas y los procesamientos de información tanto ascendente como descendente, es decir, tanto de la información sensorial que llega hacia el cerebro, como de los pensamientos, expectativas y conocimientos del individuo que se van haciendo sensibles.

En otras palabras, la percepción es un conjunto de procesos por el cual un individuo se vuelve consciente de la información acerca del entorno y la interpreta (Griffin, 2009:71). De esta forma la información que recupera el individuo, se transforma en una experiencia, en una vivencia, ya que éste se hace consciente de los objetos que le rodean y de las relaciones que existen entre ellos.

Es de esta manera que esa búsqueda constante que tiene el ser humano por generar un sentido o verdad del mundo que le rodea se hace manifiesta en sus percepciones, ya que éstas se vuelven la base para la forma en la que afrontará o actuará ante determinados estímulos detectados, siendo así –la percepción- la que capacita a las personas para comprender el medio ambiente en el que se encuentran, identificar la función o funciones que se quieren o deben desempeñar y lograr interactuar con cierto sentido en su entorno. Es decir, la percepción se vuelve un factor clave en el comportamiento del ser humano, principalmente por el hecho de que cada uno le otorga determinado significado a cada estímulo, de manera que se puede encontrar tantos significados como personas, ante un mismo hecho.

1.2 Teorías generales de la percepción

1.2.1 Empirista

Esta teoría defiende que el conocimiento tiene su origen en la experiencia (empírica): los objetos, al entrar en contacto con la sensibilidad del ser humano dejan huellas que, asociadas o enlazadas, forman otras más complejas y determinan la continua vida mental que se manifiesta a la reflexión. Este planteamiento lleva implícito la negación de las ideas innatas. Admite que algunas ideas pueden parecer innatas porque han sido constantemente enseñadas desde niños y no recuerdan ningún momento en que no fuesen conscientes de ellas. La mente es como una pizarra en blanco, en la que la percepción y la experiencia van imprimiendo su huella. Todo el conocimiento viene de dos fuentes: la experiencia

directa y la indirecta, la primera deriva de la sensación y la segunda es producto de la reflexión y de las ideas adquiridas sensorialmente (percepción).

Las ideas simples tienen su origen en la sensación o en la experiencia (son elementales e indivisibles). Las ideas complejas resultan de la combinación de ideas simples, de ahí que puedan descomponerse en sus elementos mediante el análisis. La percepción del ser humano como un proceso a través del cual se elabora e interpreta la información de los estímulos para organizarla y darle sentido. Si la percepción está determinada de manera innata, se podría esperar que el procesamiento fuera adecuado, pero si la percepción depende del aprendizaje, su procesamiento sería notablemente deficiente.

1.2.2 De la Gestalt

Esta teoría menciona que el ser humano no percibe estímulos aislados sino que percibe totalidades organizadas; es decir, al percibir un conjunto de sensaciones las organiza en una gestalt (forma). Para esta escuela el campo perceptivo se organiza por sí mismo siguiendo ciertos principios:

- ▶ Configuración: en donde se perciben los objetos diferenciándolos de su ambiente. Se habla de la figura y el fondo.
- ▶ Agrupamiento de los estímulos: en donde la figura se impone por si misma siguiendo estas leyes:
 - a) Proximidad- Los estímulos tienden a percibirse agrupados.
 - b) Semejanza- Reagrupan las figuras parecidas.
 - c) Continuidad- Se perciben juntos los componentes visuales que forman líneas.
 - d) Cierres- si una figura tiene huecos la cerramos para crear un objeto completo.

- ▶ **Constancia perceptiva:** en donde nada de lo que se percibe permanece estable ni constante, a esto se le llama construcción perceptiva y es vital para la adaptación al medio ambiente.

1.2.3 Conductista

Esta corriente defiende el empleo de procedimientos estrictamente experimentales para estudiar el comportamiento observable, es decir, la conducta de los seres humanos, considerando el entorno como un conjunto de estímulos–respuesta. Una de sus principales concepciones es que el individuo se observa como un organismo que se adapta al medio ambiente y según esta teoría, todas las formas complejas de comportamiento: las emociones, los hábitos, e incluso el pensamiento y el lenguaje se analizan como cadenas de respuestas simples musculares o glandulares que pueden ser observadas y medidas. De esta forma la percepción la toman como algo análogo a la toma de fotografías; como una lectura sensorial el ambiente físico o social, registrada en el sistema nervioso del ser humano.

1.2.4 Biológica

Esta teoría se basa en el supuesto de que para cualquier aspecto de la sensación, y posteriormente la percepción, del observador hay un hecho fisiológico correspondiente (Coren, Ward y Enns, 2001).

Para entender cómo entra la información del exterior al interior se deben de entender y estudiar los sentidos: vista, tacto, oído, gusto y olfato, de manera que la información llega a los receptores que son los que reciben y procesan la información sensorial del ambiente de forma que cada sentido responde a un estímulo distinto. Posteriormente por medio de un proceso de transducción, los receptores convierten el estímulo en impulsos nerviosos, que son enviados al

cerebro: se requiere cierto grado de filtración para que el cerebro no se abrume con información innecesaria pues es necesario que este libre para responder a los estímulos que son significativos, a este proceso se le conoce como reducción sensorial ya que no sólo se filtran las sensaciones entrantes, sino que también se analizan las sensaciones que se envían antes de que se mande el impulso nervioso a la corteza cerebral. Al llegar al cerebro es mediante la codificación que una entrada sensorial particular se convierte en una sensación específica; de manera que en la adaptación sensorial se presenta un estímulo continuo que disminuye la cantidad de mensajes sensoriales enviados al cerebro, lo que produce la disminución de la sensación; para poder adaptarse al dolor se presentan las endorfinas que son neurotransmisores que actúan en la misma forma que la morfina: alivian el dolor inhibiendo la percepción del mismo.

1.2.5 Social

Esta teoría sostiene que existe un proceso activo en el que se organiza información sobre las personas recibida a través de los sentidos, y se le atribuyen propiedades a las mismas, en donde el estímulo corresponde a una persona o una colectividad, el sujeto percibido es a su vez, capaz de percibir, por lo que reacciona según su propia experiencia y percepción de su interlocutor y de la situación que lo rodea; es decir, según Ovejero (1998), la percepción social es el proceso por el que se llega a conocer a las personas, sus características, cualidades y estados internos.

También menciona que existe un predominio de los juicios evaluativos y las inferencias respecto del estado y las intenciones del sujeto estímulo, en cuya elaboración influyen mecanismos emocionales y cognitivos, así como el hecho de que el individuo se elabora diversas expectativas respecto de los otros a partir de sus conductas manifiestas y supone la existencia de ciertos rasgos, pudiendo de esta manera predecir futuras conductas, lo que le permite relacionarse y reaccionar de mejor forma al interactuar con los demás.

La percepción social se caracteriza por tener los siguientes rasgos:

- a) Activa, ya que vista desde un punto de vista fisiológico es un proceso activo.
- b) Selectiva, ya que de la gran cantidad de estímulos que se reciben, el individuo selecciona sólo aquellos que le interesan. Ovejero (1998), menciona que este proceso maneja una doble selectividad; la que imponen los propios filtros selectivos del individuo –los sentidos- y aquella que depende de su atención – en donde el individuo se fija sólo en aquello que le interesa-.
- c) Inferencial, ya que a partir de algunos datos físicos se infieren conclusiones no físicas, como las emociones o los juicios.
- d) Estructurante, puesto que todo lo captado presenta una nueva estructura hecha a la manera del individuo en cuestión.

El proceso de la percepción social se da por medio de tres pasos:

- ▶ Formación de impresiones: en donde se genera una organización cognitiva con contenidos específicos estructurados de modo coherente con carga afectiva, al momento de enfrentarse por primera vez a una persona; implica un proceso inferencial.
- ▶ Proceso de atribución: en donde se da una reducción o inferencia de propósitos y rasgos que proporcionan información acerca de las disposiciones del individuo y las causas de su conducta, lo que permite predecir una respuesta a futuro.
- ▶ Formación de estereotipos: en donde se presenta una forma particular de percepción social que se basa en una imagen mental muy simplificada y

con pocos detalles acerca de un grupo de personas que comparte ciertas cualidades y habilidades.

Para la finalidad de la presente investigación, se hará una profundización sobre el proceso de impresiones, ya que como se ha mencionado anteriormente, el comportamiento que manifiestan los seres humanos ante otros individuos se basa en las percepciones que manifieste; éstas a su vez ocurren cuando se hace una primera impresión, ya sea positiva o negativa, de alguien a quien en repetidas ocasiones, ni siquiera se conoce. Pese a esto, el comportamiento se ve fuertemente influenciado, ya que se trata a los demás no tal y como son realmente, sino tal y como se les percibe (Ovejero, 1998:19).

Según Fiske (1992), las personas requieren realizar una impresión del resto de las personas por dos objetivos:

- 1) Hacer un diagnóstico o evaluación de la persona percibida, en donde la finalidad de la interacción consiste en que la percepción sea lo más correcta posible, para esto existen cuatro factores que facilitan esta situación:
 - ▶ Dependencia de resultados que se presenta cuando lo que se obtiene de la interacción social depende, en cierta medida, de la persona percibida, entonces la motivación para percibirla correctamente es alta; en otras palabras se observa cuando en un caso determinado, si el otro tiene éxito, quien hace la percepción tiene éxito; mientras que si el otro fracasa, quien hace la percepción también fracasa. De esta forma la persona se preocupa por percibir correctamente a los demás, porque van buscando predecir e incluso influir en los resultados del otro.
 - ▶ Estatus subordinado, lo que significa que los beneficios de una persona dependen en mayor medida de otra persona –que se encuentra en una posición jerárquica mayor-.

- ▶ Poseer un estigma, que es el hecho de tener un atributo socialmente desacreditador.
 - ▶ Sentirse responsable de la impresión formada, ya que según Tetlock (1991), esto se presenta cuando la persona que observa y percibe, requiere dar cuenta ante alguna otra persona de la impresión que se ha formado.
- 2) Por la necesidad de actuar, en este caso Morales y Moya (1996) mencionan que el perceptor no persigue ningún objetivo, de manera que la relación entre las partes involucradas sólo es incidental, lo que hace que no se preocupen por tener la percepción más correcta de la persona con quien se interactúa. Estas situaciones son las que se utilizan continuamente en la vida diaria y cuentan con una mayor variabilidad.

Como se observa, la formación de impresiones es el proceso de recoger información sobre las otras personas, organizarla y darle una interpretación; lo que forzosamente implica formarse impresiones de los otros, buscar la causa de su conducta y recordar cosas sobre las otras personas.

De esta forma es que se cuenta con dos principales modelos que intentan explicar el cómo un individuo se genera una impresión de los demás. Por un lado encontramos el *modelo aditivo*, según el cual dada una serie de datos estímulo, la impresión final no será sino la suma de tales datos (Ovejero, 1998: 23), mientras que por el otro se encuentra el *modelo gestalista*, en donde Ovejero menciona que los diferentes estímulos que recibe el individuo son organizados formando un todo, de manera que cualquier información que le llega es asimilada en función de la información que ya tiene, es influida directamente por éste.

1.2.6 Cognoscitivista

La teoría Cognoscitivista tiene sus orígenes desde que Descartes (1980) postula en la existencia de dos sustancias independientes pero interactuantes en el ser humano; el cuerpo y la mente. En donde el cuerpo es la sustancia material y su función principal es el actuar en respuesta a otros cuerpos y la mente o razón es la sustancia espiritual y su función por excelencia es el conocimiento. De esta forma surge el mito del hombre que es protagonista y espectador de sí mismo, ya que la mente interactuaba con el mundo por medio del cuerpo (los órganos de los sentidos), pero a la vez es capaz de accionar ciertas actividades especiales y de percibir las sensaciones desprovistas de su contenido material; lo que posteriormente Locke (1965) llamaría reflexión; la cual consiste en dos operaciones distintas de la mente; una tiene que ver con el hecho de que la mente percibe o es conciente de manera automática de todo lo que ocurre en ella; la otra es que la mente puede verificar en forma deliberada algunos de sus estados y operaciones.

De esta forma surge las dos cuestiones centrales en la teoría de la psicología cognoscitiva: ¿cómo puede el hombre conocer la existencia y operación de otras mentes? y ¿cómo sabe que sus experiencias respecto del mundo son equivalentes a las experiencias de los demás frente a los mismos objetos y acontecimientos?

Así pues para De Vega (1985) la psicología cognitiva analiza científicamente los procesos y estructuras mentales, con el fin de comprender el comportamiento humano. El objetivo de esta teoría es analizar procesos internos como la comprensión, la adquisición de nueva información a través de la percepción, la atención, la memoria, el razonamiento, el lenguaje, etc., identificando planteamientos que según esta teoría describen y analizan cada uno de estos procesos internos.

Esta teoría entiende que si el proceso de aprendizaje conlleva el almacenamiento de la información en la memoria, no es necesario estudiar los procedimientos de estímulo-respuesta sino atender a los sistemas de retención y recuperación de datos, a las estructuras mentales donde se alojaran estas informaciones y a las formas de actualización de estas, de forma que se estudia el sistema cognitivo en su conjunto: la atención, la memoria, la percepción, la comprensión, las habilidades motrices, etc. pretendiendo comprender cómo funciona para promover un mejor desarrollo y aprendizaje por parte del ser humano.

Para entender más fácilmente esta teoría, De Vega (1989) utiliza la analogía mente-ordenador que se constituye como metáfora explicativa del funcionamiento de la mente y supone considerar la mente como un sistema de procesamiento de la información que, como el ordenador, codifica, retiene, y opera con símbolos y representaciones. La explicación de la similitud entre la máquina y la mente se basa en que todos los ordenadores tienen un hardware (que viene siendo el soporte físico) y un software (que es el soporte lógico y abarca los aspectos funcionales del sistema, como el lenguaje de programación). A la psicología cognitiva le interesa sólo el aspecto funcional, así pues no se separa la sensación de un objeto de su significado, de manera que la percepción está relacionada con la finalidad que se persigue.

Para los fines que persigue esta investigación, la teoría Cognoscitivista será la línea guía a seguir.

1.3 Proceso de percepción

Como se menciona anteriormente, la percepción es un proceso mental y cognitivo que capacita al individuo para interpretar y comprender su entorno (Kreitner, 1998:120). De tal forma que el poder reconocer objetos, situaciones o personas es una de las principales funciones de este proceso cognitivo básico y

como todo proceso, presenta un cierto orden o secuencia a seguir; Kreitner (1998), menciona que consta de cuatro etapas que son las siguientes:

- a) Atención selectiva o comprensión: esta etapa se encuentra en desarrollo permanentemente, debido a que las personas se encuentran constantemente bombardeadas por diversos estímulos externos, sin embargo, no cuentan con la capacidad de procesar toda esa cantidad de información, así que “deciden” percibir solamente ciertos conjuntos de ellos. En este momento del proceso, se manifiesta la atención, puesto que es el proceso cognitivo del ser humano en el que se vuelve plenamente consciente de algo o de alguien, que generalmente es sobresaliente o destaca sobre su contexto, esto puede ser porque es –el algo o el alguien- original, llamativo, inusual, poco común según la situación o contexto, entre otras. En muchos casos, son las necesidades y estímulos de la propia persona las que dictan qué estímulos son o no sobresalientes.

- b) Codificación y simplificación: posterior a ese poner atención, es que el individuo cuenta ya con determinada cantidad de información almacenada pero no es su forma original, ya que pasa por un proceso de codificación en donde la información obtenida del ambiente externo es traducida en representaciones mentales que van siendo categorizadas; es decir, que con base en la interpretación que se realice se harán grupos o categorías de acuerdo a las comparaciones entre ellas.

- c) Almacenamiento y retención: es en este momento que la persona puede pasar su información interpretada a la memoria a largo plazo, ya que ésta se organiza por categorías separadas pero simultáneamente relacionadas, según la información que contengan. Es importante destacar que la memoria a corto plazo se encuentra consolidada por tres grandes tipos de memoria (Keitner, 1998:125):

- ▶ Memoria episódica: se integra por categorías de información sobre sucesos específicos y generales; de forma que estas memorias pueden describir secuencias adecuadas de sucesos en situaciones conocidas.
 - ▶ Memoria semántica: contiene el conocimiento general sobre el mundo, es como un diccionario mental de conceptos.
 - ▶ Memoria de personas: manifiesta información concreta sobre una persona o un grupo específico de ellas.
- d) Recuperación y respuesta: posterior a que el estímulo es captado, interpretado, codificado y almacenado correctamente, el individuo utilizará esta información para realizar un determinado juicio o tomar una decisión y manifestar determinado comportamiento.

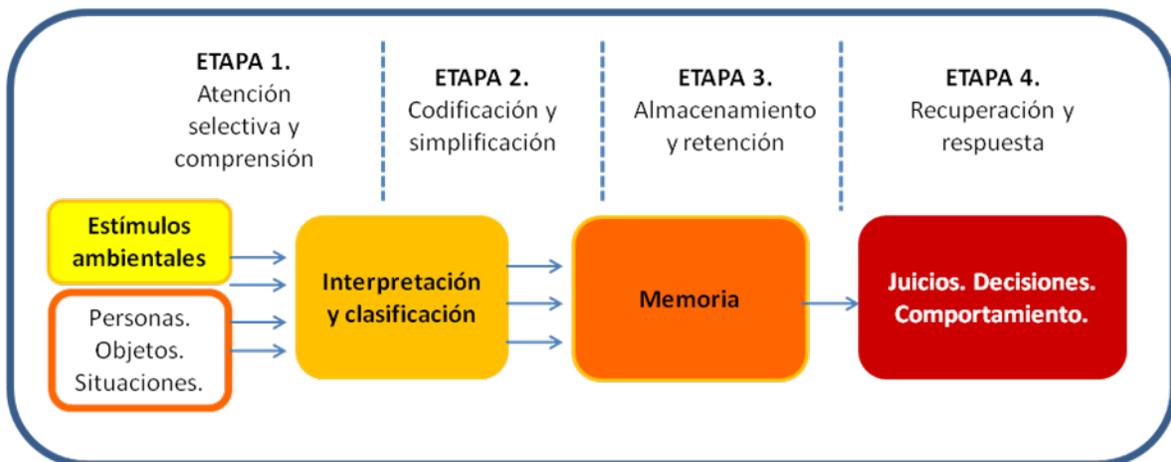


Figura 1.1 Proceso de percepción de Kreitner.

Ahora bien, es necesario que se tome en cuenta que lo que cada individuo interpreta como real, no es precisamente la realidad, sino una representación de ella y esto, según Chiavenato (2004), se debe a tres causas:

- I. Una persona no logra registrar toda la información, es decir, los órganos sensoriales son limitados y tienen la capacidad para registrar sólo una mínima parte de los datos que presenta la realidad.
- II. En el momento que una persona se encuentra haciendo su codificación de los datos obtenidos, almacenamiento se ve fuertemente influido por sus viejas programaciones, su historia personal y su personalidad.
- III. La persona no capta la información en sí, sino que capta la representación de ésta presentada mediante símbolos culturales, como el lenguaje.

1.4 Factores que influyen en la percepción

La percepción es el proceso por el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen inteligente del mundo, la forma en que la persona actúa depende de su percepción de la situación y de los siguientes tres tipos de factores:

- ▶ Factores de la situación: se puede decir que son los diversos escenarios en los cuales la persona alcanza a percibir a los objetos, personas o situaciones; que evidentemente cada escenario será distinto para cada persona.
- ▶ Factores ubicados en el punto focal: son elementos que se distinguen en el momento en el que el individuo se encuentra percibiendo determinada información, pueden ser movimientos, sonidos, tamaños, pesos, intensidades, contrastes, repeticiones, entre otros.
- ▶ Factores internos:
 - La atención desempeña un importante papel en diferentes aspectos de la vida del hombre, tal es así que han sido múltiples los esfuerzos realizados por muchos autores para definirla, estudiarla y delimitar su estatus entre

los procesos psicológicos. De manera que, según Páez (2004), la atención se vuelve la habilidad de una persona para responder a los aspectos esenciales de una tarea o situación y pasar por alto o abstenerse de hacer caso a aquellas que son irrelevantes. Generalmente se divide en dos grandes grupos:

- Atención dividida, que se da cuando ante una sobrecarga estimular, se distribuye los recursos atencionales con los que cuenta el sujeto hacia una actividad compleja.
 - Atención sostenida, que viene a ser la atención que tiene lugar cuando un individuo debe mantenerse consciente de los requerimientos de una tarea y poder ocuparse de ella por un periodo de tiempo prolongado.
- Motivos o aspectos de la motivación, que son los responsables de que la percepción sea selectiva, puesto que es lo que hace que el ser humano suela estar dispuesto a realizar y captar determinadas cosas y acontecimientos de acuerdo a sus motivaciones, lo que influye en su proceso de percepción de la realidad (Chiavenato, 2004:290).
- Intereses y valores, ya que éstos se vuelven focos de atención para las personas.



Figura 1.2 Factores de la percepción.

1.5 Distorsiones de la percepción

Como el comportamiento de las personas se basa en su percepción de la realidad, es importante que se consideren los factores que pueden distorsionarla. Los principales factores son:

- ▶ Percepción selectiva: que tiene que ver con el hecho de las personas perciben su ambiente según sus necesidades y experiencias anteriores, de manera que perciben sólo lo que les es importante o útil en cada situación que se le presenta; expresado en palabras de Griffin (2009), es el proceso de filtrar y restringir la información con la que estamos incómodos o que contradice las creencias de quien percibe.

- ▶ Efecto de halo: es el poder de un sentimiento global acerca de un individuo para influir en las evaluaciones de los atributos de aquél (Nisbett y Wilson en Napier, 1990:17). En otras palabras tenemos un efecto de halo cuando las personas conciben a otras personas, objetos o situaciones basándose en una generalización.

- ▶ Proyección: es el hecho de atribuir características propias a otra persona.

- ▶ Estereotipo: es una carencia sobre las características personales de la gente demasiado generalizada y simplificada y con un carácter de permanencia (Gibson, 2011:96).

- ▶ Efecto de contraste: se manifiesta en el momento en el que se hace una evaluación de las características de una persona y se compara con las de otra.

2. AFRONTAMIENTO

En el capítulo anterior, se pudo observar el grado de importancia e influencia que tiene la percepción en el comportamiento de los seres humanos; se pudo identificar que un mismo evento, puede ser percibido desde una perspectiva diferente entre aquellos que lo presenciaron, lo que da como resultado el que la forma de actuar, reaccionar o manifestar un comportamiento determinado, pueda ser distinto en cada caso. Simultáneamente se mencionó que esta diversidad de comportamientos, se da porque las circunstancias, experiencias, expectativas y valores de cada individuo son muy variadas. Es debido a esta diversidad de enfoques, que en los últimos años, se han desarrollado diversos estudios que tienen como finalidad el lograr identificar los recursos personales que se relacionan con el hecho de que el individuo permanezca saludable, aún en periodos de demasiado estrés, entre los que se encuentran los factores de resistencia y en donde uno de ellos, es el afrontamiento.

Es necesario mencionar que el afrontamiento ha ido evolucionando al amparo de las teorías del estrés y sus diferentes intentos de acercamiento a las teorías de la personalidad.

2.1. Evolución del concepto de afrontamiento

Con base en las autoras Rueda y Aguado (2003), se puede decir que existen dos tendencias principales en el estudio del afrontamiento, que surge basándose en la importancia concedida a las variables mediadoras en los estudios del estrés: la primera tendencia, se puede decir que se encuentra formada por los estudiosos del estrés seguidores del modelo que comparten un concepto objetivo del estrés, ya sea que se entienda éste como respuesta a un estímulo nocivo o como estímulo estresor en sí mismo; mientras que la segunda tendencia se enfoca en la subjetividad de la realidad del estrés del cual Lazarus es su mayor

exponente, con la formulación de su modelo de valoración cognitivo y el reconocimiento de las diferencias individuales en la forma de valorar y afrontar.

Por su parte, Aldwin (1994) distingue cuatro enfoques teóricos en el estudio del afrontamiento en función de los factores intervinientes en los que se hace más hincapié:

- a. Enfoque centrado en la persona, el cual se encarga de agrupar los estudios psicoanalíticos, que ponen el énfasis en el afrontamiento como factor regulador de las emociones y reductor de la ansiedad, los que abordan el estudio del afrontamiento desde la teoría de la personalidad y las investigaciones sobre los estilos de percepción.
- b. Enfoque basado en la situación, que defiende la importancia del contexto en la determinación de la elección de las estrategias de afrontamiento, estudiando así las respuestas de adaptación a desastres o sucesos vitales mayores.
- c. Enfoque interactivo, que considera que lo que determina el afrontamiento es la conjunción de la persona y su ambiente.
- d. Enfoque transaccional, característico del modelo cognitivo del estrés del grupo de Lazarus, que aborda el estudio del afrontamiento desde la interrelación entre la persona, la situación y el afrontamiento, como una trilogía que se influye mutuamente.

La diversidad en la evolución del concepto de afrontamiento ha dado lugar a que se le aborde desde múltiples enfoques; de esta manera el *modelo biologicista* de Selye (1983), menciona que el afrontamiento hace referencia a aquellos actos que controlan las condiciones aversivas del entorno y disminuyen el grado de perturbación psicofisiológica producida por éstas. Desde este modelo se mide principalmente la respuesta psicofisiológica al estrés y se limita el estudio del afrontamiento a la conducta de huida y de evitación. Por otro lado se encuentra el *modelo psicoanalítico* que aborda el afrontamiento incluyéndolo en un concepto de

naturaleza reactiva del conjunto de pensamientos y acciones que conducen a la solución de los problemas y reducen el grado de estrés, de manera que se centra exclusivamente en la persona, no contempla las variables cognitivas y descuida las variables del entorno. Aquí se distingue entre el afrontamiento y los mecanismos de defensa, y se establecen jerarquías entre los procesos utilizados por la persona para manejar el entorno.

Es en este rubro donde se encuentra uno de los mayores desarrollos teóricos del afrontamiento propuesto por Lazarus y Folkman, en donde se define el afrontamiento como aquellos esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo (Lazarus y Folkman, 1986, pág. 164). Desde este enfoque se resalta la relevancia de las variables cognitivas y el estrés psicológico se entiende desde la relación entre la persona y el ambiente, cuando las demandas evaluadas agotan o exceden los recursos personales. Dicha evaluación incluye dos procesos: la evaluación primaria y la evaluación secundaria. A través de la evaluación primaria la persona juzga si la situación es irrelevante o estresante. La situación será calificada de estresante cuando implica amenaza, desafío, pérdida o daño. Evaluada la situación como estresante, a través de la evaluación secundaria la persona evalúa los recursos y las estrategias de afrontamiento disponibles, la posible eficacia de dichas estrategias y las consecuencias de su utilización. Lazarus y Folkman (1986) destacan entre las características del afrontamiento: un abanico temporal amplio, que abarca la situación presente, pasada y la anticipación de una situación estresante futura; un carácter globalizador que incluye tanto las defensas como las estrategias de afrontamiento; una naturaleza interactiva entre la persona y el entorno, un carácter dinámico y su independencia de los resultados. De esta manera se describe el afrontamiento en función de lo que una persona hace o piensa y no en términos de la adaptación o el control de la situación.

De esta forma es que se puede ver que la naturaleza que se atribuye a las estrategias de afrontamiento pueden ser interpretadas a partir de las demandas situacionales o del rol que se tenga, de la influencia que poseen las prácticas y las preferencias culturales o pueden ser consideradas como estimaciones-estrategias cognitivas.

Por su parte Pelechano (1992) propone una concepción amplia que entienda las estrategias de afrontamiento como habilidades o competencias de personalidad, integrándolas en un modelo de inteligencia socio-cultural, dentro de un modelo de parámetros; en el cual las habilidades de personalidad se relacionan tanto con la dimensión de articulación de medios para logro de fines, como con el concepto de competencia, la capacidad de solución de problemas, las conductas antidepresivas, la fortaleza personal y los recursos aprendidos.

2.2. Definición de afrontamiento

Según Paris (2009), en el momento en el que una persona se ve enfrentada a diversos factores, tanto positivos como negativos, se ve obligada a buscar y recurrir a determinadas respuestas cognitivas y comportamentales que mediatizan la relación entre la percepción y su adaptación; es decir, se ve enfrentada con la percepción de “su” realidad y es indispensable que, mediante sus procesos cognitivos, llegue a una determinada conclusión que será la pauta para externar un determinado comportamiento (proceso que es conocido como afrontamiento).

Se puede apreciar el hecho de que este afrontamiento, representa un intercambio o transacción entre el individuo y el ambiente que lo rodea; situación misma que da pie a realizar la siguiente aclaración, este proceso no debe de ser evaluado sin considerar las demandas ambientales, así como el modo en el que cada tipo de situación inicia, conforma y limita las formas de afrontamiento (Aduna, 2010: 33).

De esta manera, es que hacen presenten dos aspectos importantes, por un lado el hecho de incluir cierto grado de estabilidad – por aquellos aspectos que son vinculados con la personalidad- y cierto grado de dinamismo –puesto que incluye un componente situacional en la decisión de cómo manejar determinado evento-.

Otro punto que debe de ser tomado en cuenta al hablar de afrontamiento, es la cuestión de su eficacia. Se puede decir que ésta, no es una característica adherida al proceso de afrontamiento, sino que su eficacia radica en la relación que el individuo sostienen con el ambiente que le rodea; por lo que aquel estilo o estrategia de afrontamiento que le puede resultar sumamente útil a una persona en un determinado ambiente, puede no ser tan efectivo para otra. Debe de quedar bien claro, que lo que es eficaz para afrontar determinada situación no es generalizable ni a otras personas, ni a otras situaciones.

Otra característica del afrontamiento, su estilo o estrategia, es que sólo se vuelve exitoso mientras contribuya al bienestar total de la persona, es decir que ayude a mantener la salud tanto física, como mental, como social; ya que como bien comenta Aduna (2010), la habilidad de las estrategias de afrontamiento se consolida en su habilidad para manejar y disminuir el malestar inmediato en el ser humano, así como el generar un determinado bienestar psicológico y un constancia en el estado de salud a largo plazo.

Ahora bien, como todo tema psicológico que apenas comienza a ser desarrollado por un grupo de expertos, el afrontamiento cuenta con diversas definiciones, entre las que destacan y que se manejarán para el desarrollo de la presente investigación, se encuentran estas dos; la primera es una definición a la que llegan Folkman y Lazarus (1980), en donde mencionan que los estilos de afrontamiento son los esfuerzos cognoscitivos y conductuales para dominar, reducir o tolerar las demandas internas o externas del ser humano que son creadas por la transacción estresante del ambiente; mientras que la segunda es una definición elaborada por Billings y Moos (1981), la cual dice que el

afrontamiento se explica como los intentos del ser humano para utilizar tanto sus recursos personales como sus recursos sociales, para manejar reacciones de estrés y manifestar acciones específicas para trabajar los aspectos problemáticos del ambiente.

2.3. Función

Es de esta manera que se puede apreciar el hecho de que el afrontamiento nunca es estático, sino que se irá amoldando en función de la información que se tenía, así como de la que se presenta; lo mismo que de los resultados que se tuvieron y de la disposición que la persona tenga para realizar alguna transacción o intercambio con el ambiente. Así pues el afrontamiento se puede ver desde dos puntos de vista; uno como un proceso cognitivo, ya que se seleccionará una determinada estrategia a utilizar con base en la situación presente, o como un acto o estilo de predisposición a responder de una forma en particular.

2.3.1. Afrontamiento enfocado al problema

Se habla de un afrontamiento enfocado al problema cuando lo que el individuo hace es una búsqueda de información sobre las causales de determinado factor; de esta forma es que se puede utilizar para controlar el dinamismo del ambiente mediante la resolución de conflictos, la toma de decisiones o el actuar.

Básicamente se habla de este tipo de enfoque como un enfoque protector que según Aduna (2010), puede ser ejercido de tres diferentes formas: eliminando o modificando las condiciones que originan el problema, controlando perceptualmente el significado de la experiencia, de manera que se logre neutralizar la problemática o manteniendo las consecuencias emocionales como procesos completamente manejables.

2.3.2. Afrontamiento enfocado a la emoción

También conocido como el afrontamiento regulador de la emoción y el estrés, incluye los esfuerzos por modificar el malestar y manejar los estados emocionales evocados por el acontecimiento estresante. En términos generales, estos objetivos se pueden conseguir evitando la situación estresante, reevaluando cognitivamente el suceso perturbador o atendiendo selectivamente a aspectos positivos de uno mismo o del entorno.

2.4. Clasificación de las estrategias de afrontamiento

Como anteriormente se mencionó, el afrontamiento involucra todas y cada una de las acciones encaminadas a tolerar, aminorar, aceptar o incluso ignorar aquellas situaciones que no se pueden controlar, debido a esto es que existen un sinnúmero de clasificaciones, por lo que se mencionarán las más sobresalientes, entre las que se encuentran:

La clasificación propuesta por Moos (Aduna, 2010:37); quien propone tres grandes estrategias:

- ▶ Afrontamiento Cognitivo, el cual se enfoca en la cantidad de intentos que hace el ser humano para analizar su evolución, situación o cambio dentro de la dificultad de la situación manifiesta.

- ▶ Afrontamiento Conductual, éste es el que se enfoca a las diversas conductas o maneras de actuar que el ser humano en cuestión, ha llevado a cabo para tratar directamente con el problema.

- ▶ Evitación del afrontamiento, se trata de evadir a toda costa, el confrontamiento con el problema; esta categoría de afrontamiento incluye aquellas acciones

que son realizadas por el individuo para reducir la tensión en la que se encuentra, como son el fumar, comer, o tomar bebidas alcohólicas.

Según Wahl, (1999), la distorsión de la realidad es un tipo de afrontamiento que se emplea para conservar la esperanza y el optimismo para negar tanto lo ocurrido como su implicación, como si lo ocurrido no tuviera importancia.

Según Brown & Nicassio (1987), existe un afrontamiento activo que se refiere a aquellos esfuerzos hechos por el individuo para continuar con su vida a pesar del dolor o de la adversidad de la situación; mientras que el afrontamiento pasivo que implica una tendencia a perder el control sobre la situación y se pasa a depender de otros.

Lazarus y Folkman (1984) propusieron ocho estrategias de afrontamiento:

1. Confrontación: constituyen los esfuerzos de un sujeto para alterar la situación. Indica también cierto grado de hostilidad y riesgo para él. Se da en la fase de afrontamiento.
2. Planificación: apunta a solucionar el problema. Se da durante la evaluación de la situación (evaluación secundaria).
3. Aceptación de la responsabilidad: indica el reconocimiento del papel que juega el propio sujeto en el origen y/o mantenimiento del problema. Es lo que comúnmente se señala como “hacerse cargo”.
4. Distanciamiento: Implica los esfuerzos que realiza el joven por apartarse o alejarse del problema, evitando que éste le afecte al sujeto.
5. Autocontrol: Se considera un modo de afrontamiento activo en tanto indica los intentos que el sujeto hace por regular y controlar sus propios sentimientos, acciones y respuestas emocionales.

6. Reevaluación positiva: supone percibir los posibles aspectos positivos que tiene una situación estresante.
7. Escape o evitación: A nivel conductual, implica el empleo de estrategias tales como beber, fumar, consumir drogas, comer en exceso, tomar medicamentos o dormir más de lo habitual. También puede ser evitación cognitiva, a través de pensamientos irreales improductivos. En general, apunta a desconocer el problema.
8. Búsqueda de apoyo social: Supone los esfuerzos que el joven realiza para solucionar el problema acudiendo a la ayuda de terceros, con el fin de buscar consejo, asesoramiento, asistencia, información o comprensión y apoyo moral.

Las dos primeras estrategias estarían centradas en el problema (en tanto resultan más instrumentales ya que modifican el problema haciéndolo menos estresante); las cinco siguientes están centradas en la emoción (ya que apuntan a la regulación de la emoción) y la última estrategia se focaliza en ambas áreas. Lazarus y Folkman (1984) señalan además que algunas estrategias son más estables a través de diversas situaciones estresantes, mientras que otras se hallan más asociadas a contextos situacionales particulares. Por ejemplo, pensar positivamente es relativamente estable y depende sustancialmente de la personalidad; en cambio, la búsqueda de soporte social es inestable y depende principalmente del contexto social (Leibovich, Schmidt y Marro, 2002).

Más adelante, Fernández-Abascal (1997) realizó un exhaustivo listado de las estrategias de afrontamiento que fueron definidas en la literatura científica. Se identificaron 18 estrategias diferentes y se construyó la escala de Estilos y Estrategias de Afrontamiento.

Por su parte, dado que el afrontamiento de una situación no equivale a tener éxito, a veces pueden funcionar bien y otras mal, según las personas, sus circunstancias y contextos, éste será eficaz cuando permita al individuo tolerar, minimizar y aceptar o incluso ignorar aquello que no pueda dominar o controlar.

Siguiendo a Olson y Mc Cubbin (1989) señalan la importancia de entender al afrontamiento tanto como un proceso, como una estrategia. El afrontamiento constituye un proceso que el sujeto pone en marcha para hacer frente a situaciones estresantes; sin embargo, no siempre la puesta en marcha de este proceso garantiza su éxito. Si al hacerlo el individuo tiene éxito para solucionar el evento presente, repetirá el mismo ante situaciones similares; en caso contrario buscará otro recurso. Así, y según Fernández-Abascal (1997), estaríamos ante una situación de aprendizaje por ensayo y error.

2.5. Factores situacionales del afrontamiento

En general, todas las situaciones son potenciales generadores de las diferentes estrategias de afrontamiento, aunque parece haber características de la situación que influyen en la utilización de estrategias muy específicas y concretas. Entre ellas cabe destacar el tipo de suceso, la posibilidad de su modificación, la ambigüedad e incertidumbre, así como la intensidad, la gravedad y la cronicidad de la situación que se maneje.

En relación con las características de la situación estresante, se reconoce el papel que juegan las experiencias similares previas, tanto de la persona como de sus seres cercanos, de manera que se considera que la persona está más preparada para enfrentarse al estrés cuando ya ha tenido experiencias semejantes, siempre y cuando no se repitan en una sucesión bastante rápida e intensa, atribuyendo al afrontamiento eficaz un efecto protector o inoculador para futuras situaciones, pero es necesario aclarar que según Moos (1981), también puede ocurrir, que la experiencia de situaciones estresantes previas produzca una

sensibilización emocional y conlleve la utilización de estrategias de afrontamiento inadecuadas.

2.6. Factores individuales de afrontamiento

Entre los factores personales que explican las variaciones en el afrontamiento se pueden mencionar las características sociodemográficas como la edad, el género y el nivel socioeconómico, sin embargo la que mayor peso ha tenido, ha sido el género, a que según De Miguel y García (2000), mientras que los hombres tienen actitudes y acciones realistas hacia la enfermedad, centradas en la búsqueda de información, de tratamiento y de apoyo, las mujeres presentan una mayor utilización de estrategias de tipo emocional y de corte social.

Otros factores personales cuya importancia ha sido sugerida en la utilización de las estrategias de afrontamiento son la inteligencia, el nivel cultural, el sistema de valores, la religiosidad, el nivel de ansiedad inicial y la presencia de psicopatología previa, por mencionar algunos.

Sin embargo, las variables psicológicas como la inflexibilidad, la eficacia personal, el dominio, la autoestima, el patrón de conducta tipo A, la fortaleza, el patrón de conducta optimista, el sentido de coherencia, la vulnerabilidad al estrés, la deseabilidad y la hostilidad; son las que han tenido mayor protagonismo en los intentos por explicar las diferencias individuales de afrontamiento.

2.7. Importancia del afrontamiento en el ámbito laboral

Como se ha mencionado con anterioridad el afrontamiento implica un proceso cambiante con fines de adaptación y juega un papel muy importante para el desarrollo profesional de cada individuo dentro de la organización, ya que puede

afectar su capacidad de trabajar, de relacionarse con los demás y de responder efectivamente a los cambios organizacionales.

Dentro de las organizaciones, el ambiente de trabajo, los compañeros y líderes interactúan entre sí y producen variadas y constantes situaciones en las que el ser humano tiene que recurrir al uso de los estilos de afrontamiento, principalmente porque mediante éstos puede hacer frente a los continuos cambios laborales, ya sea que tome una actitud positiva o negativa, activa o pasiva; puede también canalizar el estrés generado por la incertidumbre o por la falta de comunicación constante y clara sobre la situación actual y la forma de transitar hacia la situación deseada; puede afrontarla siendo más o menos productivo, lo que puede llevarlo a abrirse o cerrarse oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa (plan de carrera); puede también reaccionar de forma participativa, donde se involucre con o como el agente de cambio y su equipo de trabajo e identifique las competencias de cada uno de los miembros del equipo en pro de utilizarlas para agilizar el proceso de cambio, o por el contrario, puede quedarse “pasmado” ante el cambio y generar una resistencia a éste que irá transmitiendo al grupo; es decir puede reaccionar de forma adaptativa o resistente.

De manera que cada individuo puede utilizar un estilo de afrontamiento distinto, según el contexto que se le presente y sus características sociodemográficas (edad, sexo, estado civil, nivel de educación, etc) y sus propias experiencias de vida; y éstos pueden ser altamente cambiantes, aún presentándose una situación muy similar.

La importancia para los colaboradores de conocer los estilos de afrontamiento, radica en que si aprenden a manejarlos, aprenderán también a manejar el estrés, logrando así adaptarse, resolver la situación y generar o identificar áreas de oportunidad para no fracasar en el ámbito laboral.

3. CAMBIO

Como es bien sabido, el cambio es el máximo exponente del sustantivo movimiento, implica tener la apertura a nuevas formas de pensar, de actuar y de asumir.

En cualquier contexto que el cambio se presente, debe de ser una fuerza a seguir en lugar de generar una resistencia, ya que todo cambio conlleva a algo bueno, un aprendizaje o reaprendizaje, una lección de vida o de trabajo o de enfoque, el esfuerzo de una unidad de personas, de grupos, de departamentos, etc., implica ordenar y desordenar, es decir, cambiar lo ordenado o, ¿por qué no?, cambiar lo desordenado. De esta forma se puede decir que el cambio es conocido por cualquier ser humano y tiene una cierta dosis de vida, de color, de transformaciones, de evoluciones; sí, también hay que reconocer que contiene un toque de frustración, dolor y desprendimiento; pero aún con toda esta mezcla, sigue siendo lo único permanente en la vida. Sí, aunque suene un poco contradictorio.

Por su parte, el cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones y de sus integrantes hacia las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje y la manifestación de éste, por medio de un nuevo comportamiento organizacional (Armenakis y Bedeian, 1990: 127).

Es importante mencionar que el cambio es un proceso perceptivo, de manera que se puede considerar como un conjunto de procesos por el cual cada persona se vuelve consciente de la información que le rodea, de manera que logra seleccionar, organizar e interpretar la información sensorial, para que el cerebro pueda aprender a canalizarla y lograr transformar la información que recupera el individuo en una experiencia específica. Dicho en otras palabras la persona se

hace consciente de los objetos que le rodean y de las relaciones que existen entre ellos.

Consecuencia de esta concientización de la percepción, el ser humano busca generar una forma de manejar la situación, intentando identificar el estilo de afrontamiento que mejor logre adaptarlo al entorno en donde sus esfuerzos cognoscitivos y conductuales para dominar, reducir o tolerar las demandas internas y/o externas del ambiente, sean lo menos estresante posibles.

De manera que, como menciona la percepción cognitivista, es necesario atender a la forma en que el individuo maneja sus sistemas de retención y recuperación de experiencias, de situaciones, de habilidades de afrontamiento, para con base en esa información, la organización intente comprender cómo funciona y funcionará, y logre promover un mejor desarrollo y aprendizaje por parte del colaborador.

Se puede observar así el grado de influencia que tiene la percepción en el comportamiento de los seres humanos, incluido el ámbito laboral, ya que un mismo evento, puede ser percibido desde una perspectiva diferente entre aquellos que lo presenciaron, lo que da como resultado que el estilo de afrontamiento pueda ser distinto en cada caso y se obtengan determinadas respuestas cognitivas y comportamentales de adaptación; por lo que determinado estilo de afrontamiento que le puede resultar sumamente útil a una persona en un determinado ambiente, puede no ser tan efectivo para otra, en el mismo ambiente.

Como se puede observar, la gestión del cambio es una labor muy compleja, ya que como se mencionaba anteriormente, es un proceso continuo, constantemente surgen situaciones que obligan a “cambiar el cambio” y que además, van mezcladas con elementos subjetivos, como la percepción, las experiencias, la ideología y las creencias de cada persona. Lo ideal sería que existiera una fórmula para implementar de manera exitosa un cambio, sin embargo

no la hay, puesto que se involucran tantos factores, que lo que para una empresa puede funcionar, puede ser que otra no le resulte tan favorablemente.

El propósito de este capítulo es mencionar aquellos aspectos que son indispensables considerar a la hora de gestionar un cambio organizacional, ya que como comentan McCalman y Paton, (1992) el impacto de cualquier proceso de cambio ha de ser estudiado en toda la organización, y no en una de sus partes.

Para iniciar, es importante dejar clara la diferencia entre los factores del cambio y la gestión del mismo; de manera que los factores del cambio organizacional son aquellos que, por diversas razones, una organización puede detectar la necesidad de cambiar; como pueden ser factores tecnológicos, estructurales, de personal o culturales. En la actualidad las organizaciones, influidas por la globalización, el gran poder de los clientes y la abundante cantidad de información que existe, se encuentran en un constante proceso de cambio enfocado en mantener una mejora continua y una ventaja organizacional, de manera que son los factores tecnológicos, estructurales, de personal y cultural de los que las organizaciones disponen para poder actuar sobre ellos y conseguir la adaptación que necesitan.

En cuanto a gestión del cambio se refiere, es necesario tener muy claros dos aspectos: las fases del cambio y los elementos para la gestión del cambio. Al hablar de fases de cambio organizacional, se hace referencia a realizar la detección de la necesidad de cambio, a realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, a llevar a cabo la realización de los planes de acción, a implementar el cambio y llevar a cabo el control y evaluación de éstos conforme se van produciendo.

Para que estas fases se puedan ir cumpliendo con éxito, las organizaciones disponen de ciertos elementos para apoyarse durante la gestión del cambio, en donde por un lado se encuentran los elementos intangibles que hacen referencia a la alta dirección, la creación de equipos multidisciplinarios de trabajo, los sistemas

de comunicación, el estilo de la cultura organizacional y la forma de ejercer el liderazgo; mientras que por otro lado se encuentran aquellos elementos tangibles que la organización utilizará para ayudar en el periodo de transición del cambio de manera material, como son la fijación de objetivos, la medida del rendimiento, el nivel de aprendizaje obtenido, los esquemas reconocimientos y recompensas.

Para que el cambio organizacional tenga éxito, la dirección ha de tener constantemente la visión global de todos estos aspectos: factores del cambio, fases del cambio y elementos para la gestión del cambio. Pero además, es imprescindible que, de entre los factores del cambio, identifique el factor origen del cambio, para posteriormente centrarse en las interrelaciones que tendrá con el resto de factores.

3.1. Factores del cambio organizacional

Se puede considerar a la tecnología como el factor más importante de éxito en las organizaciones, ya que es la forma más inmediata de conseguir una ventaja competitiva (Simon, 1996 en Yeh-Yun, 1998), quizá sea esta la razón del por qué la mayoría de los cambios que se llevan a cabo tienen como factor de origen el tecnológico, como la adquisición de nuevos equipos, la informatización de los procesos, la introducción de nuevos productos, el mejoramiento/actualización de los sistemas de información, por mencionar algunos.

Otro factor a considerar es la estructura organizacional, que es la forma en la que se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas a desempeñar e implica modificar variables como las relaciones de autoridad, de poder y las cargas de trabajo; de manera que casi siempre conlleva un cambio total, radical y drástico. Si bien es cierto, que se también se pueden presentar cambios estructurales no tan alarmantes como en el caso del sistema de incentivos o el cambio en las políticas organizacionales.

El ambiente físico organizacional como la distribución de espacios, la buena circulación física y la comunicación del personal, son factores trascendentes para el óptimo desempeño de los empleados, ya que influyen directamente en su estado de ánimo y actitudes antes las actividades a desempeñar; por lo que si se tiene una distribución favorable de los espacios, de los objetos, en donde se mantenga siempre el orden, con limpieza y además sea cómodo, será mucho más placentera la estancia en el trabajo.

Para fines de esta investigación, el factor más importante es el cambio en las personas, ya que el cambio organizacional se basa en la gente y es ésta el elemento más importante de una organización. Este factor trabaja para cambiar las actitudes y comportamientos de las personas, los procesos de comunicación, la solución de problemas, el nivel de adaptación y el grado de aprendizaje, entre otras.

3.2. Fases del cambio organizacional

Existe una gran cantidad de modelos del cambio organizacional; por mencionar algunos están el de Paul Laurence (1993), el de Wendell L. French y Cecil H. Bell (1996), el de Wallace John Newton Margulies (1989) y de Kurt Lewin (1947), que se puede decir es el modelo más destacado, ya que investigó los problemas de motivación como determinados por el contexto de cada situación, orientó los estudios sobre el llamado liderazgo democrático y actividades que se conocen actualmente como participación, introdujo dos ideas acerca del cambio en donde afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerzas opuestas y menciona que el proceso de cambio está formado por tres etapas (Cummings, G. y Worley C., 2007).

La primera etapa es el descongelamiento, en donde se atenúan las fuerzas que conservan el comportamiento organizacional en su nivel actual, que se realiza

mediante un proceso de “desconfirmación psicológica”, en las cuales se marcan las diferencias entre la conducta actual y la esperada y se acentúa el cambio que se requiere realizar.

La segunda etapa es la reestructuración cognoscitiva en el cual se realiza un cambio en donde se interviene el sistema actual de la organización para incorporar las nuevas conductas, valores y actitudes; de manera que se logre la modificación de los procesos y las estructuras.

La tercera etapa es el nuevo congelamiento en donde se estabiliza el entorno, en un estado de equilibrio; puesto que ya se han incorporado o alcanzado las conductas deseadas y ahora se busca el reafirmamiento positivo ante ellas.

Novoa (2000) considera que los modelos de cambio permiten explicaciones oportunas y predicen comportamientos; identifica cuatro modelos de cambio, dentro de los que destaca el modelo humanista que se centra en a) el cambio a las personas, visión que ha sufrido una metamorfosis en el tiempo, hasta llegar a la consideración actual de una administración participativa, por el liderazgo a través de la comunicación y participación en la toma de decisiones e involucramiento personal; b) el desarrollo organizacional suele comenzar con un diagnóstico de la cultura, para luego establecer una visión de cambio con la dirección; en donde se definen estrategias y se inicia un intenso proceso de capacitación para mejorar conocimientos, habilidades y actitudes; c) el desarrollo humano, que enfatiza en el desarrollo de las personas de forma individual y grupal y d) los equipos autodirigidos o de alto rendimiento, en donde la función de gerencia es facultarlos para que asuman el liderazgo de su propio trabajo y entrenarlos en su proceso de autorregulación.

Sin embargo, la mayoría de los modelos de cambio organizacional coinciden en que las fases para gestionar un cambio son:

- A) Diagnóstico, en donde se requiere conocer la situación de la empresa por medio de diferentes herramientas como son las pláticas, entrevistas, el método de observación y la revisión de registros para analizar la información obtenida.

- B) Intervención o acción, en donde se comienzan a aplicar los planes de acción, según las necesidades detectadas en el diagnóstico, aquí es donde entran en juego los diferentes factores del cambio (internos y externos) y es también la etapa en la que se hace extensiva la invitación a participar de manera activa y propositiva durante el cambio. En esta etapa es importante que se tenga un monitoreo constante para supervisar la correcta implementación de las estrategias seleccionadas.

- C) Evaluación, misma que se lleva a cabo para conocer los resultados que ha tenido el plan de acción ejecutado; sirve para realizar una comparación entre el estado anterior y el actual de la empresa y para probar la eficacia de las estrategias aplicadas. Sí bien es cierto que es la última etapa, también funge como diagnóstico, pues a partir de este punto es que se reevaluarán o redefinirán los planes de acción.

De manera que al hablar de cambio organizacional, se hace referencia a un proceso cíclico interminable, puesto que con afán de continuar la mejora continua, se puede gestionar las veces que sea necesario.

3.3. Resistencia al cambio

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso y redituable para las organizaciones y sus integrantes; en este proceso de transformación las fuerzas involucradas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, mejor conocidas como resistencias al cambio, es

por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Sin tomar en cuenta el tipo de cambio organizacional que se pretenda gestionar e implementar, es importante tomar en cuenta que cada persona decidirá si lo toma o lo deja; es decir, cada individuo decidirá si adoptará las diversas formas de cambio o si se opondrá de manera rotunda.

Es de esta forma, Kotter (1995: 180), define la resistencia al cambio como una conducta cuya intención es proteger al individuo de los efectos de un cambio real o imaginado; en otras palabras, es una respuesta emotiva y conductual expresada por el individuo ante las amenazas reales para la rutina de trabajo ya establecida.

Las razones más frecuentes por las que las personas se resisten al cambio organizacional son:

- ▶ Un deseo de no perder algo de valor, esto se presenta porque los individuos sólo piensan en sus intereses y se olvidan del verdadero valor que significa el cambio para todos.
- ▶ Una comprensión del cambio y de sus implicaciones, de forma que creen que les afectará demasiado y que con los resultados sólo se verán afectados ellos y no obtendrán satisfacciones esperadas.
- ▶ Una creencia de que el cambio no tiene sentido para la organización, aquí la información que se maneja de los beneficios del cambio no es la correcta, de manera que creen que solo les traerá costos y no beneficios.
- ▶ Una baja tolerancia al cambio, ya que la gente le teme a lo nuevo, es decir, a aprender nuevas cosas, conductas y habilidades, puesto que se sienten limitados y por ende, se resisten al cambio.

Es necesario aclarar que no todos los cambios tienen el mismo impacto sobre las personas y por ende, no todos los cambios tienen el mismo nivel de resistencia, generalmente cuanto mayor es el cambio, mayor es el grado de resistencia que se presentará en los involucrados.

La importancia de la resistencia al cambio, se presenta porque en diversas ocasiones se vuelve una fuerza sumamente potente y obstructora del aprendizaje, esto es debido a que presentan, lo que el autor Festinger (1975), denomina disonancia cognitiva; la cual plantea que el cambio viene precedido de situaciones incómodas donde las cosas que uno dice o piensa empiezan a perder credibilidad para uno mismo, o ante los propios procesos de toma de decisiones; es un estado interno que ocurre cuando el individuo percibe inconsistencias entre dos o más de sus actitudes o entre sus actitudes y su comportamiento. Es entonces cuando el individuo pone en marcha un mecanismo que tiene las siguientes tres fases:

- ▶ Rechazo de la nueva información, donde le quita importancia o relevancia.
- ▶ Refuerzo del rechazo mediante el intercambio de datos con otros individuos que perciben y opinan igual.
- ▶ Puesta en marcha de un proselitismo para conseguir nuevos adeptos a la información inicial.

De esta forma, se explica por qué en ocasiones la resistencia al cambio es tan potente, ya que la gente tiene que sentir y compartir la necesidad de cambio, de lo contrario iniciara una alta resistencia al mismo, frenando todo el proceso.

3.4. Finalidad del cambio organizacional

El cambio organizacional cuenta con muchos alcances y finalidades que dependen ciertamente del diagnóstico que se le dé a la misma organización, ya que el proceso es tan dinámico, que no es posible manejarlo como si fuera una receta de cocina y su finalidad puede cambiar de acuerdo a la organización donde se esté aplicando.

No obstante existen finalidades básicas del Cambio Organizacional que se pueden considerar como las más importantes, según Yáber, Marlott y Valarino (1998), entre ellas se encuentran las siguientes:

- ▶ Busca que se logre el cambio planeado y la creación de una nueva cultura organizacional que ayude a la realización de los objetivos de la organización.
- ▶ Permite desarrollar un sistema variable y capaz de auto renovarse, que se pueda organizar de diferentes maneras, dependiendo de las tareas; que la función determina la forma, en lugar que las tareas se adecuen a las estructuras existentes.
- ▶ Es una herramienta que permite mejorar a la organización y además no es limitativa a un solo tipo de organización si no que es flexible y dinámico.
- ▶ Busca incrementar la confianza en el individuo para que se sienta apoyado por la organización, además de incrementar el entusiasmo y satisfacer cada vez las expectativas personales de los empleados.
- ▶ Mejorará los canales de comunicación en pro de la eficiencia de la propia organización.

- ▶ Involucra a todos los miembros de la organización al logro de los objetivos aumentando el nivel de responsabilidad del grupo en la planeación y ejecución del proceso de cambio organizacional.
- ▶ Aumenta el nivel de calidad de la organización y de los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.
- ▶ Trata de desarrollar a la organización completa para que pueda responder al cambio de un modo más uniforme y eficiente, se busca incrementar el grado de exactitud de la información por medio de una dinámica de grupo y resolución de problemas.
- ▶ El cambio exige que las organizaciones sean extremadamente eficientes para sobrevivir y prosperar, y es además la herramienta fundamental que permite el logro de esto.
- ▶ Facilita el proceso de los cambios que se tienen proyectados o formulados de acuerdo a los planes y basándose en las ciencias de la conducta.
- ▶ Fundamenta valores humanísticos y democráticos, dependiendo de procesos como la participación, la colaboración, y la confrontación.
- ▶ Adapta la cultura de la empresa al sistema y a la situación dinámica de relación entre subsistemas.
- ▶ Pretende satisfacer necesidades personales, incentivando en el individuo mayores habilidades sociales, mayor apertura, relaciones interpersonales y mayor seguridad.
- ▶ Modifica actitudes, valores, comportamientos y estructuras para que las personas y organizaciones se puedan adaptar mejor al mercado,

tecnología, problemas y desafíos. Esto se realiza a través de un esfuerzo educacional altamente complejo.

- ▶ Crea condiciones en las que el conflicto inevitable se maneja adecuadamente.
- ▶ Fomenta la apertura de las comunicaciones formales e informales.
- ▶ Acrecienta el nivel de responsabilidad personal y de grupos de planeación y ejecución.
- ▶ Promueve la toma de decisiones en función a las fuentes de información y no únicamente con relación a las funciones organizacionales.
- ▶ Integra las necesidades de los individuos, grupos y de la misma organización

3.5. Importancia del cambio en el ámbito laboral

Como se ha venido mencionando, hoy en día las empresas deben ser más flexibles y dinámicas, puesto que se encuentran cada vez más inmersas en un entorno cambiante y complejo, lo que provoca que todo ser humano se enfrente al cambio, ya sea por medio de la adaptación o la resistencia al mismo.

Es preciso aclarar que los principales componentes de la organización son los empleados y las funciones productivas (trabajo), de forma que dentro de un proceso de cambio se ven involucradas ambas partes, ya que el proceso abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización –y su personal-, para que adopte y se adapte exitosamente mediante nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de pensar y de hacer negocios.

Se entiende por capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje y la resolución efectiva de sus diferentes problemáticas.

Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y agentes de cambio, es que el cambio se produzca en la dirección planeada, es decir, la que interesa a los objetivos de la organización. Entonces se puede afirmar que el cambio es una pieza importante de mejoramiento continuo dentro de las organizaciones y es importante porque permite adaptarse a su medio ambiente de negocios; es decir, un cambio es importante porque para poder competir, crecer, adaptarse y mantenerse productivas, las empresas y las personas, necesitan aplicar cambios, ya que de lo contrario, no podrán subsistir.

La necesidad del cambio radica en que las empresas hoy en día se enfrentan a una competencia global, la cual crea presiones sobre las compañías a fin de rediseñar las operaciones, los procesos y los beneficios para el usuario final, así mismo permite desarrollar la flexibilidad necesaria, para sobrevivir a las exigencias del entorno e incluso estar a la vanguardia.

Otro punto a considerar sobre el cambio es el hecho de que forma un proceso de aprendizaje continuo; es decir, se adquiere la capacidad para asimilar y responder a los cambios y exigencias que ocurren en el medio, y si se acepta que las organizaciones son los órganos que mayor cambio generan, se puede decir que en ellas es en donde tiene lugar la mayor parte del aprendizaje individual y colectivo, dando la oportunidad a los colaboradores de generar un crecimiento profesional y personal.

4. METODOLOGÍA

4.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer la relación existente entre la gestión subjetiva del cambio que se implementa en el área de Recursos Humanos y el afrontamiento que manifiesta el personal de dicha área.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar y definir dentro de la gestión del cambio, los aspectos subjetivos que viven los empleados del departamento de Recursos Humanos manifiestan.
2. Identificar y describir los estilos de afrontamiento que los empleados del departamento de Recursos Humanos manifiestan con mayor frecuencia ante la gestión subjetiva del cambio.
3. Analizar si existe alguna relación entre los estilos de afrontamiento y las variables sociodemográficas de los empleados del departamento de Recursos Humanos.

4.3. HIPÓTESIS GENERAL

Cuando se implementa de manera integral una gestión subjetiva del cambio, los empleados del área de recursos humanos manifiestan estilos de afrontamiento centrados en la solución de problemas, generación de aprendizaje y control emocional, además de buscar la adaptación e involucramiento en el tránsito de los procesos de cambio.

4.4. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. Identificar y describir los estilos de afrontamiento que los empleados del departamento de Recursos Humanos manifiestan con mayor frecuencia ante la gestión subjetiva del cambio.

1.1. Los estilos de afrontamiento mayormente utilizados son la solución la solución de los problemas existentes y el aprendizaje que se obtiene de éste.

1.2. El estilo de afrontamiento menos utilizado es el esperar a que la situación de cambio se resuelva por sí sola o mostrando una actitud agresiva e intolerante ante el cambio.

2. Identificar y definir dentro de la gestión del cambio, los aspectos subjetivos que viven los empleados del departamento de Recursos Humanos manifiestan.

2.1. Los aspectos subjetivos del cambio que mayormente se presentan en los empleados de esta área son la adaptación y la participación en el proceso; mientras que la demostración de una emoción negativa es muy poco utilizada.

3. Analizar si existe alguna relación entre los estilos de afrontamiento y los componentes del cambio organizacional de los empleados del departamento de Recursos Humanos

3.1. Se espera que exista una relación entre la solución de problemas y el nivel de adaptación y participación de los empleados dentro del proceso de cambios.

4.5. METODOLOGÍA

Estudio descriptivo en el cual se aplicaron dos instrumentos: uno encaminado a evaluar la percepción sobre los estilos de afrontamiento ante un cambio organizacional y otro enfocado en destacar los componentes del cambio organizacional.

Se considera indispensable recalcar que en un estudio descriptivo las variables analizadas no necesitan estar relacionadas entre sí, como menciona Hernández Sampieri (1998), ya que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de las variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.

Otro punto a resaltar, es el uso del software SPSS Statistics 19 y de Excel como herramientas principales para el análisis de los datos obtenidos, en donde las principales técnicas fueron el análisis descriptivo y el análisis de frecuencias.

4.6. MUESTREO Y PRODECIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Posterior a una investigación llevada a cabo en el Municipio de Querétaro, para identificar un número representativo sobre los profesionistas y empleados que se encuentran desarrollándose en el área de recursos humanos; se logró identificar a 300 personas aproximadamente, las cuales conforman el Universo del proyecto. A este Universo se les realizó una invitación vía correo electrónico; de manera que, bajo participación voluntaria, se obtuvo una respuesta de 30 personas, mismas que integran la muestra de esta investigación, las cuales desarrollas sus actividades profesionales como Reclutadores.

Los instrumentos que se utilizaron fueron los siguientes:

Dimensiones a evaluar	Instrumento a utilizar
Percepción – afrontamiento	Londoño, N., Henao, G., Puerta, I., Posada, S., Arango, D. y Aguirre, D. <i>Propiedades psicométricas y validación de la escala de estrategias de coping modificada (EEC-M)</i> . Universitas Psychologica, vol. 5, núm. 002, 2006, pp.327-349, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. (Anexo 1)
Cambio	Rabelo, E., Ros, M. y Das Gracias, M. <i>Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional</i> . Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 20, núm. 1, 2004, pp. 9-30, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid España. (Anexo 2)

4.7. INSTRUMENTOS

Como se apreció anteriormente, las estrategias de afrontamiento hacen referencia a los esfuerzos, mediante la conducta manifestada o la conducta interna del individuo, para hacer frente a las demandas internas y externas que lo rodean, así como a los conflictos entre ellas. De esta forma, el primer instrumento utilizado es la escala de estrategias de Copping-Modificada (EEC-M), la cual fue construida con 98 ítems, con opciones de respuesta tipo Likert, en un rango de frecuencia de 1 a 6 desde Nunca hasta Siempre. Se construyeron 14 de escalas, cada una evaluada a partir de siete enunciados, a fin de lograr identificar el estilo de afrontamiento de cada uno de los participantes dentro de la gestión de un cambio organizacional y el impacto que pueden generar el afrontamiento como factor de resistencia al cambio.

Los componentes de la escala son los siguientes:

- 1) *Solución de problemas*: estrategia cognitiva en la que se busca analizar las causas del problema y generar alternativas de solución. Se conforma por los ítems:

1	Trato de analizar las causas del problema para poder hacerle frente.
15	Trato de solucionar el problema siguiendo unos pasos concretos bien pensados.
29	Establezco un plan de actuación y procuro llevarlo a cabo.
43	Hago frente al problema poniendo en marcha varias soluciones.
57	Pienso determinadamente los pasos a seguir para enfrentarme al problema.
71	Analizo lo positivo y negativo de las diferentes alternativas.
85	Me es difícil pensar en posibles soluciones a mis problemas.

2) *Conformismo*: estrategia cognitiva que busca tolerar el estrés resignándose con la situación. Ésta es evaluada por los reactivos:

2	Trato de tener mucha resignación con lo que me sucede.
16	No suelo hacer nada concreto para cambiar la situación.
30	No hago nada frente a los problemas, dado que no depende de mí la solución a los mismos.
44	Dejo que las cosas sigan su curso.
58	Me resigno y dejo que las cosas pasen.
72	Tolero pasivamente la situación.
86	Me vuelvo muy pesimista con las cosas que me pasan.

3) *Control emocional*: estrategia cognitivo-comportamental con la cual se busca tolerar la situación estresante a través del control de las emociones.

Evaluada por las preguntas:

3	Procuro relajarme o tranquilizarme a mi manera.
17	Me dejo llevar por la emoción del momento.
31	Intento no actuar precipitadamente ni dejarme llevar por mi primer impulso.
45	Trato de controlar mi tensión valiéndome de mis propias cualidades.
59	Me digo a mí mismo cosas que me hacen sentir mejor.
73	Me es difícil relajarme.
87	Intento mantener la calma.

4) *Evitación emocional*: estrategia cognitivo-comportamental en la cual se evitan expresar la emociones, dada la carga emocional o la desaprobación social. Ésta es evaluada por los reactivos:

4	Trato de comportarme como si nada hubiera pasado.
18	Procuro guardar para mí los sentimientos.
32	Procuro que los otros no se den cuenta de lo que siento.
46	Trato de ocultar mi malestar.

60	Inhíbo mis propias emociones.
74	Hago todo lo posible para ocultar mis sentimientos a los otros.
88	Trato de evitar mis emociones.

5) *Evitación comportamental*: estrategia comportamental en la que llevan a cabo actividades o acciones que contribuyan a tolerar el problema o a eliminar o neutralizar las emociones generadas por las mismas. Ésta es evaluada por las preguntas:

5	Me alejo del problema temporalmente (tomando unas vacaciones, descanso, etc.).
19	Me vuelco en el trabajo o en otra actividad.
33	Evado las conversaciones o temas que tienen que ver con el problema.
47	Salgo al cine, a dar una vuelta, etc, para olvidarme del problema.
61	Busco actividades que me distraigan.
75	Me ocupo de muchas actividades para no pensar en el problema.
89	Evito estar en contacto con algo o alguien que tenga que ver con el problema.

6) *Evitación cognitiva*: estrategia cognitiva en la que se busca eliminar o neutralizar los pensamientos valorados como negativos o perturbadores, a través de la distracción o la negación. Ésta es evaluada por los rubros:

6	Procuró no pensar en el problema.
20	Intento olvidarme de todo.
34	Trato de pensar en otras cosas.
48	Evito pensar en el problema.
62	Niego que tengo problemas.
76	Trato de convencerme que el problema no existe.
90	Dejo a un lado los problemas y pienso en otras cosas.

7) *Reacción agresiva*: estrategia comportamental en la que se expresa la ira y la hostilidad abiertamente como consecuencia de la frustración y la desesperación, reaccionando de manera agresiva hacia los demás, hacia sí mismo o hacia los objetos. Se encuentra evaluada por los ítems:

7	Descargo mi mal humor con los demás.
21	Me comporto de forma hostil con los demás.
35	Expreso mi rabia sin calcular las consecuencias.
49	Me dejo llevar por mi mal humor.
63	Me salgo de mis casillas.
77	Me agredo física o verbalmente.
91	Destruyo o lanzo objetos a raíz de mi mal humor.

8) *Expresión emocional abierta*: estrategia comportamental en la que se expresan las emociones abiertamente como una manera de neutralizar las mismas. Ésta se evalúa por las preguntas:

8	Expreso lo que siento en el momento sin darle importancia a lo que los demás puedan pensar.
22	Lloro.
36	Me provoca no hacer nada.
50	Expreso mi tristeza esté solo o acompañado.
64	Por más que quiera no soy capaz de expresar abiertamente lo que siento.
78	Así lo quiera, no soy capaz de llorar.
92	Expreso abiertamente mis emociones.

9) *Reevaluación positiva*: estrategia cognitiva que busca aprender de las dificultades, identificando los aspectos positivos del problema. Es una estrategia de optimismo que contribuye a tolerar la problemática y a generar pensamientos que favorecen al enfrentar la situación. Ésta se mide con los ítems:

9	Intento ver los aspectos positivos del problema.
23	Intento sacar algo positivo del problema.
37	Experimento personalmente eso de que "no hay mal que por bien no venga".
51	Pienso que las cosas podrían ser peor.
65	A pesar de la magnitud de la situación tiendo a sacar algo positivo.
79	Tengo muy presente el dicho "al mal tiempo buena cara".
93	Trato de identificar las ventajas del problema.

10) *Búsqueda de apoyo social*: estrategia comportamental en la cual se expresa la emoción y se buscan alternativas para solucionar el problema con otra u otras personas. Es evaluada por las preguntas:

10	Le cuento a familiares o amigos cómo me siento.
24	Pido consejo u orientación a algún pariente o amigo para poder afrontar mejor el problema.
38	Pido a parientes o amigos que me ayuden a pensar acerca del problema.
52	Hablo con amigos o familiares para que me animen o tranquilicen cuando me encuentro mal.
66	Pido a algún amigo o familiar que me indique cuál sería el mejor camino a seguir.
80	Procuro que algún familiar o amigo me escuche cuando necesito manifestar mis sentimientos.
94	Considero que mis problemas los puedo solucionar sin ayuda de los demás.

11) *Búsqueda de apoyo profesional*: estrategia comportamental en la cual se busca el recurso profesional para solucionar el problema o las consecuencias del mismo. Evaluada por los reactivos:

11	Procuro conocer mejor el problema con la ayuda de un profesional.
25	Busco ayuda profesional para que me guíen y orienten.
39	Procuro hablar con personas responsables para encontrar una solución al problema.
53	Busco la ayuda de algún profesional para reducir mi ansiedad o malestar.
67	Pido ayuda a algún médico o psicólogo para aliviar mi tensión.
81	Intento conseguir más información sobre el problema acudiendo a profesionales.
95	Pienso que no necesito la ayuda de nadie y menos de un profesional.

12)*Religión*: estrategia cognitivo-comportamental expresada a través del rezo y la oración dirigido a tolerar o solucionar en el problema con otra y otras personas. Se encuentra evaluada por los ítems:

12	Asisto a la Iglesia.
26	Tengo fe en que puede ocurrir algún milagro.
40	Tengo fe en que Dios remedie la situación.
54	Rezo.
68	Acudo a la Iglesia para poner velas o rezar.
82	Dejo todo en manos de Dios.
96	Busco tranquilizarme a través de la oración.

13)*Refrenar el afrontamiento*: estrategia cognitiva que busca conocer más sobre el problema o aclarar la eficacia de las alternativas, antes de enfrentar el problema. Evaluada por las preguntas:

13	Espero conocer bien el problema antes de darle solución.
27	Espero el momento oportuno para resolver el problema.
41	Pienso que hay un momento oportuno para analizar la situación.
55	Hasta que no tenga claridad frente a la situación, no puedo darle la mejor

	solución a los problemas.
69	Asumo que es mejor esperar para aclarar el problema.
83	Me doy un tiempo para aclarar la situación.
97	Frente a un problema, espero conocer bien la situación antes de actuar.

14) *Espera*: estrategia cognitivo-comportamental que busca esperar que la situación se resuelva por sí sola con el pasar del tiempo y es evaluada por los reactivos:

14	Espero a que la solución llegue sola.
28	Pienso que con el paso del tiempo el problema se soluciona.
42	No hago nada porque el tiempo todo lo dice.
56	Pienso que lo mejor es esperar a ver qué puede pasar.
70	Considero que las cosas por sí solas se solucionan.
84	Espero que las cosas se vayan dando.
98	Dejo que pase el tiempo.

El segundo instrumento aplicado, fue una abreviación a la Escala de actitudes ante el cambio organizacional realizado por Rabelo, Ross y Das Gracias (2004), la cual fue construida con 20 ítems, con opciones de respuesta tipo Likert, en un rango de frecuencia de 1 a 6 desde Nunca hasta Siempre, distribuidos en los siguientes 5 componentes:

1) *Involucramiento*: entendiéndolo como generador y promotor del cambio organizacional. Considerado uno de los factores para realizar una toma de decisión.

R1	Considera importante el cambio dentro de la organización.
R2	Considera que la empresa en la que labora realiza cambios constantemente.
R3	¿Está usted a favor del cambio continuo?

2) *Adaptación*: grado de asertividad que el reclutador demuestra para sobrellevar la transición en un cambio organizacional.

R13	Cuando el proceso del cambio genera algún conflicto, ¿intenta usted resolverlo?
R5	Cuando la empresa es promotora del cambio, ¿se le informa en tiempo y forma?
R11	Ante un cambio, ¿intenta siempre rescatar algún aprendizaje?
R20	¿Considera que lo único constante es el cambio?

1) *Participación*: Grado en el que el reclutador, forma parte del cambio organizacional; es considerado el segundo de los factores para realizar una toma de decisión.

R4	¿Ha iniciado usted algún cambio en su empresa?
R6	¿Se le toma en cuenta su opinión sobre el cambio?
R8	¿Procura ser partícipe del cambio organizacional?
R14	¿Le es complicado identificar las áreas de oportunidad en el proceso del cambio?
R19	¿Se mantiene alerta para identificar oportunidades para generar un cambio?

2) *Emocionalidad*: Manifestación de algún estado de ánimo negativo al presentarse y verse afectado por un cambio organizacional.

R7	¿Se siente nervioso o angustiado cuando sabe que se llevará a cabo algún cambio?
R10	Los cambios llevados a cabo, ¿le han afectado positivamente?
R17	¿Le es difícil relajarse ante el anuncio de un cambio?

3) *Resistencia*: Vista como un proceso natural y normal formado por la percepción del impacto del cambio, las ideas irracionales y los posibles efectos causados por el cambio organizacional.

R9	¿Intenta mantenerse alejado del proceso de cambio o innovación?
R12	Ante un cambio, ¿prefiere ver cómo se irá desarrollando antes de tomar alguna postura o participar en el cambio?
R15	¿Procura esperar a que le sea indicado el cambio y su proceso?
R16	¿Su actitud ante el cambio generalmente es de resignación?
R18	¿Procura no pensar en los futuros cambios organizacionales?

5. RESULTADOS

Esta sección de la investigación se compone de los resultados obtenidos en el estudio de campo sobre los estilos de afrontamiento y los componentes del cambio que son mayormente utilizados por el personal de Recursos Humanos.

Primeramente se hará una descripción de las variables sociodemográficas de la muestra, como son, sexo, edad, profesión, años de experiencia en el área, entre otras; para continuar con un análisis estadístico descriptivo de cada uno de los catorce estilos de afrontamiento y de los cinco componentes de cambio.

5.1. Descripción de variables sociodemográficas

A lo largo de esta sección, se describen las características sociodemográficas de la muestra, la cual estuvo conformada por 30 participantes, los cuales actual del área de Recursos Humanos. La primer variable sociodemográfica es el sexo, de los cuales 15 participantes (50%) fueron del sexo femenino y 15 (50%) del sexo masculino, como se observa en la Figura:5.1.

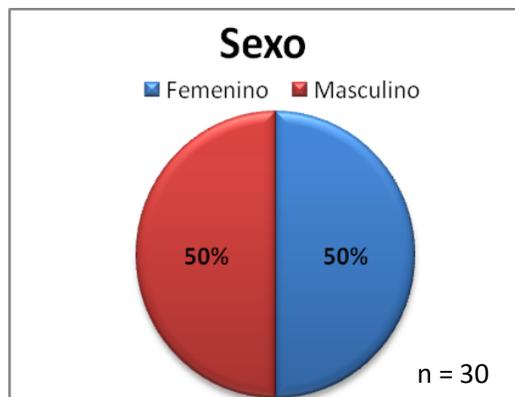


Figura 5.1. Variable sociodemográfica del sexo de la muestra.

Las edades en las que la muestra se encuentra ubicada (Figura 5.2), se presentan desde los 20 hasta los 49 años y se estudió en cuatro grupos, dentro de los cuales; 2 personas se encuentran en el rango de 20 a 24 años (6.7%), 11 personas están en el rango de 25 a 29 años (36.7%), 13 personas forman parte del rango de 30 a 37 años (43.3%) y por último 4 personas conforman el rango de 38 a 49 años (13.3%).

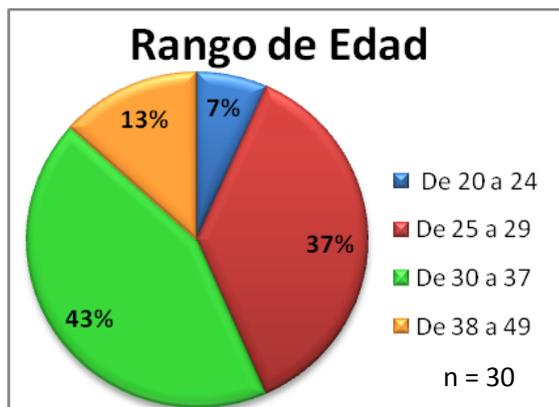


Figura 5.2. Variable sociodemográfica del rango de edad de la muestra.

En cuanto a las profesiones que tienen los integrantes de la muestra, se puede apreciar que las dos carreras sobresalientes en el área de Recursos Humanos son Administración con el 50% y Psicología con el 26.7%, por debajo de ellas se encuentran Mercadotecnia y Relaciones Industriales con el 10% respectivamente y con el 3.3% se encuentra la carrera de Comercio Internacional (ver Figura 5.3).

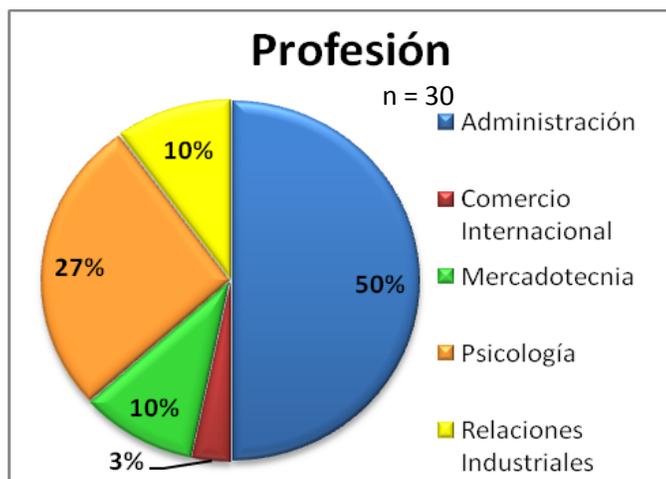


Figura 5.3. Variable sociodemográfica de la profesión de la muestra.

Con respecto al estado civil que presenta la muestra, se puede apreciar que el 50% son solteros, mientras que el otro 50% son casados (ver Figura 5.4).

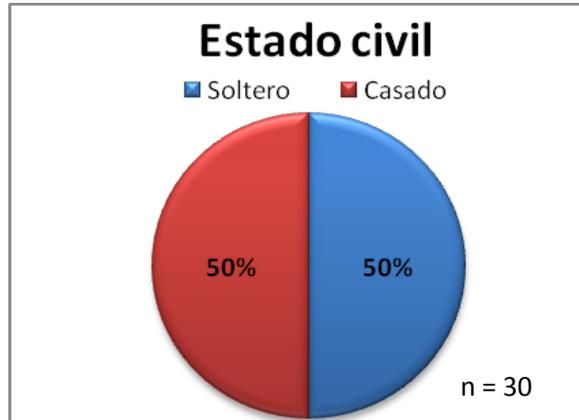


Figura 5.4. Variable sociodemográfica del estado civil de la muestra.

Otro punto que se cuestionó fue el tiempo de experiencia que se tiene en el área de Recursos Humanos (Figura 5.5); en este rubro se puede apreciar que el 50% de la muestra tiene entre 0 y 3 años de experiencia, en contraste con esto, el 20% presenta más de 10 años en el área, mientras que se tiene un 16.7% que ha estado entre 7 y 10 años y sólo un 13.3 ha laborado de 4 a 6 años en esta área.



Figura 5.5. Variable sociodemográfica de años de experiencia profesional de la muestra.

Por último se registró que el 73.3% de los cuestionados labora en el sector privado, mientras que sólo el 26.7% lo hace en el sector público (ver la Figura 5.6).

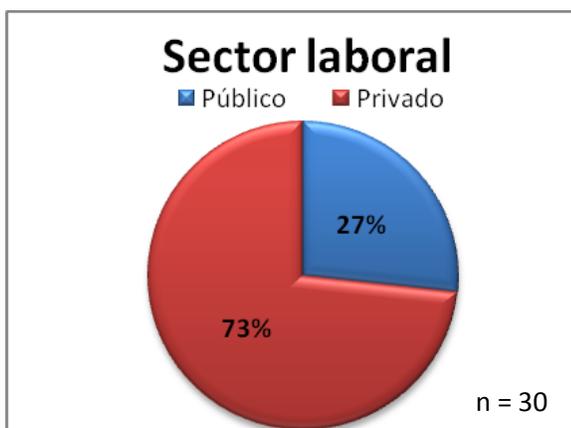


Figura 5.6 Variable sociodemográfica del sector laboral de la muestra.

5.2. Análisis estadístico descriptivo de los estilos de afrontamiento

Dentro del análisis estadístico descriptivo se encuentran las medidas de tendencia central que son puntos en una distribución obtenida, los valores medios o centrales de ésta, y ayudan a ubicarla dentro de la escala de medición. Las principales medidas de tendencia central son: moda, mediana y media.

También forman parte de éste, las medidas de variabilidad que indican la dispersión de datos en la escala de medición; es decir, los intervalos que designan distancias o un número de unidades en la escala de medición.

Las medidas de variabilidad más utilizadas son rango, desviación estándar y varianza; en donde el rango es la diferencia entre la puntuación mayor y la puntuación menor e indica el número de unidades en la escala de medición que se necesitan para incluir los valores máximo y mínimo; la desviación estándar es

el promedio de la desviación de las puntuaciones teniendo como referencia la media y la varianza es la desviación estándar elevada al cuadrado.

Como se mencionó con anterioridad, el primer instrumento utilizado fue la escala de estrategias de Copping-Modificada (EEC-M), la cual presenta los siguientes 14 estilos de afrontamiento (Cuadro 5.1):

Cuadro 5.1 Estadísticos descriptivos de los estilos de afrontamiento*.

	N	Rango	Mín	Máx	Media	Desv. típ.	Varianza
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	30	2	3	6	4.86	.747	.558
REFRENAR EL AFRONTAMIENTO	30	3	3	6	4.79	.875	.766
REEVALUACIÓN POSITIVA	30	3	3	6	4.74	1.019	1.038
CONTROL EMOCIONAL	30	2	4	6	4.63	.515	.265
BÚSQUEDA DE APOYO SOCIAL	30	4	2	6	4.11	1.152	1.326
EVITACIÓN EMOCIONAL	30	4	2	5	3.64	1.078	1.163
BÚSQUEDA DE APOYO PROFESIONAL	30	4	2	6	3.43	1.018	1.036
EVITACIÓN COMPORTAMENTAL	30	3	2	5	3.27	.595	.354
EXPRESIÓN EMOCIONAL ABIERTA	30	2	2	5	3.20	.636	.405
RELIGIÓN	30	5	2	6	3.06	1.160	1.345
EVITACIÓN COGNITIVA	30	3	2	5	2.77	.771	.595
CONFORMISMO	30	2	2	4	2.73	.626	.392
REACCIÓN AGRESIVA	30	2	1	3	2.34	.695	.484
ESPERA	30	2	1	4	1.89	.568	.323
N válido (según lista)	30						

* N= Número de la muestra, Min= Rango mínimo, Máx= Rango máximo, Desv. Típ. = Desviación estándar.

Se puede observar que la solución de problemas con una media de 4.86, un rango de entre 3 a 6 y una desviación estándar de 0.747 es el estilo de afrontamiento que de acuerdo a nuestra escala de likert, es utilizado “Casi siempre” por los reclutadores; lo que muestra que analizan lo positivo y negativo de las diferentes alternativas que tienen, que establecen un plan de actuación y procuran llevarlo a cabo poniendo en marcha varias soluciones; se observa

entonces que tienden a involucrarse y hacerse partícipes de la situación cambiante. (Cuadro 5.1).

En cuanto al estilo de refrenar el afrontamiento con media de 4.79, un rango de entre 3 a 6 y una desviación estándar de 0.875, se observa que también es uno de los estilos utilizados “Casi siempre” por los reclutadores, lo que indica que ante un problema, constantemente buscan conocer más a detalle el problema antes de actuar, además de que, hasta que no tengan claridad frente a la situación, no pueden identificar la mejor solución al problema presentado; es decir, se muestran altamente reflexivos y analíticos antes de realizar una toma de decisión.

Otro estilo de afrontamiento “Casi siempre” utilizado por los reclutadores es la reevaluación positiva, la cual presenta una media de 4.79, un rango de entre 3 a 6 y una desviación estándar de 1.019 y muestra la tendencia optimista que tienen los reclutadores por generar algún tipo de aprendizaje de cada una de las situaciones problemáticas o cambiantes que se les presenten, intentando ver los aspectos positivos del problema, así como sacar algo bueno de éste a pesar de su magnitud; se puede decir que este estilo de afrontamiento es utilizado como una estrategia adaptativa ante el cambio, que contribuye a tolerar la problemática y a generar pensamientos que favorecen a enfrentar la situación, ya que además de buscar un aprendizaje, propicia un espacio de reflexión y transición para la generación de pensamientos positivos en pro del involucramiento del individuo.

El control emocional, estilo de afrontamiento con una media de 4.63, un rango de entre 4 a 6, con una desviación estándar de 0.515 es “Casi siempre” utilizado por los reclutadores y muestra la capacidad de tolerancia que tienen sobre el manejo de sus emociones ante situaciones estresantes, de manera que procuran relajarse a su manera, intentan mantener la calma y no actuar precipitadamente ni dejarse llevar por el primer impulso; es decir, muestra la capacidad que tienen para manejar sus emociones de manera asertiva ante una situación cambiante.

La búsqueda de apoyo social con media del 4.11, un rango de 2 a 6 y una desviación estándar de 1.152, es también utilizado “Frecuentemente” entre la muestra de reclutadores y se refiere a la capacidad que tienen para expresar las emociones generadas por la situación de cambio y la generación de alternativas para solucionar un problema por medio del apoyo proporcionado por otras personas; entre las acciones que casi siempre realizan son el contarle a familiares o amigos su sentir ante la situación, el sentirse escuchados y el pedir un consejo u orientación para poder afrontar mejor el problema; es decir, muestra la disposición que tienen para recibir apoyo emocional e información necesaria para tolerar y enfrentar el estrés generado por la situación de cambio.

La evitación emocional con media de 3.64, un rango de 2 a 5 y una desviación estándar de 1.078 es otro estilo de afrontamiento que utilizan los reclutadores “Frecuentemente”, este estilo hace referencia a la movilización de recursos que los reclutadores enfocan para ocultar o inhibir sus emociones; principalmente las emociones con una carga negativa y por el miedo a generar una situación de desaprobación social, ya que tratan de ocultar su malestar, procuran que los demás no se den cuenta de lo que sienten y hacen todo lo posible para ocultar sus sentimientos a los otros, de manera que desarrollan una estrategia de adaptación para superar la etapa de transición del cambio.

La búsqueda de apoyo profesional con una media de 3.43, un rango de 2 a 6 y una desviación estándar de 1.018, es un estilo de afrontamiento utilizado “A veces” por los reclutadores, lo que muestra que ocasionalmente procuran hablar con personas responsables para encontrar alguna solución, buscan ayuda profesional para guiarse y orientarse, procuran conocer mejor y conseguir más información el problema con ayuda de un profesional en el tema y obtener algunas alternativas para enfrentarlo, ya que al conocer y utilizar los recursos profesionales de su círculo social, logran tener una percepción de control mayor, un mayor control sobre su emocionalidad generada por el cambio y una toma de decisión asertiva.

Otro estilo de afrontamiento es la evitación comportamental, que por su media de 3.27, su rango de entre 2 y 5 y su desviación estándar de 0.595, es utilizado “A veces” por los reclutadores mediante el desempeño de actividades o acciones que generen un determinado grado de tolerancia hacia la situación cambiante o incluso que logren neutralizar o eliminar las emociones generadas, de forma que a veces buscan actividades que los distraigan, se vuelcan en el trabajo o en alguna otra actividad, salen al cine o a dar una vuelta para olvidarse del problema y se ocupan de muchas actividades para no pensar en la situación; como la energía se canaliza y se utiliza en la omisión de las emociones, la adaptación e involucramiento ante el cambio se ven afectados negativamente.

En cuanto a la expresión emocional abierta, se aprecia que es otro estilo de afrontamiento utilizado “A veces” por los reclutadores, ya que tiene una media de 3.20, un rango de entre 2 a 5 y una desviación estándar de 0.636, dentro de este estilo, buscan expresar las emociones abiertamente para neutralizarlas, a través de comportamientos tales como “aunque tenga ganas de llorar, o de expresar lo que siento, no lo hago o lo evito”

Otro estilo utilizado “A veces” por los reclutadores, es la religión, la cual tiene una media de 3.06, un rango de entre 2 a 6 y una desviación estándar de 1.160, lo que indica que el rezo y la oración se consideran como estrategias para tolerar el problema o para generar soluciones; de forma además de rezar, buscan tranquilizarse por medio de la oración o asistiendo a la Iglesia o teniendo fe en que pueda ocurrir algún milagro. Por la naturaleza del estilo, cuando los reclutadores tienen a utilizarlo, se muestran pasivos y tienen a alejarse por completo de ser parte propositiva sobre cualquier toma de decisión.

La evitación cognitiva con una media de 2.77, un rango de entre 2 y 5 y una desviación estándar de 0.771, es un estilo de afrontamiento utilizado “A veces” por los reclutadores el cual busca neutralizar los pensamientos valorados como negativos o perturbadores e intentan olvidarse de todo o pensar en otras cosas, dejan a un lado los problemas, piensan en algunas otras actividades e

incluso niegan el hecho de que tengan algún problema; es decir, muestran completa resistencia a enfrentar el cambio e intentan bloquear cualquier tipo de emocionalidad que la situación les genere.

El conformismo, también es otro estilo de afrontamiento que pueden utilizar “A veces”; presenta una media de 2.73, un rango de entre 2 a 4 y una desviación estándar de 0.626, lo que muestra que tratan de tener mucha resignación con lo que les sucede, tratan de tolerar pasivamente la situación o se vuelven muy pesimistas ante ésta, incluso pueden dejar que las cosas continúen con su propio curso o evitan hacer algo concreto para cambiarla; es decir, este estilo muestra en conjunto una falta de involucramiento, participación y adaptación ante la situación cambiante.

En cuanto a la reacción agresiva como un estilo de afrontamiento, se observa, por su media de 2.34, su rango de entre 1 a 3 y su desviación estándar de 0.695, que los reclutadores “Casi nunca” la utilizan, lo que muestra que en muy pocas ocasiones se salen de sus casillas o se dejan llevar por su mal humor, se comportan de forma hostil con los demás o agreden física o verbalmente a los involucrados; es pues uno de los estilos con un alto componente emocional negativo y un nulo grado de adaptación ante la situación cambiante.

Otro estilo “Casi nunca” utilizado por los reclutadores es la espera, la cual tiene una media de 1.89, un rango de entre 1 a 4 y una desviación estándar de 0.586, este estilo comportamental va acorde con la creencia de que la situación se resolverá por sí sola con el pasar del tiempo e implica que se tengan actitudes como esperar a que las cosas se vayan dando, o pensar que con el paso del tiempo el problema se soluciona o desaparece, o pensar que es mejor esperar para ver qué va a pasar y al igual que la reacción agresiva, es uno de los estilos con un nulo grado de adaptación ante la situación cambiante.

5.3. Análisis estadístico descriptivo de los componentes de cambio

Dentro del análisis estadístico descriptivo que se obtiene de los componentes del cambio, se observa que la adaptación, el involucramiento y la participación son los componentes más frecuentemente utilizados. A continuación se muestra el detalle de cada componente:

Cuadro 5.2 Estadísticos descriptivos de los componentes de cambio*.

	N	Rango	Mín	Máx	Media	Desv. típ.	Varianza
Adaptación	30	2	4	6	4.25	.584	.341
Involucramiento	30	3	3	6	4.17	.736	.542
Participación	30	2	3	5	3.61	.688	.473
Emocionalidad	30	2	3	4	3.26	.537	.289
Resistencia	30	2	2	4	2.75	.712	.507
N válido (según lista)	30						

* N= Número de la muestra, Min= Rango mínimo, Máx= Rango máximo, Desv. Típ. = Desviación estándar.

En cuanto a los estadísticos descriptivos de los componentes del cambio organizacional, se observa que la adaptación al cambio, con una media de 4.25, un rango de entre 4 a 6 y una desviación estándar de 0.584, es utilizada “Frecuentemente” por los reclutadores, ya que perciben al cambio como algo constante y ante dicha situación, intentan siempre rescatar algún aprendizaje y generar siempre alguna alternativa para resolverlo; de esta forma es que presentan cierto grado de asertividad para sobrellevar la transición en un cambio organizacional. (Cuadro 5.2).

El Involucramiento con una media de 4.17, un rango de entre 3 a 6 y una desviación estándar de 0.736, es utilizado “Frecuentemente” por los reclutadores, lo que muestra que ellos mismos se perciben como generadores y promotores del cambio organizacional, ya que están a favor de éste y lo consideran importante dentro de las organizaciones.

La participación de los reclutadores como componente del cambio organizacional, con media del 3.61, un rango de entre 3 a 5 y una desviación estándar del 0.688, también es utilizada “Frecuentemente”, ya que procuran hacerse parte del cambio, se mantienen alertas para identificar oportunidades para generarlo y procuran ser iniciadores de estas situaciones en sus respectivas empresas; de tal forma que se mantienen al día para formar parte en las respectivas tomas de decisiones que se presentan.

En cuanto al componente emocional, con media de 3.26, rango de entre 3 a 4 y desviación estándar del 0.537, es utilizado “A veces” por los reclutadores, lo que muestra que en ocasiones se sienten nerviosos o angustiados o que les es difícil relajarse ante una situación de cambio, de manera que se presenta algún estado de ánimo negativo al verse afectados o involucrados en ellos.

La resistencia al cambio con media del 2.75, rango de entre 2 a 4 y una desviación estándar del 0.712, es utilizada “A veces” por los reclutadores, ya que ocasionalmente procuran esperar a que les sea indicado el cambio y el proceso que deberán seguir o a veces procuran no pensar en los futuras cambios que se vislumbren o prefieren quedarse como observadores antes de tomar alguna postura o participar en la situación. Tener resistencia al cambio es un proceso natural y normal formado por la percepción del impacto del cambio que cada uno de los reclutadores tenga, las ideas irracionales y los posibles efectos causados por el cambio organizacional.

5.4. Análisis correlacional de Pearson

Para analizar la posible existencia de alguna relación entre los estilos de afrontamiento y los componentes del cambio organizacional de los empleados del departamento de Recursos Humanos, se realizó un análisis correlacional de Pearson, entre los estilos de afrontamiento utilizados con mayor frecuencia (Solución de problemas, Control emocional, Reevaluación positiva y Refrenar el

afrontamiento) y los cinco componentes del cambio organizacional (Resistencia, Emocionalidad, Participación, Adaptación e Involucramiento) (Cuadro 5.3).

De esta forma, se puede observar que existe una correlación significativa y bilateral, al nivel 0.01 entre la Solución de problemas y la Reevaluación positiva del 0.483, entre el Control emocional y la Reevaluación positiva del 0.604, entre el Control emocional y Refrenar el afrontamiento del 0.627, entre Refrenar el afrontamiento y la Reevaluación positiva del 0.794 y entre a Emocionalidad y Adaptación del 0.730.

Mientras que las correlaciones significativas y bilaterales al nivel 0.05 se presentan entre la Resistencia y Emocionalidad al 0.418 y entre la Resistencia y Participación al -0.366.

De esta forma, se puede observar que las correlaciones significativas se encuentran entre los estilos de afrontamiento mayormente utilizados y, por su parte, entre los componentes del cambio organizacional.

Cuadro 5.3 Análisis de correlaciones.

Análisis de Correlaciones

			SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	CONTROL EMOCIONAL	REEVALUACIÓN POSITIVA	REFRENAR EL AFRONTAMIENTO	Resistencia	Emocionalidad	Participación	Adaptación	Involucra
Rho de Spearman	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Coefficiente de correlación	1	0.268	.483**	0.337	-0.085	-0.103	0.012	-0.179	-0.065
		Sig. (bilateral)	.	0.151	0.007	0.069	0.656	0.587	0.948	0.345	0.734
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	CONTROL EMOCIONAL	Coefficiente de correlación	0.268	1	.604**	.627**	-0.267	-0.176	0.247	-0.026	0.3
		Sig. (bilateral)	0.151	.	0	0	0.153	0.352	0.189	0.892	0.108
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	REEVALUACIÓN POSITIVA	Coefficiente de correlación	.483**	.604**	1	.794**	-0.153	-0.013	-0.103	-0.023	0.045
		Sig. (bilateral)	0.007	0	.	0	0.42	0.944	0.589	0.904	0.815
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	REFRENAR EL AFRONTAMIENTO	Coefficiente de correlación	0.337	.627**	.794**	1	-0.043	-0.084	0.153	-0.063	0.305
		Sig. (bilateral)	0.069	0	0	.	0.82	0.659	0.42	0.743	0.101
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Resistencia	Coefficiente de correlación	-0.085	-0.267	-0.153	-0.043	1	.418*	-.366*	0.229	0.3	
	Sig. (bilateral)	0.656	0.153	0.42	0.82	.	0.022	0.047	0.224	0.107	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Emocionalidad	Coefficiente de correlación	-0.103	-0.176	-0.013	-0.084	.418*	1	-.137	.730**	0.171	
	Sig. (bilateral)	0.587	0.352	0.944	0.659	0.022	.	0.472	0	0.367	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Participación	Coefficiente de correlación	0.012	0.247	-0.103	0.153	-.366*	-0.137	1	0.161	0.324	
	Sig. (bilateral)	0.948	0.189	0.589	0.42	0.047	0.472	.	0.395	0.081	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Adaptación	Coefficiente de correlación	-0.179	-0.026	-0.023	-0.063	0.229	.730**	0.161	1	0.325	
	Sig. (bilateral)	0.345	0.892	0.904	0.743	0.224	0	0.395	.	0.079	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Involucramiento	Coefficiente de correlación	-0.065	0.3	0.045	0.305	0.3	0.171	0.324	0.325	1	
	Sig. (bilateral)	0.734	0.108	0.815	0.101	0.107	0.367	0.081	0.079	.	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	

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

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

6. CONCLUSIONES

Como bien se ha podido observar, hablar de cambio organizacional y estilos de afrontamiento implica una serie de factores, tanto externos como internos, que van determinando el estilo de afrontamiento y comportamiento a tomar de cada ser humano, ante determinada situación; y evidentemente hay una infinidad de combinaciones posibles, puesto que son muchos los factores involucrados.

Dentro de los resultados obtenidos durante este proceso se pueden destacar que los estilos de afrontamiento con mayor frecuencia utilizados por el personal de Recursos Humanos son: 1) Solución de problemas, 2) Reevaluación positiva, 3) Refrenar el afrontamiento y 4) Control emocional; con lo cual se acepta la hipótesis que plantea que estilos de afrontamiento mayormente utilizados son la solución la solución de los problemas existentes y el aprendizaje que se obtiene de éste.

La relevancia de estos resultados radica en el hecho de que el reclutador, al ser parte del área de Recursos Humanos (área que indiscutiblemente se vuelve agente de cambio y promotora de los mismos), debe y tiene la capacidad de hacer frente a los problemas que se vayan presentando de manera activa e inclusiva con el resto del personal; cuentan con la habilidad de analizar claramente el problema (desmenuzarlo, incluso si es necesario) e identificar las mejores alternativas para trabajar conjuntamente en pro del cambio organizacional sin perder el control emocional que implica una situación así, lo que hace que reflejen siempre una seguridad y una alta confianza sobre el plan de acción que se está implementando (aunque él mismo, así como el resto de la organización, no cuente con todas las respuestas, ni toda la información necesaria para gestionar exitosamente el cambio), logran mantener la calma para canalizar toda su atención y energía de manera asertiva sobre el proyecto de cambio y los

miembros del equipo y evitan ante cualquier situación mostrar una actitud precipitada, molesta o agresiva para no acrecentar la resistencia al cambio que cada empleado pueda tener. Además, tienen la capacidad de identificar los aprendizajes obtenidos y resaltar las situaciones positivas y áreas de oportunidad del proceso transitorio del cambio.

En cuanto a los estilos de afrontamientos menos utilizados por el personal de Recursos Humanos son: 1) Reacción agresiva, 2) Espera y 3) Religión. De manera que se acepta la hipótesis que plantea que los estilos de afrontamiento menos utilizados por esta muestra son aquellos que implican mostrar una actitud de inactividad, pazguatez o espera a que el proceso de cambio se vayan implementando y viviendo. Mucho menos tienden a pensar que con el paso del tiempo el problema se solucionará o desaparecerá sin la necesidad de involucrarse de manera activa en el proceso transitorio, tampoco toleran pasivamente la situación, ni se vuelven pesimistas, agresivos o intolerantes ante la incertidumbre y turbulencia que se pueda manifestar; por el contrario, son empleados que se encuentran en un estado de alerta y actividad constante, que muy seguramente tengan un alto sentido de afiliación y pertenencia por la empresa, y por ende se encuentren buscando las mejores alternativas para adaptarse al cambio de una manera participativa e involucrar al resto de los empleados en el proceso.

En cuanto a cambio organizacional se refiere, los aspectos subjetivos que mayormente se presentan en los empleados de esta área son la adaptación y la participación en el proceso; mientras que la demostración de una emoción negativa es muy poco utilizada. Esta hipótesis también se acepta, ya que los componentes del cambio organizacional más utilizados son: 1) Adaptación, 2) Involucramiento y 3) Participación; mientras que los menos concurrenciosos por la muestra de reclutadores son: 1) Emocionalidad y 2) Resistencia al cambio; de manera que se tiene a un grupo de profesionistas que perciben al cambio como algo constante, importante, generador de aprendizaje y de un espacio para

involucrarse (e involucrar a los demás) de manera activa en pro de las ventajas que traerá el cambio organizacional a la empresa, aún con la incertidumbre y resistencia que se pueda derivar del proceso transitorio. Además de buscar la mejor forma de afrontar el cambio e incluir a los demás, se mantienen alertas a las oportunidades que puedan surgir y evitan mostrarse nerviosos, angustiados o evidenciar que les pueda ser difícil relajarse ante el proceso turbulento del cambio, e incluso evitan quedarse como observadores antes de tomar alguna postura o participar en la situación.

Personalmente, considero que este tipo de empleados, son los que las organizaciones deben de cuidar de forma especial, pues son ellos, quienes se volverán agentes y líderes de los futuros cambios organizacionales; capaces de transmitir su confianza y entusiasmo en los nuevos proyectos, de manera formal e informal, y lograrán acortar la duración del proceso transitorio, así como reducir las diferentes manifestaciones de resistencia ante los cambios; son estos los colaboradores que permiten la constante y fluida mejora en la organización, mantienen abiertos los canales de comunicación; de manera que la información llegue a todos de manera oportuna y de forma exacta, buscan difundir los beneficios del cambio, para aumentar la responsabilidad y compromiso de cada una de las aportaciones de los colaboradores.

Por el mismo hecho de ser promotores del cambio, son aquellos empleados que se vuelven extremadamente eficientes en sus actividades y conocen las fortalezas y debilidades de cada miembro de su equipo de trabajo, de tal forma que al momento de incursionar un cambio, identifican a cada colaborador en alguna actividad que sea respaldada por alguna de sus fortalezas, a fin de aumentar su confianza en el proyecto y facilitar el proceso de implementación del cambio.

En cuanto a cultura organizacional, considero que esta muestra trabaja en pro del desarrollo personal y colectivo, buscando así arraigar y trabajar con base en los valores empresariales y adaptando toda nueva situación a los principios y códigos ya establecidos o en su caso, moldeando primeramente los valores y códigos para darlos a conocer posteriormente y regirse sobre éstos.

Con base en los resultados obtenidos, se puede decir, que el conjunto de estilos de afrontamiento que se destaca en la muestra, presenta un comportamiento completamente enfocado a la acción, en donde mediante una toma de decisión certera, hacen partícipe a los colaboradores y reducen radicalmente la resistencia al cambio que puede presentarse ya sea por el miedo de perder algo de valor (su trabajo, una posición en la empresa, la autoridad o poder que ya tienen), por no lograr entender el motivo del cambio, (pueden considerar que la información que se les presenta no es del todo cierta, no realiza completamente los beneficios que se lograrán o consideran que puede existir un trasfondo diferente, incluso puede no quedarles claro lo que ahora se espera de cada uno y los resultados que deberán de dar o simplemente porque es tal su miedo a salir de su zona de confort que pierden la seguridad de sus conocimientos y experiencia, que enfocados hacia la productividad, podrían brindar un sólido apoyo a la gerencia o a los agentes de cambio.

Es importante mencionar que cada individuo puede utilizar un estilo de afrontamiento distinto, según el contexto que se le presente y sus características sociodemográficas (edad, sexo, estado civil, nivel de educación, etc), así como sus propias experiencias de vida y percepción ante la forma de gestionar el cambio; y éstos pueden ser altamente cambiantes, aún presentándose una situación muy similar; la ventaja de la muestra es que aún siendo tan diferentes las características de cada uno como individuo, logran manifestar un estilo de afrontamiento similar ante las situaciones de cambio organizacional.

La importancia para los colaboradores de conocer sus estilos de afrontamiento, radica en que si aprenden a manejarlos, aprenderán también a manejar el estrés, logrando así adaptarse, resolver las situaciones caóticas y generar o identificar áreas de oportunidad para no fracasar en el ámbito laboral; lo extraordinario es que querrán arrastrar al resto de sus compañeros hacia el mismo rumbo; el éxito.

En cuanto a componentes del cambio organizacional se trata, el hecho de que la muestra presente una inclinación hacia la participación e involucramiento, favorece altamente el flujo de información y la constante y cercana comunicación, de manera que se pueden eficientizar los procesos e identificar más rápidamente a aquellas personas que presentan alguna resistencia al cambio, con lo que se puede trabajar aún más –y de manera más exhaustiva- con aquellos colaboradores que se manifiesten renuentes, inconformes o incluso frustrados; se facilita también la forma de transitar hacia la situación deseada, ubicando las diferentes actitudes del equipo de trabajo y guiándolo hacia abrirse a las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.

Además de identificar los estilos de afrontamiento y componentes del cambio organizacional utilizados más frecuentemente por la muestra, se espera que exista una relación entre la solución de problemas y el nivel de adaptación y participación de los empleados dentro del proceso de cambio, sin embargo esta hipótesis se rechaza, debido a que las correlaciones más significativas se encuentran sólo entre los estilos de afrontamiento o entre los componentes del cambio organizacional.

Lo que muestra que tenemos un grupo de reclutadores que dicen estar listos para enfrentar el cambio, que consideran al cambio algo importante y necesario en el día a día de las empresas para evitar que éstas desaparezcan, que están dispuestos a ser parte del cambio y ser voceros y agentes del mismo, que tienen la disposición de identificar las áreas de oportunidad que el proceso

transitorio vaya mostrando para poder lograr un aprendizaje nuevo y significativo y además, compartirlo con el resto del equipo de trabajo y que pueden adaptarse sin inconvenientes al proceso del cambio.

Sin embargo, cuando esta muestra se ve expuesta o involucrada en un proceso de cambio, su conducta se muestra con una mayor resistencia que la que ellos manifiestan; es decir, se tiene un grupo de reclutadores que dice estar dispuesto y preparado para el cambio, pero que cuando se ven inmersos en él, ponen un poco el freno al proceso y manifiestan cierta resistencia; prueba de esto es que no se manifiesta una correlación entre los estilos de afrontamientos mayormente utilizados y los componentes del cambio.

Esta situación muestra la importancia de la gestión subjetiva del cambio, ya que no basta con que el individuo manifieste una disposición y apertura ante el cambio, sino que también se le tiene que capacitar y proporcionar diversas herramientas que apoyen o respalden su conducta ante el cambio. Es necesario que la empresa realice actividades o planes de acción encaminados a reducir lo más posible la disonancia cognitiva que evidentemente se está manifestando en la muestra, de manera que la brecha entre la actitud de disposición ante el cambio organizacional y el comportamiento de resistencia sea lo más pequeña posible.

Lo ideal sería que esta brecha no lograra manifestarse y para ello la dirección debe de generar estrategias de acompañamiento posterior al cambio organizacional, en donde muestre evidencia que ayude a los empleados a percibir positivamente el cambio y conjunte la efectiva supervisión, comunicación, los programas de motivación e incentivos por crecimiento –tanto individual como por equipos de trabajo-; de tal forma que se tenga un reforzamiento positivo constante ante las situaciones de cambio organizacional.

Lo anteriormente mencionado, muestra la trascendencia de la gestión subjetiva del cambio y marca la pauta para seguir investigando sobre el tema y la manera en la que se puede lograr eliminar la brecha entre actitud y comportamiento de los empleados. Una propuesta para continuar la investigación es aplicar un cuestionario enfocado a identificar las competencias de los reclutadores para identificar el nivel de disonancia cognoscitiva que presentan entre su actitud positiva y su conducta un tanto resistente.

De manera que se puede afirmar, que cuando se implementa de manera integral una gestión subjetiva del cambio, los empleados del área de recursos humanos manifiestan estilos de afrontamiento centrados en la solución de problemas, generación de aprendizaje y control emocional, además de buscar la adaptación e involucramiento en el tránsito de los procesos de cambio.

BIBLIOGRAFÍA

- Aduna, A. 2010. Ecología social: Afrontamiento y solución de problemas. Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Aldwin, C. 1994. Stress, coping and development. The Guilford Press , Londres.
- Alles, M. 2007. Comportamiento organizacional. Granica, Argentina.
- Álvarez, J. 1976. Las relaciones humanas. Ed Jus, México, D.F.
- Aguirre M. 2010. La importancia del manejo saludable del estrés. Recuperado el 12 de noviembre de 2013 de: <http://www.dehiscencia.com/importancia-del-manejo-saludable-del-estres/>
- Armenakis, A.A. & Bedeian, A. G. 1999. Organizational Chnge: A review of Theory and Research in the 1990s. Journal of Management, 25. (3), 293-315.
- Ballesteros, S. y García, B. 2001. Procesos psicológicos básicos. Editorial Universitas, S.A. Madrid, España.
- Billings, A. y Moos, R. 1981. The role of coping responses and social resources in attenuating the stress of life events, Journal of Behavioral Medicine, 4, No. 2.
- Brown, G. K. & Nicassio, P.M. 1987. Development of a questionnaire for the assessment of active and passive coping strategies in chronic pain patients. Pain 31, p 53-64.
- Chiavenato, I. 2004. Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. Thomson, México.
- Coren, S., Ward, L. y Enns, J. 2001. Sensación y percepción. (5ta. Ed.). McGraw Hill, México D.F.
- Cummings, G. y Worley C. 2007. Desarrollo organizacional y cambio. (8va. Ed.). Thomson Editores, México, D.F.
- Descartes, R. 1980. El discurso del método. Porrúa, México.
- De Miguel, A., y García, L. 2000. Estrategias de afrontamiento: Un estudio comparativo con enfermos físicos crónicos y personas sin enfermedad crónica. Análisis y Modificación de Conducta, 26 (105), p 29-55.
- De Vega, M. 1985. Introducción a la psicología cognitiva. Alianza editorial. Madrid, España.
- Fernández – Abascal, E. G. 1997. “Estilos y estrategias de afrontamiento”. En Fernández-Abascal, E. G., Palmero, F., Chóliz, M. y Martínez, F. (Eds.) Cuadernos de práctica de motivación y emoción. Madrid: Pirámide.

- Festinger, L. 1975. Teoría de la disonancia cognoscitiva. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, España.
- Folkman, S. y Lazarus, R. 1980. An analysis of coping in a middleage community simple. *Journal of Health and Social Behavior*. p 219-239. September 21, 1980.
- Gibson, I., Donnelly y Konopaske. 2011. Organizaciones comportamiento, estructura y procesos. (13ra. Ed.). McGraw Hill, México.
- Huffman. 2000. Psicología en acción. Editorial Limusa, México, D.F.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. 1997. Comportamiento de las Organizaciones. (3ra. Ed). McGraw Hill, México.
- Kimble, C. Hirt, E. y Díaz, R. 2002. Psicología social de las Américas. Editorial Prentice Hall, México, D.F.
- Kotter, J. P. 1995. Liderando el cambio: por qué fracasan los esfuerzos de transformación. *Harvard Business Review*, reprint R0203H.
- Lawrence, Paul R. 1993. Desarrollo de las Organizaciones. Diagnóstico y Acción. México. Fondo Educativo Interamericano.
- Lazzati, S. 2008. El cambio del comportamiento en el trabajo. Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Lazarus, R & Launier, R. 1978. Stress-related transactions between person and environment. Perspectives in interactional psychology. In L.A. Pervin & M. Lewis (Eds.). Plenum Press, New York, p 296.
- Lazarus, R.S., y Folkman, S. 1984. The handbook of behavioral medicine. En W.D. Gentry (Ed.) p 282-325, Guilford, Nueva York.
- Lazarus, R.S., y Folkman, S. 1986. Estrés y procesos cognitivos. Martínez Roca, Barcelona.
- Locke, J.B. 1956. Ensayo sobre el entendimiento humano. Fondo de Cultura Económica, México.
- Matlin, M. y Foley, H. 1996. Sensación y percepción. (3ra. Ed.). Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México D.F., México.
- Moscovic, S. 1999. Psicología social. I. Ediciones Paidós Ibérica, S.A., París, Francia.
- Napier R. y Gershenfeld, M. 1990. Grupos: teoría y experiencia. Trillas, México.
- Newton Margulies, Wallace John. 1998. El cambio organizacional (Técnicas y aplicaciones). México. Trillas.
- Novoa, J. 2000. El desafío del cambio. Cómo lograr mejores resultados en las organizaciones. México. Manual Moderno.

- Olson, D. H. & Mc Cubbin, H. I. 1989. *Families, What Makes Them Work*. California: Sage.
- Ovejero, A. 1998. *Las relaciones humanas: psicología social teórica y aplicada*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México D.F.
- Paris, L y Omar, A. 2009. Estrategias de afrontamiento del estrés como potenciadoras de bienestar. *Psicología y salud*. 19 (2), p 167-175. Recuperado de <http://www.uv.mx/psicysalud/psicysalud-19-2/19-2/Laura-Paris.pdf>
- Páez, Fernández, Ubillos y Zubieta. 2004. *Psicología social, cultural y educación*. Prentice Hall.
- Palací, F. 2005. *Psicología de la organización*. Pearson Prentice Hall, España.
- Pelechano, V. 1992. Personalidad y estrategias de afrontamiento en pacientes crónicos (1) (2). *Análisis y Modificación de Conducta*, 18 (58), p167-201.
- Ribes Iñesta, E. 2004. La psicología cognoscitiva y el conocimiento de otras mentes. *Revista Latina de Análisis de Comportamiento*, vol. 12, núm 3, 2004. p 7-22. Universidad de Guadalajara, México.
- Rabelo, E., Ros, M. y Das Gracias, M. 2004. Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 20, núm. 1, 2004, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid España, p 9-30.
- Sampieri, Fernández, Baptista, 1998. *Métodos de Investigación*.
- Leibovich de Figueroa, N., Schmidt, V.I., Marro, C.T. "Afrontamiento". En *El "malestar" y su evaluación en diferentes contextos*. Buenos Aires: Eudeba.
- Londoño, N., Henao, G., Puerta, I., Posada, S., Arango, D. y Aguirre, D. 2006. Propiedades psicométricas y validación de la escala de estrategias de coping modificada (EEC-M). *Universitas Psychologica*, vol. 5, núm. 002, 2006, p 327-349, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Rodríguez, A., Assmar, E. y Jablonski, B. 2001. *Psicología social*. (5ta. Ed.). Trillas, México, D.F.
- Ronco, E. y Lladó, E. 2000. *Aprender a gestionar el cambio*. Ediciones Paidós Ibérica S.A., Barcelona, España.
- Selye, H. (Ed.). 1983. *Selye's guide to stress research* (vol. 3). Scientific and Academic Editions, Nueva York.
- Spector, P. 2002. *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. Manual Moderno. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México D.F.

- Wahl, A., Hanestad, B., Wiklund, I. & Poum, T. 1999. Coping and quality of life in patients with psoriasis. *Quality of life Research*, 8, p 427-433.
- Wendell L. French y Cecil H. Bell. 1996. *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México. Prentice-Hall.
- Yáber, G., Matoll, M. & Valarino, E. 1998. Gerencia de sistemas conductuales y cambio organizacional. *Revisa latinoamericana de psicología*. 3, (2), 279-281.