

# Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional

## Quality of the communication and attitude of the employees in organizational change processes

Margel Parra Fernández\*, Olga Visbal Franco\*\*, Sonia Ethel Duran\*\*\* y Greta Badde\*\*\*\*

\*Psicóloga con Maestría en Recursos Humanos. Doctorante en Ciencias Sociales. Profesora investigadora. Departamento de Ciencias Sociales, Programa de Psicología, Universidad de la Costa. Barranquilla, Colombia.  
E-mail: margel.alejandra@gmail.com

\*\*Doctora en Psicología. Profesora Honoraria Independiente. Investigadora. Hamburgo, Alemania.  
E-mail: olvisbal@hotmail.com

\*\*\*Doctora Ciencias Gerenciales. Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Socióloga. Profesora Investigadora de la Fundación Universitaria Unicolombo Internacional. Cartagena, Colombia.  
E-mail: soniaduran547@hotmail.com

\*\*\*\*Estudiante de Psicología. Europäische Fernhochschule. Hamburgo, Alemania.  
E-mail: gretabadde@hotmail.de

Europäische Fernhochschule. Hamburgo, Alemania.

### Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la calidad de la comunicación y la actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional, en virtud de que algunas organizaciones tratan todos los cambios como algo que ocurre de manera accidental y que involucra las actividades de cambio que son proactivas y con propósito. El hombre es un ser productivo vinculado en el ambiente empresarial, que considera las actitudes como un proceso en el cual se obtiene más de lo esperado, ajustando el trabajo a los objetivos, propósitos y metas establecidas en la empresa.

Bajo este contexto, el éxito o fracaso de una organización está causado por las cosas que los empleados hacen o dejan de hacer, de las actitudes que éstos asuman. El cambio planeado también se ocupa del comportamiento de los individuos y grupos dentro de la organización. La realización de este artículo reviste ser pertinente y actualizada, puesto que contribuye con el

aporte de conocimientos en el área estratégica de cambio organizacional.

El estudio se realizó bajo un diseño experimental aplicando la escala de resistencia al cambio de Oreg (2006) en una muestra recolectada en línea ( $n= 174$ ) y compuesta por dos grupos aleatorios. Los resultados confirman que el grupo de participantes expuestos a una comunicación con argumentos de alta calidad mostró menos resistencia al cambio organizacional que el grupo de participantes expuestos a una comunicación con argumentos de baja calidad. Finalmente, se discute la importancia de los hallazgos para futuras investigaciones e implicaciones prácticas para la gestión de cambios organizacionales.

Palabras clave: Cambio organizacional; Resistencia al cambio; Comunicación de alta calidad; Disminución de la resistencia al cambio.

## Abstract

It has been confirmed that the organizations have faced various changes and challenges generated in the market, which have originated a new focus of study focused on people to execute the processes, emphasizing the creation of work methodologies that support the efforts of the employees to generate the changes, in such a way that the organizations can become global, flexible, productive, in addition to generate strategies oriented to the employee and the strategy to the client. In this sense, it is necessary to apply methods or techniques that allow optimizing the development of production processes, as well as the administration of organizations, by virtue of improving work activities and production processes. In this context, for the execution of organizational processes, a human talent is required that is committed and identified with the culture of the company, which is why the role played by the individual within any organization is highlighted. generate attitudes that promote communication, as a promoter of the functioning of the activities inherent to organizational change.

The main of this research was to determine the relationship between the quality of the communication and the attitude of the employees towards processes of organizational change. This objective is proposed because some organizations treat all the changes as nonplanned change; that involves organizational change product of proactive and purposeful activities; inside in the business environment the human being define the attitudes as a process in which more is obtained than expected; adjusting the work, the objectives, purposes and goals established in the company.

In this context, the organizational success or failure is caused by the employees do at the organization, the attitudes that they assume, the planned change that employees propose, also how they deal with the individuals and groups behavior. According to what has been said, make this research in relevant because it

contributes to the scientific knowledge in the organizational change area.

The study was carried out under an experimental design applying the resistance to change scale of Oreg (2006) in a sample collected online ( $n = 174$ ) and composed of two random groups. To carry out this research, it was necessary to establish the sample criterion: we worked from an integrated sample with a total of 174 people, which were randomly selected, through social networks and the virtual campus of a distance university in Germany. The stratification of the sample was made up of women (53%) and men (47%), employees with ages mainly between 21 and 40 years of age (60%), between 40 and 60 years of age (36%) and others (4%). Regarding the level of education, we found that 70% of the participants had a bachelor's degree, 26% had a university degree and 4% others. The majority of the participants (68%) had a time of belonging to the company from 1 to 5 years and 32% had more than 10 years.

In this research, a scale was used that differentiates three dimensions of resistance to change (affective, cognitive and behavioral). To investigate the possible links between the quality of the arguments (strong or weak) and the three dimensions of resistance to change, a Student's  $t$  test was carried out for each of the dimensions. Because multiple comparisons were made, the likelihood of committing type I error increased. In order to adjust the statistical results, the Bonferroni correction was applied (Bühner & Ziegler, 2009).

The results confirm that the group of participants exposed to a communication with high quality arguments showed less resistance to organizational change than the group of participants exposed to a communication with low quality arguments. Finally, the importance of the findings for future research and practical implications for the management of organizational changes are discussed.

**Key words:** Organizational change; Change resistance; High quality communication; Reduction of change resistance.

## Introducción

Asumir que el cambio es una variable externa, ajena al equilibrio natural de las organizaciones, es negar lo obvio. Por lo general, se asume que los cambios están íntimamente relacionados con transformaciones tecnológicas, niveles de mando o reducción de personal, los cuales ocurren por decisiones de alto nivel que responden a planes estratégicos, diferentes orientaciones en el mercado o presiones políticas y otros aspectos. Pero muy pocas veces se entiende que los procesos de cambio organizacional son consecuencia del uso consciente de la capacidad humana de innovar y de agregar valor al proceso.

Bajo este contexto, el recurso humano representa uno de los factores más importante en la gestión empresarial y, por tal razón, los cambios estratégicos deben estar apoyados por los valores, actitudes y conducta de su gente, en virtud de promover el trabajo en equipo de forma efectiva y alcanzar los objetivos organizacionales. En este sentido, los individuos asumen un determinado comportamiento ante los cambios producidos dentro de la organización, los cuales pueden ser facilitadores del proceso. Es cuando se plantea la actitud del empleado como lineamiento base en el proceso de comunicación, consolidando el principio que estos tienen su origen en el medio ambiente donde se desarrolla el empleado, así como también están relacionados con las creencias y valores que son manejados en la organización.

García, Duran, Parra y Martínez (2018) manifiestan que se genera un tipo de conducta relevante para promover desarrollo en las empresas, por lo cual no se debe descuidar ningún elemento que lo pueda debilitar. Puesto que estas conductas son críticas para las organizaciones, no logran anticipar y plasmar en descripciones de puestos la totalidad de conductas que se requieren para lograr los objetivos, razón por la cual se debe respaldar la dinámica empresarial.

Uno de los aspectos que genera frecuentemente actitudes difíciles es el proceso de comunicación organizacional, elemento de gran importancia dentro las relaciones humanas. En este sentido, muchos factores dependen de las acciones, así como de las actitudes del empleado, respecto a la novedad en un proceso o el origen del cambio. En este orden de ideas, se destaca que en un proceso de cambio, la comunicación con los empleados es fundamental, ya que acompaña el proceso de forma continua y en todas las etapas (Stolzenberg & Heberle, 2013). De acuerdo con los resultados de la investigación de Engel, Tamdjidi y Quadejacob (2008), la comunicación eficiente es una de las razones más importante para el éxito de los proyectos y de la misma manera, la falta de comunicación es una de las principales causas de su fracaso (ibid.). Dentro de este marco, la comunicación no cumple solamente una función informativa, sino también participativa y debe transmitir a los empleados la estimación que tienen los líderes hacia ellos (Doppler & Lauter-Burg, 2014).

Por otra parte, se ha comprobado que la manera en que se comunican los cambios y sus consecuencias puede reducir los miedos e inseguridad producidos en los empleados como también disminuir la resistencia a los cambios (Wanberg & Banas, 2000; Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005). Especialmente la calidad de la comunicación parece tener un efecto positivo en la preparación individual para el proceso de cambio (Boockenoughe & Devos, 2008). Por lo tanto, es bastante posible convencer a los empleados de la indispensabilidad de los cambios, si logramos comunicación de alta calidad. Por su parte, y en relación a ello, Wanberg y Banas (2000) encontraron que cuando los empleados tienen una actitud positiva y abierta hacia el cambio, la satisfacción laboral aumenta y las intenciones de renuncia disminuyen. Asimismo, la importancia de la comunicación se ha demostrado en muchos estudios, pero sólo en procesos de cambio es un factor decisivo para el éxito (Doppler & Lauterburg, 2014).

En este sentido, Robbins et al. (2013) manifiestan que la comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacer para mejorar el desempeño. Es así como el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación. Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012) el propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa.

Asimismo, Robbins et al. (2013) piensan que la comunicación se gesta desde que el emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento, y éste debe cubrir todos los pasos de dicho proceso en forma coherente, con los canales formales que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros, orientándose a la búsqueda eficiente del resultado. De acuerdo al planteamiento anterior, en las organizaciones se generan cierta incertidumbre y desconfianza originadas por los paradigmas arraigados, que bloquean el comportamiento de los individuos y no permiten la concepción de nuevos patrones de conducta, el desarrollo de nuevos valores, hábitos, actitudes y la adaptación de diferentes procesos de trabajo, lo que provoca mayor resistencia al cambio.

En este orden de ideas, el objetivo de este estudio fue determinar la relación, entre la calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional.

### **Comunicación organizacional: Promotora de acciones e integración del empleado**

La comunicación es un proceso que se evidencia en todos los ámbitos de la vida y está asociada a la transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas, en forma continua, que favorece el crecimiento

y desarrollo de los grupos sociales, y según su formación y consolidación, promueven asumir actitudes para superar las adversidades y alcanzar situaciones estables. En este sentido, la comunicación organizacional es parte del progreso y fortalecimiento de las organizaciones, expresándose con las acciones comunicativas originadas, y potenciando además, la comunicación como un proceso transversal a la organización, dado que todo acto de conducta es comunicación.

De acuerdo a lo expuesto, Newstrom (2011) refiere que la comunicación es una forma de ponerse en contacto con otros, mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos y valores, teniendo como objetivo que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor. Para Herriegl y Sloucum (2009) la comunicación interpersonal es la transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias, actitudes y sentimientos, mediante uno o más medios de difusión que generan una respuesta. Además se percibe como parte del entendimiento de información por parte de los miembros de una empresa hacia otros, representando la base principal de las relaciones interpersonales donde el mensaje debe ser transmitido con claridad.

En este orden de ideas, es fundamental plantear la importancia de los elementos que influyen en la comunicación, destacando que el mundo empresarial se ha percatado de la importancia que tiene la competencia del manejo de la comunicación para el éxito de las organizaciones. Para Hellriegel y Slocum (2009) la competencia del manejo de la comunicación incluye la habilidad global de usar todos los modos de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en formas verbal, de escucha, no verbal, escrita, electrónica y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones. Se puede pensar que esta competencia es como el sistema circulatorio que alimenta otras competencias.

En opinión de Moreno, Tezon, Rivera, Durán y Parra (2018), este proceso se enriquece con la autoestima, concebida como la

energía que posibilita el conocimiento de las necesidades para valorarse y amarse más como seres individuales y diferentes, pero al mismo tiempo, igual a todos los demás, en muchos sentidos; así se puede amar y valorar a los demás, enfrentando la realidad de manera más adecuada.

En este sentido, la comunicación se compone de múltiples habilidades que unidas entre sí constituyen el manejo de la comunicación. Hay que manejar la habilidad para transmitir las ideas, la habilidad para retroalimentar adecuadamente dicha transmisión, la habilidad para la escucha activa, la habilidad para la utilización del lenguaje verbal y el no verbal, así como la habilidad para el uso del lenguaje escrito en diferentes medios.

Asimismo, la persuasión tiene como objetivo lograr un cambio de actitud en el receptor. Numerosos estudios han investigado cuándo la persuasión es particularmente eficaz. Es así como Eagly y Chaiken (1975) demostraron que una voz atractiva es más convincente que una inactiva: Crowley y Hoyer (1994) demostraron que los mensajes bilaterales son más convincentes que los unilaterales, y Krosnick y Alwin (1989) que las personas entre 18 años y 25 años pueden ser influenciadas más fácil que personas mayores. Existen varios factores que afectan el efecto de la persuasión. Éstos son el propio mensaje, el remitente del mensaje y el destinatario del mensaje (Werth & Mayer, 2008). El mensaje puede ser, por ejemplo, manchado de manera positiva o negativa por el efecto *framing* o encuadre. El emisor puede tener una especial simpatía. Y el receptor puede ser influenciado de diferentes maneras dependiendo de su edad o su nivel de educación.

Diversos estudios han demostrado también que los estímulos periféricos, tales como el atractivo del emisor pueden llevar a un cambio de actitud. Los receptores pueden ser influenciados por estímulos periféricos, si no prestan atención al contenido del mensaje. Tales estímulos periféricos pueden ser, por ejemplo la voz del emisor o la longitud del mensaje. El tiempo de trans-

misión del mensaje puede ser también un estímulo periférico. El efecto *priming* (primado) está relacionado con la memoria implícita y es la tendencia de los receptores a elegir entre dos discursos consecutivos la primera intervención (Haugtvedt & Wegener, 1994). El procesamiento del mensaje basado en estímulos periféricos no se realiza de forma sistemática y las decisiones se toman de una manera simple. El oyente puede decidir, basado en los estímulos periféricos, si el mensaje es concluyente o no. Estas reglas que ayudan a las personas a juzgar la validez de un mensaje de una manera no sistemática y poco elaborada, se llaman heurístico (Stroebe, 2014).

Los estímulos periféricos no hacen parte del mensaje real y son superficiales. Estos pertenecen a la periferia del mensaje y ahí el origen de su nombre. Los mensajes también pueden ser procesados de forma centralizada, sin considerar estímulos periféricos, sino solo aquellos que tienen su origen en el contenido del mensaje. La fuerza de los argumentos o el número de hechos llegarían a ser factores que pueden persuadir al receptor. La profundidad de procesamiento en este caso es diferente a la de los estímulos periféricos. El receptor procesa meticulosamente el mensaje y analiza cada uno de los argumentos antes de tomar una decisión.

Dentro de este marco, en la psicología social existe la teoría del proceso dual de persuasión. Este modelo afirma que existen dos maneras de procesar información: una sistemática y otra no sistemática (Aronson et al., 2014). Los dos tipos de procesamiento se diferencian en la complejidad y la profundidad del procesamiento. Petty y Cacioppo (1986) describen este proceso en su modelo de probabilidad de elaboración. Este modelo integra diferentes teorías de la psicología cognitiva sobre el fenómeno de la persuasión.

Según este modelo, el cambio de actitudes que genera un mensaje puede ocurrir a través de una ruta central o una ruta periférica. La ruta central se caracteriza por un procesamiento complejo y profundo del

mensaje, y la ruta periférica por un procesamiento menos complejo y superficial. Por cuál de las dos rutas se decida el receptor, depende de muchos factores. Uno de estos factores es el interés personal hacia el tema del mensaje. Si el mensaje es de relevancia para el oyente es más probable que esté motivado a procesar el mensaje de manera compleja (ruta central).

Si la información no es pertinente para el destinatario, la motivación de procesamiento es baja y como resultado procesará el mensaje por la vía periférica. Petty, Cacioppo y Goldman (1981) demostraron en un estudio con estudiantes universitarios, que los participantes con una alta motivación de procesamiento fueron influenciados por la calidad de los argumentos y mostraron una actitud positiva hacia el mensaje. Por el contrario, los participantes que no estaban motivados para procesar el mensaje se dejaron influenciar por el prestigio del emisor (es decir, un estímulo periférico). Este grupo mostró una actitud negativa.

Otro factor que influye en el procesamiento de la información es la capacidad cognitiva de procesamiento que tenga el receptor del mensaje. Si la capacidad cognitiva es alta, la información será procesada probablemente por la ruta central; si es baja debido a factores distractivos u otros factores periféricos, como fatiga y estrés, el destinatario procesará la información por la ruta periférica (Petty, Cacioppo, Strathman & Priester, 2005).

Un factor adicional que afecta al procesamiento de la información es la personalidad del destinatario. Algunas personas tienen una tendencia al esfuerzo cognitivo alto y procesan los argumentos de un mensaje de forma sistemática y por la ruta central. Por el contrario, las personas con una tendencia al esfuerzo cognitivo baja procesan la información por la ruta periférica y se interesan por estímulos como el atractivo del emisor (Cacioppo, Petty, Feinstein & Jarvis, 1996).

Este estudio investigó si la calidad de los argumentos afecta la resistencia de los empleados a un proceso de cambio. Argu-

mentos de alta calidad se caracterizan por números, hechos, datos y pruebas convincentes. Por el contrario, los argumentos débiles se basan en opiniones personales, rumores o estimaciones (Petty, Cacioppo & Goldman, 1981). Es así como las condiciones en esta investigación procuran que el receptor se concentre en la calidad de los argumentos, en que el tema genere alta motivación y una capacidad de procesamiento alta. La tendencia al esfuerzo cognitivo depende de la personalidad de los participantes y por lo tanto no puede ser afectada. En todo caso, el material del estudio se desarrolló de tal manera, que los participantes procesen la información por la ruta central.

En este contexto, surge la pregunta acerca de si es importante que la información se procese por la ruta central o si un procesamiento por la ruta periférica conlleva al mismo efecto, es decir, un cambio de actitud. De hecho, varios estudios demuestran que un cambio de actitud a largo plazo se logra solamente si los argumentos son procesados por la ruta central y que los participantes serán resistentes a futuros estímulos que traten de influenciar las actitudes (Chaiken, 1980; Petty, Haugtvedt & Smith, 1995; Petty & Wegener, 1999).

### **Actitudes del empleado y sus consecuencias para la organización**

En cuanto a las actitudes, se considera que son las evaluaciones que los empleados hacen acerca de objetos, personas o eventos; dichas evaluaciones van de lo positivo a lo negativo y, en este sentido, son asumidas como sentimientos y creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones a lograr en la organización, arraigado al comportamiento de ellos en el contexto. Dentro de este marco, las actitudes son las evaluaciones de un objeto (Haddock & Maio, 2014; Ajzen & Fishbein, 2005). Surgen, entre otras cosas, sobre la base de las experiencias sociales y se componen de tres aspectos: cognitivo, afectivo y comportamiento (Aronson

et al., 2014; Palomar, 2016). El componente cognitivo se origina a raíz de reflexiones objetivas sobre un determinado tema. Así, las ventajas y desventajas de un objeto son clasificadas de modo que la actitud hacia el objeto se hace sobre la base de estas consideraciones (Stroebe, 2014).

El componente afectivo surge a través de las emociones y valores y no a través de consideraciones racionales sobre un tema ni a través de la lógica (Aronson et al., 2014). El componente afectivo de una actitud expresa por ejemplo, la moral o creencias religiosas. Así, la función del componente afectivo de una actitud es representar el sistema de valores de una persona (Maio & Olson, 1995). Una actitud afectiva también puede ser una reacción a un estímulo sensorial o estético (por ejemplo, un carro que nos gusta, pero que es muy caro), porque estas actitudes no son causadas por consideraciones racionales (Hofmann, De Houwer, Perugini, Baeyens & Crombez, 2010).

El último componente de una actitud es el comportamiento y se basa en la observación del propio comportamiento (Aronson et al., 2014). Esto significa que muchas veces no sabemos cuál es nuestra actitud hacia un objeto hasta que observamos nuestro propio comportamiento. Según la teoría de la autopercepción la actitud basada en el comportamiento sólo es posible si la actitud original no es concluyente, es débil o cuando el comportamiento no se puede explicar de otra manera (Bem, 1972). Esto se relaciona con lo planteado por Samper, Mesurado, Richaud & Llorca (2016), quienes consideran a la conciencia emocional como factor protector de la salud física, psíquica y mental.

Es importante diferenciar los componentes de la actitud. Existen enlaces y semejanzas entre ellos, por ejemplo, cuando las consideraciones de un objeto son positivas, frecuentemente las emociones relacionadas con dicho objeto también son positivas (Haddock & Maio, 2014). Hay estudios que demuestran que algunas personas forman sus actitudes basados básicamente en las emociones, mientras que otras lo hacen

basados más en las cogniciones (Haddock, Maio, Arnold & Huskinson, 2008). Esta diferenciación es importante para el efecto de la persuasión. El componente emocional de una actitud está definido muchas veces por los valores de una persona y no la lógica, por lo tanto, argumentos persuasivos y otros estímulos que intenten influenciar la actitud no van a ser tan efectivos (Katz, 1960). Además se ha comprobado que los componentes afectivos son más fáciles de recordar que los cognitivos (Verplanken, Hofstee & Janssen, 1998).

Cuando de actitudes se trata, se vinculan diversos factores, entre los cuales se ubica la resistencia al cambio, que es un elemento que surge cuando en las organizaciones se promueve o se visualiza alguna modificación de un proceso o situación que reviste importancia para los objetivos. En este sentido, Newstrom (2011) considera que la resistencia al cambio consiste en las conductas de un empleado diseñadas para desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral. Los empleados se resisten porque éste amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima.

Según Robbins et al. (2013), uno de los resultados más sólidamente documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros rechazan las nuevas tendencias. En cierto sentido, esto es positivo ya que proporciona estabilidad y predecibilidad en el comportamiento; si no hubiera algo de resistencia, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico. De igual modo este enfrentamiento puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio en una línea de productos, pueden estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión. Pero existe una desventaja definitiva en la resistencia, y es el hecho de obstaculizar la adaptación y el progreso.

Sin embargo, esta no surge necesariamente en forma estandarizada. Puede ser manifiesta, implícita, inmediata o diferida. Es más fácil para la administración tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata, porque cuando se propone alguna variación, los empleados responden rápidamente presentando quejas, retrasando el trabajo o cosas semejantes que permiten identificar rápidamente la presencia de barreras.

Por ende, el mayor desafío lo representa la administración de la resistencia implícita o diferida por ser sutil y por tanto, más difícil de reconocer; por ejemplo, la pérdida de lealtad para la organización, disminución de la motivación, aumento en los números de errores y equivocaciones, entre otras. En este sentido, las organizaciones y sus integrantes se resisten al cambio al ver amenazada su estabilidad y seguridad. Aunque la gente tiende a resistirse al cambio, esta tendencia se ve contrapesada por su deseo de nuevas experiencias y las retribuciones que llegarán con él.

### **Cambio organizacional, desde la perspectiva de las actitudes de los empleados**

El cambio se inicia cuando la persona encargada de realizarlos, obtiene información preliminar acerca de la situación y de las personas implicadas; regularmente esto va acompañado de un intento por negociar un acuerdo con los líderes claves de la organización, respecto a la naturaleza de las nuevas prácticas y de quienes tomarán parte de su implementación. Después el agente de cambio trata de entender las fuerzas que afectan al proceso. García, Durán, Parra & Márceles (2017) y García, Durán & Prieto (2017) consideran que este aspecto representa un factor determinante para la constante dinámica de desarrollo y evolución de una organización, incluida en todos sus niveles, dado que los cambios en el comportamiento del individuo dentro de las organizaciones han venido paralelos a un

cambio en el perfil y vida profesional de los empleados.

En relación con las implicaciones de las fuerzas a favor del cambio, denominadas también fuerzas impulsoras, debe señalarse que ellas provienen de la variación del entorno de las organizaciones, como son las leyes y nuevos reglamentos, el veloz ascenso de la competencia o una tasa de inflación impredecible, el desarrollo de nuevos productos, las transformaciones de la población -como trabajadores con más estudios, mayor cantidad de mujeres o gerentes con mayor preparación-, crisis organizacionales, entre otros. Estos factores podrían requerir que la empresa implante nuevas estructuras o sistemas, o nuevas formas de tomar decisiones para la comunicación.

De acuerdo con Guízar (2013) es necesario considerar aquellos síntomas principales que distinguen una organización sana, que también se pueden llamar fuerzas impulsoras, de una organización enferma, llamadas también fuerzas restrictivas. Las ideas expuestas permiten concluir que, en un proceso de cambio hay una serie de factores que permiten la fácil implantación del proceso (Cuadro 1) al igual que existen acciones que demoran y dificultan la aplicación de la modificación requerida (Cuadro 2).

### **Metodología**

La presente investigación fue de tipo descriptivo y se desarrolló atendiendo al criterio experimental. Para ello se ejecutó un experimento confirmatorio realizado online, para el que se seleccionaron dos grupos asignados de manera aleatoria a una de las condiciones: comunicación con argumentos de alta calidad y/o comunicación con argumentos de baja calidad.

Para realizar dicha investigación, fue necesario establecer el criterio muestral: se trabajó a partir de una muestra integrada con un total de 174 personas, las cuales fueron seleccionadas en forma aleatoria, a tra-



vés de redes sociales y el campus virtual de una universidad a distancia en Alemania. La estratificación de la muestra se conformó por mujeres (53%) y hombres (47%), empleados con edades comprendidas principalmente entre los 21 y 40 años de edad (60%), entre 40 y 60 años de edad (36%) y otras (4%). En cuanto al nivel de educación, encontramos que el 70% de los participantes tenían el grado de bachiller, 26% el grado universitario y 4%, otros. La mayoría de los participantes (68%) tenía un tiempo de pertenencia a la empresa de 1 a 5 años y el 32% tenía más de 10 años.

### Instrumento y procedimiento

El cuestionario fue desarrollado con la ayuda de una herramienta *online* llamada *SoSci* ([www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de)). *SoSci Survey* es un programa que permite la ejecución y programación profesional de encuestas en línea. Además de crear el cuestionario, este programa permite enviar las invitaciones a los participantes y también descargar los datos para el análisis. Para validar los argumentos se realizó una prueba preliminar a la administración general con seis participantes. Los argumentos fuertes se percibieron en gran medida como fuertes, por lo que solo un argumento se modificó ligeramente. Tres argumentos débiles fueron adaptados o modificados en base a los resultados y comentarios de los participantes.

El cuestionario comprendía tres partes: en la primera parte se recolectaron los datos sociodemográficos como la edad, el sexo, el nivel de educación, la ocupación y el tiempo de pertenencia a la organización. La segunda parte consistía en un texto, el cual fue manipulado para cada una de las condiciones experimentales. El objetivo del texto era comunicar a los empleados un cambio organizacional que los afectaría directamente. En la primera condición se utilizó un texto con argumentos de la alta calidad (fuertes) y en la segunda un texto con argumentos de baja calidad (débiles). Estudios previos ya han formulado y probado la eficacia de argumentos fuertes y débiles, por lo

tanto para la formulación de los argumentos en esta investigación nos orientamos en estudios previos (Petty, Harkins & Williams, 1980; Petty et al. 1981).

Los argumentos sólidos se basaron en estadísticas o hechos verificables y señalaban claramente los beneficios de la capacitación, que los empleados tendrán que realizar. Por el contrario, el texto con los argumentos débiles se basó en las opiniones personales del autor, rumores o estimaciones. Los textos fueron formulados con estructuras de oraciones simples para facilitar la comprensión. Ambos textos tenían aproximadamente la misma longitud (Texto condición A: 194 palabras, texto condición B: 196 palabras) y contenían el mismo número de argumentos.

Para obtener los resultados, se indagó sobre las actitudes de los participantes hacia el proceso de cambio, utilizando la escala de resistencia al cambio de Oreg (2006) adaptada al alemán por Barghorn (2010). La escala se compone de 15 ítems que miden tres dimensiones: afectiva, cognitiva y conductual, con una escala tipo Likert desde 1 (muy en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). Cada dimensión se compone de cinco ítems con consistencias internas buenas para la dimensión afectiva ( $\alpha = .78$ ), cognitiva ( $\alpha = .86$ ) y conductual ( $\alpha = .77$ ). La Tabla 1 muestra los ítems para cada una de las dimensiones. El cuestionario se distribuyó durante aproximadamente tres semanas online a través de varias redes sociales y el campus virtual de una universidad a distancia en Alemania. La herramienta *online SoSci* asignó los participantes aleatoriamente a una de las condiciones experimentales.

### Resultados

En primer lugar se compararon los dos grupos experimentales con respecto a la resistencia al cambio. Los resultados se muestran en la Tabla 2. La media de la variable resistencia al cambio del grupo B (grupo con los argumentos débiles) fue mayor ( $M$

= 2.44,  $DS = .755$ ) que la del grupo A (grupo con los argumentos fuertes) ( $M = 2.00$ ,  $DS = .720$ ). Para la interpretación de los valores hay que tener en cuenta que, entre mayor resistencia al cambio, mayor será la media (valor mínimo: 1, valor máximo: 5). Por lo tanto, la resistencia al cambio es menor en el grupo con argumentos fuertes que en el grupo con argumentos débiles.

La diferencia de media entre los dos grupos fue de .44. Con el objetivo de determinar si la diferencia de medias era significativa, llevamos a cabo un análisis *t* de Student para muestras independientes. Los resultados de la prueba *t* de Student fueron significativos:  $t(172) = 3.986$ ,  $p < .001$ . Además, se determinó el tamaño del efecto (Cohen *d*). Los resultados  $t(172) = 3.986$ ,  $p < .001$ ,  $d = .60$  muestran un efecto moderado y confirman la suposición de que existen diferencias entre los grupos en cuanto a la resistencia al cambio. Es decir, que el estilo de la comunicación tiene un efecto sobre las actitudes hacia al cambio. El grupo con argumentos débiles mostró más resistencia al cambio que el grupo con argumentos fuertes. Por consiguiente, se puede confirmar la primera hipótesis del estudio.

En esta investigación se usó una escala que diferencia tres dimensiones de la resistencia al cambio (afectiva, cognitiva y comportamental). Para investigar los posibles vínculos entre la calidad de los argumentos (fuertes o débiles) y las tres dimensiones de la resistencia al cambio, se realizó una prueba *t* de Student para cada una de las dimensiones. Debido a que se realizaron múltiples comparaciones, la probabilidad de cometer el error de tipo I aumentó. Con el fin de ajustar los resultados estadísticos, se aplicó la corrección de Bonferroni (Bühner & Ziegler, 2009), cuyo valor fue  $\alpha = .01667$ .

Se encontraron diferencias significativas entre los grupos para la dimensión afectiva ( $t(172) = 3.89$ ,  $p < .001$ ), la dimensión cognitiva ( $t(172) = 3.19$ ,  $p = .001$ ) como también para la dimensión comportamental ( $t(172) = 4.00$ ,  $p < .001$ ).

## Discusión

Esta investigación determinó la relación existente entre la calidad de la comunicación y las actitudes que originan la resistencia al cambio de los empleados. En este sentido, la calidad de la comunicación puede influenciar cambios de actitud (Petty et al., 1980; Petty et al., 1981). La relación de la comunicación con cambios de actitud también ha sido investigada y confirmada (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012; Robbins & Judge, 2013). Un aspecto relevante del estudio, fue indagar si la resistencia de los empleados a un cambio organizacional podía reducirse a través de la calidad de la comunicación. Investigaciones en esta área son primordiales para crear conciencia sobre la importancia de una comunicación acertada, especialmente en procesos de cambio organizacional. La hipótesis del estudio planteaba que la calidad de los argumentos afectaría la resistencia a cambios organizacionales. Es decir, que la comunicación con argumentos de alta calidad disminuiría la resistencia al cambio y por el contrario, la comunicación con argumentos de baja calidad aumentaría la resistencia al cambio. Esta hipótesis fue confirmada a través de esta investigación.

Por consiguiente, los resultados sugieren que una comunicación adecuada puede reducir la resistencia de los empleados en procesos de cambio organizacional. Como ya se mencionó en este trabajo, la comunicación cumple una función participativa y de reconocimiento. Varios estudios han demostrado que la participación de los empleados en procesos de cambios promueve un comportamiento más abierto hacia el cambio (Bouckenooghe & Devos, 2008; Jimmieson et al., 2008).

Como se indicó anteriormente, la organización por sí misma se adapta rápidamente a las oportunidades a otros cambios en el mercado, debido a que anticipa los acontecimientos (Guizar, 2013). Además, sintetiza el autor, que el buen funcionamiento de la organización consiste en que

ésta tenga, entre otros, la apropiada capacidad para adaptarse a los cambios, definiendo su eficiencia como la capacidad para sobrevivir y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones que lleve a cabo y enfrentándose con su medio para obtener la información que requiere para procesarla en forma útil. Cabe resaltar que, para el buen funcionamiento de la organización es necesario realizar los cambios organizacionales con la participación activa de los directivos y los empleados como lo propone Mondy (2010), y es aquí cuando la comunicación juega un papel importante para reducir, en lo posible, la resistencia al cambio y asegurar el buen funcionamiento de la empresa.

Además, se realizaron análisis para cada una de las dimensiones de la variable resistencia al cambio, es decir la dimensión afectiva, la cognitiva y de comportamiento. Los resultados fueron significativos para los tres componentes, sustentándose en las diferencias entre las dimensiones afectiva, cognitiva y de comportamiento. Algunas personas, tienden a formar sus actitudes sobre una base emocional, mientras que otras personas lo hacen basados en cogniciones como lo refiere González (2000) en el apartado descrito en el estado del arte, cuando analiza las fuentes de resistencias ligadas a la personalidad del individuo.

Se suma a ello, que Robbins y Judge (2013) conciben que las actitudes tienen tres componentes –cognición, afecto y comportamiento- que han sido útiles para entender su complejidad y la relación potencial entre ellas y el comportamiento. Dichos componentes se relacionan estrechamente. En particular, la cognición y el afecto no solo son inseparables, sino que están entrecruzados.

Los autores proponen el desarrollo de futuras investigaciones que estudien de manera diferenciada las tres dimensiones de la variable resistencia al cambio. Por ejemplo, estudiar otros aspectos de la comunicación como la información o relación (Schulz von Thun, 1981) y el efecto sobre los diferentes componentes de las actitudes

hacia el cambio. Además se recomienda a futuras investigaciones indagar y ampliar sobre otras posibles variables que podrían ser relevantes para explicar la resistencia al cambio organizacional, entre las cuales por ejemplo, se encuentra la personalidad. Algunas personas tienen una predisposición al cambio, mientras que otras presentan rigidez cognitiva ante un proceso de cambio organizacional. Oreg (2003) desarrolló una escala para medir la resistencia al cambio disposicional (*dispositional resistance to change*), la cual mide factores individuales (personalidad) que influyen la resistencia al cambio. Este tipo de datos ampliaría los resultados presentados aquí.

Esta investigación está sujeta a ciertas limitaciones. La primera reside en el hecho de que no hubo un grupo de control. Los dos grupos experimentales se vieron expuestos a una intervención experimental, de tal forma que no hay comparación con un grupo sin intervención. Basados en esta limitación, los autores recomiendan una futura replicación incluyendo un grupo de control. Además, el material de estímulo era una situación de cambio organizacional ficticia, de tal forma que los participantes probablemente no tenían un vínculo real con el proyecto de cambio organizacional.

Por tal motivo, los participantes tenían que imaginarse y ponerse en la situación de un empleado afectado. Probablemente los resultados no son tan realistas como los de una investigación llevada a cabo en una empresa con un proceso de cambio real. Por otro lado, los resultados de investigaciones llevadas a cabo en una empresa determinada con una muestra de empleados limitada, no pueden ser generalizados. En segundo lugar, la recolección de los datos se llevó a cabo en línea y por consiguiente, no se controlaron variables ajenas a la relación buscada ni se garantizó la accesibilidad a toda la población. Sin embargo, se optó por la recolección de datos en línea, ya que este método tiene ventajas en cuanto a reducción de costes, anonimato, mayor alcance y rapidez entre otros.

## Conclusiones

Este trabajo muestra la relación entre la calidad de la comunicación y la actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. Estos resultados son fundamentales para la implementación de técnicas de comunicación en la gestión y el éxito de procesos de cambio organizacional. Asimismo, pueden ser de interés para los directivos y psicólogos organizacionales concientizarlos sobre el poder y la función de una buena comunicación. El estudio confirma la importancia de la comunicación empresarial cotidiana a través de canales tales como correos electrónicos, avisos, mensajes de texto internos o volantes y su efecto sobre las actitudes de los empleados. Estu-

dios anteriores (Wanberg & Banas, 2000) han demostrado que una alta resistencia al cambio conlleva a insatisfacción laboral. Del mismo modo, otros estudios han demostrado que la falta de transparencia en los procesos de cambio organizacional están relacionados con una mayor intención de renuncia (Chawla & Kelloway, 2004). Estos resultados indican que la comunicación tiene un impacto más allá de informar a los empleados acerca de un determinado tema. Una comunicación de alta calidad puede influenciar positivamente en las actitudes de los empleados hacia cambios organizacionales y de esta manera, asegurar el éxito del proceso de cambio, como así también mantener el buen funcionamiento de la organización.

### Cuadro 1

*Fuerzas impulsoras. Sustentados en los postulados de Guízar (2013)*

<b>FUERZAS IMPULSORAS</b>	Los objetivos son ampliamente compartidos y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia los objetivos de la organización.
	El juicio de los subordinados es tomado en cuenta cuando se presentan crisis y en cualquier otro aspecto.
	El liderazgo es flexible y cambia de estilo según la persona y la situación.
	El personal se siente libre para señalar las dificultades que espera para que los problemas se traten y es optimista en cuanto a su selección.
	Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en la voluntad de dar y buscar retroalimentación. El empleado se ve a sí mismo y a los demás como capaces de desarrollarse aceptando los riesgos como una condición de crecimiento y oportunidad.
	El personal está motivado e involucrado, predomina la confianza y la mutua responsabilidad.
	La organización por sí misma se adapta rápidamente a las oportunidades o a otros cambios en el mercado, debido a que anticipa los acontecimientos.
	La estructura, política y procedimientos de la organización están orientados a ayudar al personal a velar por el buen funcionamiento de la empresa.
	Existe un notable sentido de equipo y colaboración en la planeación, el desempeño y disciplina, así como en las responsabilidades compartidas.

Cuadro 2

Fuerzas restrictivas. Sustentados en los postulados de Guízar (2013)



Tabla 1

Ítems resistencia al cambio Oreg (2006)

Creo que este cambio tendrá un impacto negativo sobre la forma de trabajar en la empresa.	Cognitiva
Creo que este cambio será negativo.	Cognitiva
Creo que este cambio complicará mi trabajo.	Cognitiva
Creo que mi empresa se beneficiará de este cambio. (r)	Cognitiva
Creo que yo me beneficiaré de este cambio. (r)	Cognitiva
Tengo miedo de este cambio.	Afectiva
Tengo un mal presentimiento sobre este cambio.	Afectiva
Estoy muy entusiasmado con este cambio. (r)	Afectiva
Este cambio me da rabia.	Afectiva
Este cambio me estresa.	Afectiva
Me quejaré con mis colegas sobre este cambio.	Conductual
Voy a buscar la manera de no hacer parte del cambio.	Conductual
Voy a protestar contra este cambio.	Conductual
Voy a expresar mi preocupación por la medida a la gerencia.	Conductual
Voy a hablar frecuentemente con mis colegas sobre este cambio. (r)	Conductual

Nota:

(r) codificado al revés.

Tabla 2

Medias y desviaciones estándar para la variable resistencia al cambio

Grupo	N	M	DS
A (Argumentos fuertes)	87	2.00	.720
B (Argumentos débiles)	87	2.44	.755

## Referencias bibliográficas

- Ajzen, I. & Fishbein, M. (2005). The influence of attitude on behavior. En D. Albarracín, B.T. Johnson & M.P. Zanna (Hrsg.), *The handbook of attitudes* (pp. 173-221). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Aronson, E., Wilson, T.D. & Akert, R.M. (2014). *Sozialpsychologie. Actualisierte Auflage 8. Always Learning: Pearson*. Deutshcland: GMBH.
- Barghorn, K. (2010). *Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern in betrieblichen Veränderungsprozessen* (Unveröff. Dissertation). Universität Osnabrück, Alemania.
- Bem, D.J. (1972). Self-perception theory. En L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology*, (pp. 1-62). New York: Academic Press.
- Bouckenoghe, D. & Devos, G. (2008). Ready or not...? What's the relevance of a meso level approach to the study of readiness for change. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, 20, 1-42.
- Bühner, M. & Ziegler, M. (2009). *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München, Alemania: Pearson.
- Cacioppo, J.T., Petty, R.E., Feinstein, J. & Jarvis, B. (1996). Dispositional differences in cognitive motivation: The life and times of individuals low versus high in need for cognition. *Psychological Bulletin*, 119, 197-253.
- Chaiken, S. (1980). Heuristic versus systematic information processing and the use of source versus message cues in persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 752-766.
- Chawla, A. & Kelloway, E.K. (2004). Predicting openness and commitment to change, *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498. doi: 10.1108/01437730410556734.
- Crowley, A.E. & Hoyer, W.D. (1994). An integrative framework for understanding two-sided persuasion. *Journal of Consumer Research*, 20, 561-574.
- Doppler, K. & Lauterburg C. (2014). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt, Alemania: Campus.
- Eagly, A.H. & Chaiken, S. (1975). An attribution analysis of communicator characteristics on opinion change: The case of communicators attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 136-244.
- Engel, C., Tamdjidi, A. & Quadejacob, N. (2008). *Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2008*. Nürnberg, Alemania: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
- García, J., Durán, S., Parra, M. & Martínez, H. (2018). Inserción, integración y equidad en el ámbito laboral: Escenario empresarial posconflicto en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS) FCES - LUZ XXIV*, 3,

- 36-49. <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/23956>
- García, J., Duran, S., & Prieto, R. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccánica. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2), 130-141.
- García, J.E., Durán, S.E., Parra, M.A., & Márceles, V.S. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios*, 38(32), 16.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones* (7ª edición). México: Mc Graw Hill.
- Haddock, G. & Maio, G.R. (2014). Einstellungen. En K. Jonas, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (pp.197-228). Berlin, Alemania: Springer.
- Haddock, G., Maio, G.R., Arnold, K. & Huskinson, T. (2008). Should persuasion be affective or cognitive? The moderating effects of need for affect and need for cognition. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(6), 769-778. doi: 10.1177/0146167208314871
- Haugtvedt, C.P. & Wegener, D.T. (1994). Message order effects in persuasion: An attitude strength perspective. *Journal of Consumer Research*, 21, 205-218.
- Herriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (10ª edición). México: Thompson.
- Hofmann, W., De Houwer, J., Perugini, M., Baayens, F. & Crombez, G. (2010). Evaluative conditioning in humans: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136, 390-402.
- Jimmieson, N.L., Peach, M. & White, K.M. (2008). Utilizing the theory of planned behaviour to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 237-262.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *The Public Opinion Quarterly*, 24, 163-204.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14ª edición). México: McGraw Hill.
- Krosnick, J.A. & Alwin, D.F. (1989). Aging and susceptibility to attitude change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 416-425.
- Maio, G.R. & Olsen, J.M. (1995). Relations between values, attitudes, and behavioral intentions: The moderating role of attitude function. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31, 266-285.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11ª edición). México: Pearson Educación.
- Moreno, M., Tezon, M., Rivera, T., Duran, S. & Parra, M. (2018). Autoestima: Desarrollo de la autonomía personal en estudiantes del área técnica. *Revista Espacios*, 39(46), 6-12. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n46/a18v39n46p06.pdf>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª edición). México: Mc Graw Hill.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587 – 604.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101. <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi:10.1080%2F13594320200451247>
- Palomar Lever, J. & Victorio Estrada, A. (2016). Expectativas laborales en la adolescencia: correlatos psicosociales. *Interdisciplinaria*, 33(1), 95-110. doi: 10.16888/interd.2016.33.1.6
- Petty, R.E. & Cacioppo, J.T. (1986). *Communication and Persuasion: Central*

- and Peripheral Routes to Attitude Change*. New York: Springer.
- Petty, R.E., Cacioppo, J.T. & Goldman, R. (1981). Personal involvement as a determinant of argument-based persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 847-855.
- Petty, R.E. Cacioppo, J.T., Strathman, A.J. & Priester, J.R. (2005). To think or not to think: Exploring two routes to persuasion. En T.C. Brock & M.C. Green (Hrsg.), *Persuasion: Psychological insights and perspectives*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Petty, R.E., Harkins, S.G. & Williams, K.D. (1980). The effects of group diffusion of cognitive effort on attitudes: An information-processing view. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 81-92.
- Petty, R.E., Haugtvedt, C.P., & Smith, S.M. (1995). Elaboration as a determinant of attitude strength. En R.E. Petty & J.A. Krosnick (Hrsg.), *Attitude strength: Antecedents and consequences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Petty, R.E. & Wegener, D.T. (1999). The elaboration likelihood model: Current status and controversies. En S. Chaiken & Y. Trope (Hrsg.), *Dual-process theories in social psychology*. New York: Guilford Press.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013) *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Samper-García, P., Mesurado, B., Richaud, M. C. & Llorca, A. (2016). Validación del cuestionario de conciencia emocional en adolescentes españoles. *Interdisciplinaria*, 33(1), 163-176. doi: 10.16888/interd.2016.33.1.10
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Hamburgo, Alemania: Rohwolt.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19, 429-459.
- Stolzenberg, K. & Heberle, K. (2013). *Change Management*. Berlin, Alemania: Springer.
- Stroebe, W. (2014). Strategien zur Einstellungs- und Verhaltensänderung. En K. Jonas, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.) *Sozialpsychologie* (pp. 231-268). Berlin, Alemania: Springer.
- Verplanken, B., Hofstee, G. & Janssen, H.J.W. (1998). Accessibility of affective versus cognitive components of attitudes. *Euro-pean Journal of Social Psychology*, 28, 23-35.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142.
- Werth, L. & Mayer, J. (2008). *Sozialpsychologie*. Berlin, Heidelberg, Alemania: Spektrum.

Recibido: 25 de julio de 2017  
Aceptado: 27 de diciembre de 2018