

ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS FRENTE AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO DE BARRANCABERMEJA

Maribel Gómez Calao 1

Asesora: Catalina Giraldo Henao

Resumen

Objetivo: El presente estudio tiene por objetivo caracterizar las actitudes que tienen los empleados de la Secretaría de Educación del Distrito de Barrancabermeja frente al cambio organizacional.

Método: Es un estudio de caso desarrollado a través de una investigación de tipo descriptivo, con un diseño de tipo transversal o transaccional. El instrumento escogido para la recolección de los datos fue la encuesta con la escala de Likert. **Resultados:** Se aplicó un cuestionario online a 11 funcionarios. Esto permitió identificar actitudes cognoscitivas favorables en un 34% de los funcionarios participantes 25% en actitudes neutrales; se identificó un 46% de actitudes afectivas favorables y un 45% de actitudes afectivas neutrales, por último se evidenció un 44% en actitudes conductuales favorables y un 29% de actitudes desfavorables frente al cambio organizacional en la Secretaría de Educación del Distrito de Barrancabermeja **Conclusiones:** Se identificaron actitudes favorables, neutrales y desfavorables frente al cambio organizacional.

Palabras Clave: Cambio organizacional, Actitudes, Sector Público

El Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magíster en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT
Administradora de Empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano Organizacional de La Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología EAFIT. Candidata a Magíster en Desarrollo Humano Organizacional
Asesora: Catalina Giraldo. Profesora Universidad EAFIT

Tabla de contenido

Introducción	3
1.Objetivos	6
2.Antecedentes	6
3.Marco de Referencia Conceptual	11
4.Método	21
4.1Tipo de Estudio.....	21
4.2. Sujetos de Investigación.....	22
4.3. Instrumentos de Investigación.....	22
4.4. Procedimientos.....	23
5.Análisis de Resultados	24
5.1. Caracterización de la Institución.....	25
5.2. Caracterización Sociodemográfica de los participantes.....	25
5.3Categoría Cogniciones frente al cambio organizacional	30
5.3.1. Facilitadores.....	30
5.3.2. Resistencia al cambio y obstaculizadores.....	35
5.3.3. Liderazgo.....	41
5.3.4. Consecuencias Anticipadas.....	45
5.3.5. Consolidado de las cogniciones frente al cambio organizacional.....	47
5.3.6. Consolidado de las cogniciones frente al cambio organizacional según tipo de cargo.....	49
5.4Categoría Sentimientos frente al cambio organizacional	51
5.4.1. Facilitadores.....	51
5.4.2. Resistencia al cambio y obstaculizadores.....	56
5.4.3. Liderazgo.....	60
5.4.4. Consecuencias Anticipadas.....	63
5.4.5. Consolidado de los sentimientos frente al cambio organizacional.....	67
5.4.6. Consolidado de los sentimientos frente al cambio organizacional según tipo de cargo.....	69
5.5Categoría Comportamientos frente al cambio organizacional	70
5.5.1. Facilitadores.....	70
5.5.2. Resistencia al cambio y obstaculizadores.....	75
5.5.3. Liderazgo.....	78
5.5.4. Consecuencias Anticipadas.....	80
5.5.5. Consolidado de los comportamientos frente al cambio organizacional.....	82
5.5.6. Consolidado de los comportamientos frente al cambio organizacional según tipo de cargo.....	83
6. Conclusiones	85
Referencias	91
<i>Anexo 1</i>	95
<i>Anexo 2</i>	96
<i>Anexo 3</i>	98
<i>Anexo 4</i>	100

Introducción

Los procesos de transformación dentro de las organizaciones tienen impactos tanto a nivel organizacional como a nivel individual (De Faria Mello, 2004, p.103). Las condiciones externas como la globalización, las nuevas tecnologías, las redes sociales, la apertura de mercados, entre otras, distan de haber sido incorporadas en la manera en que las organizaciones se desenvuelven actualmente dentro del contexto empresarial. Esto genera presiones a nivel socioeconómico que exigen respuesta de cara a las necesidades no solo de tipo tecnológico, sino también de tipo humano desde el elemento actitudinal; particularmente, presiones de flexibilidad y de apertura al cambio.

Para lograr el éxito dentro de estos procesos de cambio se considera necesario que las organizaciones y los individuos posean la capacidad para adaptarse a estos (Flejar, 2008, p.103).

De acuerdo con lo expuesto por Petty y Wegener (1998), la actitud hacia un cambio organizacional es definida como una tendencia psicológica evaluativa por parte del individuo, el cual genera conceptos favorables o no favorables frente al cambio en la organización (p.2).

Esta tendencia es considerada “como una condición sine qua non al funcionamiento y desempeño del trabajador en la organización contemporánea” (Rodríguez, 2011, p.10). Asimismo, se ha evidenciado a través de diversas investigaciones que “el enfrentamiento a los cambios es de las variables más resistidas por los trabajadores” (DiFabio & Gori, 2016, pág.23).

Las dificultades para aceptar el cambio organizacional como un proceso favorable se reflejan directamente en la percepción que el empleado tiene sobre el cambio en sí, pues para él este no representa un estado de bienestar que mejora su calidad de vida (Oreg, 2003). Zuinaga (2014)

agrega que:

Las organizaciones en algunos casos tienen modelos de trabajo que se hacen rutinarios y que están tan arraigados en sus trabajadores que muchas veces es difícil de cambiarlas, bien sea por la comodidad que estas actividades producen en los empleados o por la falta de incentivo en realizar otro tipo de actividades que en algunos casos no son motivadas ni impulsadas desde la gerencia. (p.228)

De igual manera, en las entidades públicas las condiciones externas han obligado a adoptar cambios en la administración. A través de los cambios se estructuran las políticas de gobierno y su accionar repercute en diferentes ámbitos del estado tales como la infraestructura, la salud, la educación, el desarrollo económico y empresarial, etc. (Sáenz & Serrano, 2012, p.16). A nivel distrital la adopción de las políticas de gobierno y las necesidades de la ciudadanía se desarrollan mediante los gobiernos elegidos popularmente (alcaldías). Estos gobiernos tienen la responsabilidad de incorporar los actuales cambios requeridos por los retos del desarrollo, sincronizando la relación existente entre el estado y la administración pública.

Tal como expresa Espejel Mena, J. (2014), los gobiernos de turno son la tendencia para la reactivación de lo público y la administración pública, a causa de una relación que surge de los patrones y estructuras de actuación de la sociedad civil (actores políticos, sociales y administrativos), los cuales llevan a cabo a su vez procesos de intercambio, coordinación, control y toma de decisiones que tienen por objetivo el desarrollo a nivel distrito del estado. (p.148)

Barrancabermeja es un caso puntual en el que se presenta la dinámica descrita. Cada cuatro años inicia un nuevo periodo de gobierno que trae consigo planes para la adopción y desarrollo de políticas nuevas y existentes que requieren de la coordinación entre el gobierno (alcaldes y gabinete a nivel directivo) y la administración pública (funcionarios de carrera, funcionarios provisionales, funcionarios temporales y contratistas), generando así efectos mutuos entre los actores en mención.

Los cambios organizacionales que se generan periódicamente a razón de la relación entre el gobierno y la administración pública contrastan con los patrones de conducta de los funcionarios de carrera y provisionales. Estos patrones de conducta se manifiestan colectivamente en una cultura organizacional arraigada a causa de una vinculación contractual que le permite gozar a estos funcionarios de una relativa permanencia y seguridad en los puestos de trabajo por varios años. Así mismo, los mecanismos legales bajo los que operan son enormemente restrictivos y rigurosos, y

están predefinidos independientemente de los resultados operacionales de la entidad (Rainirei, 1998, p.220). Lo anterior se traduce en una estructuración de creencias, sentimientos y conductas que se caracterizan por ser rígidas y conservadoras. Son estas creencias, sentimientos y conductas las que se manifiestan en la dificultad para asumir y afrontar los retos que se derivan de las necesidades variables y cambiantes de la ciudadanía en la actualidad, expresadas o consolidadas mediante los planes de desarrollo de los gobiernos de turno.

Es importante que en materia de administración y gerencia de organizaciones públicas se estudie las actitudes de los trabajadores del sector público frente al cambio organizacional. El número de investigaciones sobre este tema que a hoy en día es pequeño. El desarrollo de este tipo de investigaciones puede generar un insumo para que otras entidades del estado conozcan sobre este fenómeno y de acuerdo con los resultados obtenidos tomen decisiones en pro del bienestar del funcionario y de la organización. De igual forma, para el proceso de desarrollo humano organizacional la investigación permite reafirmar la importancia de adoptar el proceso como un componente estratégico, ya que los resultados de la investigación pueden facilitar la identificación de las variables que favorecen o desfavorecen el alcance de los objetivos de la organización.

Por lo anterior, el presente estudio tiene por objetivo analizar cuáles son las actitudes que frente al cambio organizacional tienen los empleados de carrera y provisionales de la Secretaría de Educación del distrito de Barrancabermeja derivadas de la relación entre el gobierno y la administración pública.

¿Cuáles son las actitudes que frente al cambio organizacional tienen los empleados de la secretaría de educación del Distrito de Barrancabermeja?

1. Objetivos

General: Caracterizar las actitudes que frente al cambio organizacional tienen los empleados de la secretaría de educación del Distrito de Barrancabermeja

Específicos:

1. Identificar las cogniciones favorables y desfavorables frente al cambio organizacional en los empleados de la secretaría de educación del Distrito de Barrancabermeja
2. Identificar los sentimientos favorables y desfavorables frente al cambio organizacional en los empleados de la secretaría de educación del Distrito de Barrancabermeja
3. Identificar los comportamientos potenciales favorables y desfavorables frente al cambio organizacional en los empleados de la secretaría de educación del Distrito de Barrancabermeja

2. Antecedentes

A continuación, se describe el contexto general del concepto de *actitudes frente al cambio organizacional* a través de una búsqueda en las diferentes plataformas académicas de investigaciones científicas y teóricas, y de artículos informativos que propician y profundizan el entendimiento del concepto mencionado.

El proceso de búsqueda surgió a partir del concepto de *cambio organizacional*. Se evidenció diversidad y variedad de artículos e investigaciones sobre el tema. Por consiguiente, el segundo paso consistió en filtrar los resultados iniciales, priorizando aquellos relacionados con el factor humano en las organizaciones. La búsqueda resultó exitosa debido a que en algunos artículos e investigaciones el enfoque desde la perspectiva del capital humano en relación al cambio organizacional se encuentra frecuentemente ligado a los conceptos de *actitudes y resistencia al cambio*. Esto permitió ahondar principalmente en los conceptos centrales de la investigación.

En cuanto a *los propósitos de investigación*, los trabajos se enmarcaron dentro de diferentes contextos. Se encontró una aproximación teórica que tiene como propósito el análisis y entendimiento del cambio organizacional como un proceso estratégico de adopción y adaptación (Rivera, A., 2013). Asimismo, se encontró una aproximación teórica de las variables de *cambio, cambio organizacional y resistencia al cambio organizacional* (Quirant & Ortega, 2006). También se hallaron artículos científicos que tienen como propósito estudiar la relación del cambio organizacional con otras variables como *factor humano, liderazgo y cultura de la organización* (Dávalos R., 2015); *calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional*, (Parra, Franco, Duran, Fernhochschule, & Hamburgo, 2019); *relación entre los estilos de liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios* (Chávez Rimache, J.C, Cigüeñas Espinel, M.I, & Martensen Muñoz, R. 2016); *ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional* (Rodríguez, V., & Mladinic, A. 2016); Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos de Lima (Saravia Vergara, E. 2015); Relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio (Moreno Trejo, A.E. 2018); creencias y cambio organizacional en los sectores público y privado a través de las variables, normas y valores que predominan en el lugar de trabajo, (Rainirei, 1998).

Por otra parte, se encontró también un artículo de investigación referente a la construcción y validación de una escala de actitudes frente al cambio organizacional basado en trabajadores de organizaciones brasileñas (Rabelo, Ros & Torres & 2004). Se rastreó también un artículo científico sobre los factores que determinan la resistencia al cambio de los empleados, incorporando antecedentes individuales y contextuales en relación con las variables de gestión del cambio y sus consecuencias (García-Cabrera, Álamo, & García-Barba, 2011).

Para el caso de los *referentes conceptuales* algunos autores dentro de sus trabajos de investigación hicieron referencia al concepto de *cambio organizacional*: Moreno, (2018), Dávalos R., (2015), (Quirant & Ortega, 2006) y (Rivera, A., 2013). Otro grupo de autores se refirió al concepto de *actitudes y cambio organizacional*: (Chávez Rimache, J.C, Cigüeñas Espinel, M.I, & Martensen Muñoz, R. 2016), (Rodríguez, V., & Mladinic, A. 2016), (Saravia Vergara, E. 2015). Un tercer grupo se refirió a la *resistencia al cambio y cambio organizacional*: (Quirant & Ortega, 2006) (García-Cabrera, Álamo, & García-Barba, 2011) (Parra, Franco, Duran, Fernhochschule, & Hamburgo, 2019) (Rabelo, Ros & Torres & 2004). Por último, la investigación de Rainirei (1998) se ocupó del cambio organizacional y el sector público.

Con respecto a la metodología se evidenciaron diferentes *tipos de estudio*. El que más se presentó es el de tipo correlacional (de tipo cuantitativo en su mayoría) Algunos de los autores que usan este tipo de estudio son: (García-Cabrera, Álamo, & García-Barba, 2011) (García, Rubio & Bravo, 2017), (Moreno, A. 2018) (Rabelo, Ros & Torres & 2004) (Chávez Rimache, J.C, Cigüeñas Espinel, M.I, & Martensen Muñoz, R. 2016) (Rodríguez, V., & Mladinic, A. 2016). Además de este tipo de estudio, se detectaron también estudios de tipo exploratorio (Rainirei, 1998) y de tipo descriptivo (Parra, Franco, Duran, Fernhochschule, & Hamburgo, 2019). Algunos autores que también se tuvieron en cuenta para el presente estudio revisaron bibliografía, otros se enfocaron en la estructuración de tipos de estudio interpretativo y algunos no aplicaron ningún tipo de estudio.

Los *sujetos de investigación* de las diferentes tesis pertenecen en su mayoría al sector público. Es el caso de la investigación realizada en una empresa de la ciudad de Bogotá, Colombia, caracterizada por una muestra donde el 93,4% eran hombres y el 6,6% eran mujeres y las edades oscilaban entre los treinta y cuarenta años. Las personas se encontraban vinculadas laboralmente con la empresa y tenían una intensidad laboral de cuarenta horas a la semana (García Rubiano, Rubio, P. A., & Bravo, L. 2007). Otra de las tesis tomó como muestra a 198 colaboradores de Lima,

Perú, de una población de 404 servidores civiles (Moreno, 2018). Al igual que el trabajo de investigación realizado por Rainirei, en el cual el instrumento de investigación se construyó a partir de entrevistas a 15 profesionales de organizaciones públicas y privadas (1998). Otras investigaciones se enfocaron en sujetos de investigación del sector privado; en particular, mineros y guardas de seguridad de diferentes países: Chile, Alemania, España, Venezuela y Colombia. En los demás trabajos no se identificó población sujeta de investigación, por ser de revisión bibliográfica.

Entre los *tipos de instrumentos de investigación* empíricos más utilizados por los autores está el cuestionario: Rainirei (1998), (García-Cabrera, Álamo, & García-Barba, 2011), (Parra, Franco, Duran, Fernhochschule, & Hamburgo, 2019). También se evidenciaron otros autores que aplicaron la escala de actitudes ante el cambio organizacional y la escala de resistencia al cambio, (Moreno, A. 2018), (Roa, Dulčić, Lina, Pineda & González, 2018) y (Rodríguez, V., & Mladinic, A. 2016). En lo referente a *las categorías de análisis* se identificaron en los diferentes trabajos y textos de investigación las siguientes variables: *actitudes y cambio organizacional* (Chávez Rimache, J.C, Cigüeñas Espinel, M.I, & Martensen Muñoz, R. 2016), (Rodríguez, V., & Mladinic, A. 2016), (Saravia Vergara, E. 2015) (Dávalos R., 2015) y (Rabelo, Ros & Torres & 2004); *resistencia al cambio y variables predictoras, riesgo psicosocial* (García, Rubio & Bravo, 2017) y *motivación* (García & Gómez, 2009); cambio, resistencia, y variables psicológicas: Los autores (Parra, Franco, Duran, Fernhochschule, & Hamburgo, 2019).

Finalmente, en cuanto a los *resultados y conclusiones*, La investigación realizada por (Rabelo, Ros & Torres & 2004), concluye que existen 3 factores de actitudes (aceptación del cambio, temores ante el cambio y cinismo), al igual que en las anteriores investigaciones también se relacionan con diferentes variables en este caso características psicosociales tales como: (tiempo de trabajo en la organización, edad, sexo o escolaridad). Se resalta la importancia de esta investigación, evidenciando que el conocer las características en mención, incitan el diseño de estrategias de análisis de los factores colectivos que facilitan o dificultan las resistencias a la innovación y el cambio de las organizaciones.

Por otra parte desde el plano individual, la investigación realizada por (García-Cabrera, Álamo, & García-Barba, 2011) demuestra principalmente que, la personalidad del individuo se podría convertir en un potencial moderador, para entender los antecedentes del cambio, y se confirma que la resistencia no se manifiesta solo desde el plano individual sino también desde el plano social e ideológico, ya que se estudiaron los aspectos que, desde la cultura organizacional, limitan la resistencia de los empleados. Los resultados de la investigación arrojaron, además, la comprobación de la siguiente hipótesis; cuanto en mayor medida se vinculan los empleados a los procesos de cambio, menor se manifestará la resistencia al mismo.

La Tesis de investigación de los autores, (Chávez Rimache, J.C, Cigüeñas Espinel, M.I, & Martensen Muñoz, R. 2016) correspondiente a la relación entre los estilos de liderazgo y actitudes ante el cambio de los empleados de una empresa de servicio, arrojó como uno de los resultados, que aquellos empleados influidos por estilos de liderazgo transformacional, definidos por los autores Bass & Avolio (1994) como aquellos estilos que se caracterizan por ser carismáticos, motivacionales e inspiradores (p.11), son más propensos a demostrar actitudes de aceptación ante los cambios. De igual manera, la revisión bibliográfica realizada por (Dávalos R., 2015), refuerza la importancia del liderazgo, la cultura y el factor humano para adaptarse efectivamente a los cambios que el entorno exige.

La investigación realizada por (Rainirei, 1998), concluye en la diferencia que existe entre los servidores públicos y los empleados del sector privado. Los resultados de la investigación arrojaron que, los empleados del sector privado tienen más claridad sobre la presencia de un conjunto de valores y normas de conducta que inducen a la flexibilidad, productividad, eficiencia y equidad organizacional. Por lo anterior, es esencial que la cultura y estructura organizacional dentro de las entidades del estado, estén orientadas a incentivar valores y normas más fluidas, flexibles y menos rígidas, debido a que las condiciones del entorno, en el sector público varían y son más diversas

que en el sector privado. Esta tesis es reforzada por (Moreno, A. 2018), el cual concluye a través de su investigación que, existe relación entre las actitudes de temor y cinismo al cambio organizacional y la rigidez cognitiva de la resistencia al mismo en empleados del sector público.

3. Marco de referencia conceptual

Las Actitudes y sus componentes

Se definen como aquellos objetos, grupos, situaciones o símbolos relativos a un significado social (Firth, 1998, como se citó en María & Salgado, 2019, p.11), que se evalúan o juzgan, como favorables o desfavorables (Robbins y Judge 2013, como se citó en María & Salgado, 2019, p.11). Complementan esta definición los autores (Cacioppo, Petty & Crites, 1994, como se citó en Moreno, A, 2018, p.23), los cuales definen estos juicios o percepciones hacia sujetos, grupos u objetos, como duraderos en el tiempo.

Autores como Briñol, Falces y Becerra, (2007), argumentan que la mayoría de las actitudes se originan por aprendizaje y desarrollo en una sociedad, y coinciden en que algunas pueden ser influenciadas por aspectos genéticos. También exponen, que las actitudes pueden ser adquiridas por condicionamiento instrumental, es decir (recompensas o castigos sobre determinada (s) conducta (s), otras por imitación y refuerzo vicario (a través del análisis de las conductas de otros individuos). Así mismo argumentan que las actitudes se forman a través de tres componentes; cognitivo, afectivo y conductual (como se citó en Moreno, A, 2018, p.23).

Para este trabajo de investigación, se estudiarán las actitudes a través de sus tres componentes:

Cognitiva

De acuerdo a la investigación realizada por Moreno, A. (2018), las actitudes se relacionan con las creencias asociadas al objeto de la actitud (p.25). La teoría de la acción planificada propuesta por Ajen (1985), parte de la premisa de que existe la variable control conductual, como componente

predictor de las intenciones asociadas con juicios de facilidad o dificultad resultantes del sujeto, frente a determinada conducta (como se citó en Moreno, A.,2018, p.25)

Afectiva

El componente afectivo hace referencia a las emociones relacionadas con el objeto de la actitud, este componente no tiene relación alguna con las creencias que se tengan sobre el mismo, (Moreno, A. 2018, p.27). El componente afectivo se explica a través de la teoría del condicionamiento clásico, argumentada por los autores Briñol et al., (2007), los cuales hacen referencia al componente, como una forma de aprendizaje, en la que un estímulo, caracterizado por no transmitir ninguna respuesta emocional (condicionado), termina por suscitar una respuesta, causada por la relación con otro estímulo que si transmite o evoca una respuesta emocional (incondicionado) (como se citó en Moreno, A.,2018, p.27). Para Moreno, A. (2018), entender el concepto de las actitudes bajo esta perspectiva, facilita la comprensión de las respuestas emocionales ante el cambio en las organizaciones (p.27).

Conductual

Moreno, A. (2018) define al componente conductual, como las intenciones o disposiciones a la acción conducentes al objeto de la actitud, es decir los comportamientos de las personas definen o afectan las actitudes, en concordancia con aquellos procesos internos del individuo que influyen la conducta (p.28).

Los autores Zanna y Rempel (1988), plantean la relación entre los tres componentes “como las fuentes de información y procesos que definen las actitudes” (como se citó en Moreno, A.,2018, p.32)

El ser humano dentro del contexto organizacional representa uno de los factores más importantes para la consecución de los objetivos de la organización. Es por esto por lo que, los cambios organizacionales deben incluir estratégicamente los valores, actitudes y la conducta de sus

funcionarios, debido a los juicios que emiten sobre los mismos, considerándolos como favorables o desfavorables para su proceso. (Parra, Franco, Duran, Fernhochschule, & Hamburgo, 2019, p.157)

Cambio Organizacional

El enfoque de la investigación no va a dirigido a definir la palabra cambio por sí sola, va dirigido a definir el concepto de cambio organizacional, con el propósito de entender las actitudes frente al mismo dentro de las corporaciones. No obstante, la definición proporcionada por el diccionario de Lengua Española (2001) el cual dictamina que “cambiar es dejar una cosa o situación para tomar otra” establece un precedente que, se evidencia en la definición realizada por los autores, Roa, Dulčić, Lina, Pineda & González, los cuales argumentan que:

El cambio organizacional se ha definido como un proceso observable por el cual las organizaciones pasan de un estado actual a algún estado futuro, generalmente con el propósito de incrementar su efectividad, a través de la adaptación a las nuevas contingencias a las cuales se enfrentan (2018, p.107)

Esta situación continuamente se presenta dentro de las organizaciones, pues el cambio organizacional es considerado como “un elemento constante dentro en la organización” (Kilmann y Herden, 1976, como se citó en Rivera González, A., 2013, p.95). Acorde con Rivera, el cambio al ser concebido de esta manera se considera primordial entender su naturaleza para poder enfrentarlo, pues la representación original del concepto implica que existe un proceso de transición de una condición inicial a una final, siempre y cuando sean diferentes entre sí. Esta transición surge debido a que las organizaciones adoptan y adaptan influencias ya sean internas o externas a través del tiempo (2013, p.96)

Continuando con la idea de Rivera, las organizaciones a lo largo del tiempo reciben una gran cantidad de influencia de tipo externo e interno, sin embargo, estas influencias son filtradas por el interés que cada organización tenga sobre ellas. A este filtro se le considera adopción del cambio.

Cuando este cambio se incorpora dentro de la organización ya sea en una función, estructura, decisión o práctica. A este proceso le llamamos adaptación del cambio. (2013, p.97)

La adaptación de los cambios para la consecución de los objetivos de la organización, impacta dentro de la estructura a través de la reingeniería de los procesos de tipo operativo y administrativo (Hornung y Rousseau, 2007, como se citó en García-Cabrera, Álamo, & García-Barba, 2011 p.3) en la reestructuración de los sistemas de participación del empleado (Grunberg et al., 2008, García-Cabrera, Álamo, & García-Barba, 2011, p.3), o en los nuevos sistemas de retribución que generan en los empleados nuevos procesos de aprendizaje, en las formas de pensar, actuar y/o producir para alcanzar las metas de la organización (Avey et al., 2008; Schalk et al., 1998, García-Cabrera, Álamo, & García-Barba, 2011, p.3).

Cabe concluir que, el factor humano dentro de las organizaciones es el llamado a efectuar el cambio de objetivos, estructuras y procesos. Asimismo, es el que debe adaptarse a los cambios de la organización a través del aprendizaje de las nuevas condiciones del entorno y de la organización (Rainirei, 1998, p.203)

Cambio Organizacional en el Sector Público

Acorde con Rainirei, Los cambios que se presentan en el entorno, no solo repercuten en organizaciones privadas, sino también en las entidades públicas, lo que ha generado la necesidad de abordar el tema de modernización de los procesos, principalmente desde la perspectiva de competitividad y eficacia por el avance de las economías de mercado. Esta situación a su vez ha hecho que se incremente, la exigencia por parte de la ciudadanía, de la prestación del servicio por parte de las entidades públicas, de forma eficiente y efectiva (1998, p.202)

El rol ejercido por las áreas de administración de recursos humanos bajo el contexto anteriormente descrito se ha considerado elemental e indispensable para el entendimiento de la relación actitudes frente al cambio organizacional, que se manifiestan desde las diferentes perspectivas de los autores

que han ahondado sobre este tema. Acorde con Rainirei, el enfoque más común ha sido el económico, el cual define que “para cambiar el comportamiento humano es necesario cambiar los incentivos y castigos que lo determinan”, (1998, p.203). El mismo autor argumenta que, este tipo de prácticas, “no son suficientes para determinar cambios efectivos y permanentes, ni en las organizaciones, ni en la conducta humana” (1998, p.203)

Un segundo enfoque, se centra, en la modernización de la gestión de la administración de los recursos humanos como pilar esencial para incentivar y fomentar en los trabajadores el desarrollo de los procesos de cambio organizacional en las entidades públicas (Milcovich y Boudreau, 1994, como se citó en Rainirei, 1998, p. 204)

En síntesis, es el área de Recursos Humanos de las entidades públicas, las responsables de minimizar el impacto que generan los cambios, ya que se considera a los trabajadores, como los factores principales para minimizar las consecuencias de tipo negativo que repercuten en el alcance de los objetivos de la organización.

Estas teorías y planteamientos se encuentran al alcance de las organizaciones del estado, sin embargo, tal como lo explica Méndez, “hasta ahora se están conociendo estas teorías y más aún en las entidades públicas, en donde estos conceptos no son tan relevantes e incluso se creen poco necesarios” (2015, p. 5)

A nivel individual, De acuerdo con García & Gómez, un estudio de investigación realizado por Buchanan (1975), arrojó como resultado que, la diferencia entre el trabajador del sector público y el trabajador del sector privado radica en que, el trabajador del sector público presenta niveles bajos de motivación respecto al trabajo, en comparación a los presentados por el trabajador del sector privado. Estos aspectos motivacionales inciden en la manera en que los empleados asumen los cambios que se generan en la empresa. Desde la perspectiva de la investigación realizada desde la gestión pública, se define el factor motivacional, como esencial para evitar la resistencia al cambio,

situación que conduce a la creación de fuerzas opositoras que dificultan el éxito de la innovación en las entidades del estado (2009, p.144).

La resistencia al cambio organizacional se manifiesta desde el sector público, en trabajadores con las siguientes características de acuerdo con (Moreno, A. 2018)

1. Trabajadores acostumbrados a ciertas rutinas, que les incita comodidad y seguridad
2. Trabajadores habituados a un modo de trabajo que ha sido permanente en el tiempo,

En el momento en que se imponen nuevas directrices, o se presentan reformas, bajo este contexto los empleados empiezan a experimentar incertidumbre, angustia o preocupación; causas que originan la resistencia al cambio organizacional (p.62).

Paralelamente, en la investigación realizada por Rainirei en el sector público, se evidencio que: se encontraron creencias que reflejan una estructura burocrática, y que mostraban dificultades de fluidez comunicacional, compromiso, cooperación y debilidad en la efectividad y equidad de algunas prácticas de administración y de recursos humanos. En estas organizaciones puede ser necesario desarrollar hábitos de comportamiento y creencias que faciliten el trabajo dentro de una estructura flexible y orgánica, con normas de comportamiento que fomenten la fluidez comunicacional, compromiso y cooperación del personal y el uso de prácticas de administración y de recursos humanos orientadas hacia la efectividad y equidad. (1998, p.225)

En síntesis, las actitudes frente al cambio organizacional en el ámbito del sector público se manifiestan desde nivel externo al trabajador, (estructuras burocráticas y normativas poco flexibles) que impiden la implantación de cambios en la entidad, y a nivel interno del trabajador (falta de motivación, rutina, angustia, preocupación por lo desconocido).

Dimensiones del Cambio Organizacional: Tecnología, Estructura, Personas

Tecnología

Dávalos R. (2015), considera que, gracias a la adopción de nuevas tecnologías, las empresas son más competitivas y responden de manera más eficiente a las necesidades del entorno. No obstante, destaca el hecho que la adopción de las nuevas tecnologías resulta en un proceso tanto favorable o no para los empleados. Por un lado, la implementación tecnológica incrementa los niveles de productividad del empleado, debido a herramientas que facilitan el desarrollo de procesos; por otro lado, las tecnologías también han conllevado a reducir la fuerza laboral y a la alta especialización de los puestos de trabajo que deben requerir de conocimientos muy específicos para desarrollarlos. (Murillo Vargas, 2009, como se citó en Dávalos, R. M. F., 2015, p.105).

Estructura

“La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”. (Álvarez, A. T. V., Córdova, T. D. P., & Lascano, M. E. C., 2017, p.308)

Para el análisis de la estructura como factor esencial del proceso de cambio, los autores Hannan y Freeman (1984) argumentan que en las organizaciones se encuentra presente una inercia estructural que dificulta el proceso de cambio, ya que lo definen como un proceso difícil a causa de la institucionalización de rutinas y actividades que generan una fuerte resistencia interna al cambio (como se citó en Rivera, A., 2013, p.99). Por otro lado, Granovetter (1985) argumenta que, las estructuras institucionales y técnicas definidas para el óptimo desempeño dentro de las organizaciones, reflejan la influencia del contexto en donde se encuentran inmersas (p.104).

Por otro lado, Mintzberg junto con otros autores, consideran como factor clave en torno a la estructura de la organización, a la ideología dominante, la cual hace referencia a los valores, principios, creencias y tradiciones que caracterizan a la organización y que generan el contexto con el propósito de intercambiar, crear y aplicar el conocimiento a través de una interacción social que determina la eficacia de la organización. A esto se le llama cultura organizacional López, M. et. al

(2011, p.311). De esta manera es demostrada la relación entre la estructura y la cultura organizacional, factores fundamentales para la explicación de los procesos de cambio organizacional dentro de las empresas y/o entidades

Personas

El autor Ulrich D. (2006), argumenta, que en las organizaciones se debe partir bajo la premisa fundamental, que las organizaciones no son las que actúan, la que actúa es la gente. Por ende, la cultura de la organización se define bajo una actitud compartida que representa a aquellos pensamientos automáticos que son comunes en los individuos de una empresa. Estos pensamientos influyen en acciones irreflexivas, que se vuelven automáticas, ya que hacen parte de la manera en que se realizan las acciones en la organización (p.279).

García-Cabrera, Álamo, & García-Barba (2011), exponen a la cultura como un conjunto de manifestaciones, valores y presunciones compartidas que se construyen de forma gradual y socialmente por los miembros de una organización, manifestadas a través de su comportamiento. (p.234). Esta realidad aporta la ideología dominante que legitima las relaciones entre los miembros de la organización debido a que ofrecen claridad para el entendimiento de los acontecimientos de la organización (Ogbor, 2001, como se citó en García-Cabrera, Álamo, & García-Barba, 2011 p.234), condicionan las respuestas emocionales de los individuos (Aarons y Sawitzky, 2006, como se citó en García-Cabrera, Álamo, & García-Barba, 2011 p.234) y los comportamientos que de alguna u otra forma adoptan. Por ende, los valores culturales como ideología dominante pueden influir en los cambios propuestos en la organización.

Cabe señalar, de acuerdo a lo expuesto por García-Cabrera, Álamo, & García-Barba (2011), que, en métodos de practicidad, cuando el cambio hace parte de la rutina diaria de la organización manifestándose a través de unos valores relativos, es probable que la percepción del individuo

frente a los valores expuestos sea positiva reflejándolo en términos de pensamiento, sentimiento y acción, en referencia hacia las iniciativas de cambio (p.234).

Prosiguiendo con el tema basado en el análisis de los autores García-Cabrera, Álamo, & García-Barba (2011), se evalúan los valores de acuerdo a dos opuestas perspectivas: orientación hacia el contexto interno y externo y estructuras orientadas hacia el control, versus estructuras flexibles. La orientación interna hace referencia a los valores de cohesión, lealtad, uniformidad, logro de objetivos internos y la estructura organizativa. Estos valores se caracterizan por ser rígidos y por el predominio de las normas sobre el empleado. Por otra parte, en la orientación externa predomina la posición competitiva de la organización, fomentando los valores emprendedores, de desarrollo de recursos, de liderazgo de productos, orientados hacia los resultados, permitiendo la adaptación continua al entorno, lo que incentiva la adopción y aceptación al cambio, reduciendo la posible resistencia al mismo. (Cameron & Freeman, 1991; Denison & Spreitzer, 1991; Young et al 1991, como se citó en García-Cabrera, Álamo, & García-Barba, 2011, p.235)

La ideología dominante o actitud compartida, junto con el liderazgo mantienen integradas las organizaciones, ya que la ideología mantiene a las estructuras unificadas bajo una sola dirección, y el liderazgo es entendido como la base que predomina para la materialización de los objetivos empresariales (Ulrich, D. 2006, P.126).

Los cambios organizacionales son interpretados de acuerdo con las actitudes, y la manera en que estos sean percibidos, determinarán como responderán a él (García, Rubio & Bravo, 2017, p. 304)

Se considera primordial evaluar la manera en que se gestiona el cambio dentro de las organizaciones entre los colaboradores y las organizaciones, ya que, si no se realiza de la forma adecuada, según María & Salgado (2019)

“Se pueden vulnerar las expectativas que se tiene por ambas partes y es en esa situación donde se genera la resistencia...por el contrario, si hablamos de lo negativo es donde el empleado puede sentir desinterés por el proceso de cambio y resistirse a tal punto que perjudique el proyecto.” (p.11)

En consecuencia, el reto de las organizaciones hoy en día es “reducir la brecha que existe al reconocer fenómenos relacionados al cambio organizacional y su resistencia por parte de las personas” (María & Salgado, 2019, p.11)

Uno de los conflictos existentes entre los trabajadores de una organización y los altos mandos que tienen por responsabilidad la mejor solución al apremio, es la dinámica inevitable que existe entre el cambio y la resistencia al mismo. (Macri, Tagliaventi & Bertolotti, 2002, como se citó en García-Cabrera, Álamo, & García-Barba, 2011 p.231).

Esto se debe a que es inevitable por parte del trabajador, reaccionar y generar emociones que surgen a partir de la transformación de comportamientos y rutinas que anteriormente les proporcionaban comodidad y seguridad (Marshak, 2007, como se citó en Roa, J. S., Dulčić, F. L., Lina Arcos, C., Cynthia Pineda, A., & Claudia González, C.,2018, p.110)

Diversos autores han tratado de evaluar la dinámica existente entre el cambio y la resistencia al mismo, desde la perspectiva de las variables psicológico-actitudinales del empleado, incluyendo lo cognitivo y lo afectivo, (Roa, Dulčić, Lina, Pineda & González, 2018, p.110)

Oreg sugiere que, “el nivel de entendimiento del cambio tiene una influencia en los sentimientos del sujeto hacia el mismo, además de comprometer su capacidad para iniciarlo y mantenerlo en el tiempo” (2006, p.110), Chreim sugiere que, “las reacciones ante el cambio dependen de la autopercepción del sujeto de las habilidades que le son necesarias para enfrentarlo, junto a diversas reacciones emocionales, que ocurren simultáneamente, tales como: la euforia, ansiedad, ira, miedo, entusiasmo, aprehensión y estrés” (2006, p.110). Complementando esta definición, Dávalos (2015) expone que “la resistencia al cambio se produce como consecuencia de una conducta humana

natural por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los líderes o por sentimientos de amenaza hacia la seguridad” (Quirant y Ortega, 2006, p.104)

Para el concepto de liderazgo, Dávalos R., (2015), argumenta que el líder es la persona facilitadora del proceso de cambio con la capacidad para desarrollar dentro de la organización, las actitudes y los procesos necesarios (Quirant y Ortega, 2006). Sin embargo, al encontrarse inmerso dentro de la misma cultura organizacional de la empresa dificulta constituirse como agente del cambio (Lucas y Kline, 2008 como se citó en Dávalos R.,2015, p.105). Por lo anterior, se considera necesario contar con agentes internos y externos para facilitar cualquier proceso de cambio. Frente al liderazgo es importante determinar cuáles son cada una de las responsabilidades de los individuos dentro de la organización, también se debe asegurar la participación de sus miembros, al igual que el establecimiento de mecanismos de comunicación, además de proporcionar herramientas de capacitación en las habilidades necesarias para afrontar los cambios, así como al ajuste de las estructuras frente a las nuevas exigencias que los cambios conllevan (Dávalos R.,2015, p.105)

Resistencia al Cambio Organizacional

En el caso de las actitudes en el ámbito organizacional, tal como lo aducen Parra, Franco, Duran, Fernhochschule, & Hamburgo, se determinan que son aquellos juicios y/o reflexiones de valor que los trabajadores realizan acerca de objetos, personas, situaciones, procesos, etc. Estos juicios de connotación desfavorable y/ o favorable, son asumidos como sentimientos o creencias que establecen el precedente, la cual determinan, la manera en que los trabajadores perciben el clima organizacional, el compromiso con las tareas para la consecución de los objetivos de la organización, en el marco del comportamiento de ellos dentro del contexto. (2019, p.160). Se evaluarán mediante los tipos: Cognitivo, Emocional y Comportamental (Piderit,2000 como se citó en García-Cabrera, A. M., Álamo-Vera, F. R., & García-Barba Hernández, F.,2011, p.233).

4. Método

4.1 Tipo de Estudio

El presente estudio de investigación es un estudio de caso, de tipo descriptivo, ya que el propósito del estudio es especificar propiedades, características, y/o rasgos del fenómeno a analizar, y se pretende la recolección de información de manera independiente sobre los conceptos del fenómeno a estudiar. (Sampieri R., Fernández C, & Baptista M, 2010, p.80)

Con este tipo de investigación, se busca transmitir de manera concisa y directa los eventos en su propia continuidad, o la validación de tipo descriptivo, además de los significados que los participantes otorgan a aquellos eventos, o a la validación de sus interpretaciones. De acuerdo con lo explicado, la descripción en la investigación debe procurar un criterio de validez que evite el juego de opiniones o la libre asociación de las ideas surgidas. Este criterio de validez surge como fidelidad al hecho, a través de un proceso que sigue un rigor predeterminado (metodología) (Aguirre, J. C., & Jaramillo, L. G., 2015, p.181).

Sampieri R., Fernández C, & Baptista M argumentan que:

La investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos. Asimismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares (2010, p.16)

El diseño de investigación escogido es la investigación transeccional o transversal, debido a que los datos se recolectan en un solo momento, en un periodo de tiempo único. El objetivo es la descripción de las variables y el posterior análisis de la interrelación e incidencia que surgen en el periodo o momento analizado. (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. 2016, p.151).

4.2 Sujetos de Investigación

Los sujetos de investigación son 11 empleados públicos directamente vinculados con más de 8 años de permanencia en la Secretaría de Educación Distrital del municipio de Barrancabermeja, Santander, Colombia, los criterios que se tendrán en cuenta son la edad, género, nivel educativo, cargo dentro de la estructura organizacional de la secretaría distrital y cargo dentro de la planta global de la alcaldía distrital, tipo de vinculación (carrera administrativa los cuales permanecen indefinidamente en el cargo y gozan de unos derechos particulares, y provisionales en vacancia definitiva los cuales deben prorrogar automáticamente cada 06 meses su vinculación con la entidad y no gozan de los mismos derechos que los de carrera administrativa).

4.3 Instrumentos de Investigación

El instrumento de investigación escogido para la recolección de los datos del presente estudio es el cuestionario, el cual hace referencia a un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Sampieri R, et al. ,2010, p.217). Las preguntas son de tipo cerradas, ya que contienen opciones de respuesta que previamente han sido delimitadas y los encuestados escogerán la opción que describa más adecuadamente su respuesta. El contexto para la aplicación del cuestionario es autoadministrado por envío, debido a que se proporciona directamente a los participantes sin intermediarios, quienes lo contestaran y marcaran las respuestas. El medio elegido es a través del correo electrónico. (Sampieri R, et al. ,2010, p.238)

Para este proyecto de investigación se usó un cuestionario de 26 preguntas con escala tipo Likert, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de juicios y/o afirmaciones, en los que se demuestran las opiniones de los participantes frente a una situación.” (Sampieri R, et al. ,2010, p.245)

4.4 Procedimiento

Para el presente trabajo de investigación, el procedimiento se desarrolló mediante tres fases: Contextualización, Trabajo de Campo y Análisis de Datos. La fase inicial hace referencia a toda la

revisión de la literatura e investigaciones pertinentes al tema de actitudes frente al cambio organizacional que sirvieron como soporte para el desarrollo del marco de referencia conceptual y la consecuente identificación de las categorías y subcategorías para el análisis de los datos obtenidos. En la segunda fase se realizó el trabajo de campo a través de la aplicación de la encuesta mediante la plataforma *Google Drive* a la población participante y en la tercera fase el análisis de la información obtenida. A continuación, la descripción de cada una de las fases del procedimiento:

Fase II: Contextualización: Se realizó el proceso de revisión de literatura e investigaciones relacionadas con los temas: “actitudes frente al cambio organizacional y “resistencia al cambio organizacional”, lo que permitió identificar ciertas tendencias en cuanto al planteamiento del problema, diseños, tipos de estudio, objetivos, conclusiones, sujetos, resultados, entre otros. La información identificada sirvió como base para la construcción de los antecedentes y el marco de referencia conceptual derivado en el análisis de las categorías y subcategorías de la presente investigación.

Fase II: Trabajo de Campo: Se inició con la estructuración del instrumento de recolección de información previo análisis de las categorías y subcategorías definidas. Luego se procedió con el envío de un correo electrónico con el consentimiento informado y el link del instrumento construido mediante la plataforma *Google Drive* a cada uno de los sujetos de la investigación participantes. El instrumento en la plataforma se estructuró con un instructivo y contextualización del tema de investigación a abordar, y las veintiséis (26) preguntas formuladas acorde a la problemática del trabajo de investigación. El formulario fue enviado a 11 trabajadores de carrera administrativa y provisionales de la Secretaría de Educación Distrital de 20 trabajadores en total. Esta población que participó del ejercicio representa el 55% del total de funcionarios.

Fase III: Análisis de Datos: Acorde a las categorías y subcategorías previamente definidas, se realizó la tabulación y el respectivo análisis de cada una de las preguntas del instrumento tomando como referencia las respuestas obtenidas y el cargo que ostentan en la Secretaría de Educación Distrital. Por último, se obtuvieron los respectivos resultados y conclusiones del ejercicio de la presente investigación.

5. Análisis de Resultados:

En este apartado se presentarán los resultados obtenidos, mediante la aplicación del instrumento de recolección de información estructurado en la plataforma *Google Drive*. La información se organizó iniciando con la caracterización sociodemográfica de los sujetos participantes y en segunda instancia, se hizo la estructuración del análisis mediante las 26 preguntas del cuestionario ordenadas según las categorías y subcategorías identificadas para explorar las actitudes de los empleados frente al cambio organizacional en la Secretaría de Educación del distrito de Barrancabermeja

5.1 Caracterización de la Institución

La Secretaría de Educación Distrital se encuentra ubicada en el Distrito de Barrancabermeja, Santander. Se creó a través del Acuerdo Municipal N° 072 del año 1994 y es certificada por el Ministerio de Educación Nacional con el propósito de asumir la administración única del servicio educativo, Este proceso es ratificado mediante Resolución N° 2988 del 18 de diciembre de 2002. La Cadena de valor de la Secretaría de Educación se compone de un total de 14 macroprocesos interrelacionados, la cual tiene como misión garantizar el derecho a la educación de los niños, jóvenes y adultos, mediante la gestión de procesos educativos, con criterios de equidad, calidad,

eficiencia y pertinencia, contribuyendo a la formación de ciudadanos con capacidad para aportar al desarrollo del Distrito de Barrancabermeja. El Distrito cuenta con 22 Instituciones Educativas (14 del sector urbano y 6 del sector rural) y 2 Centros Educativos Rurales. Cuenta con un total de 100 sedes a nivel distrital.

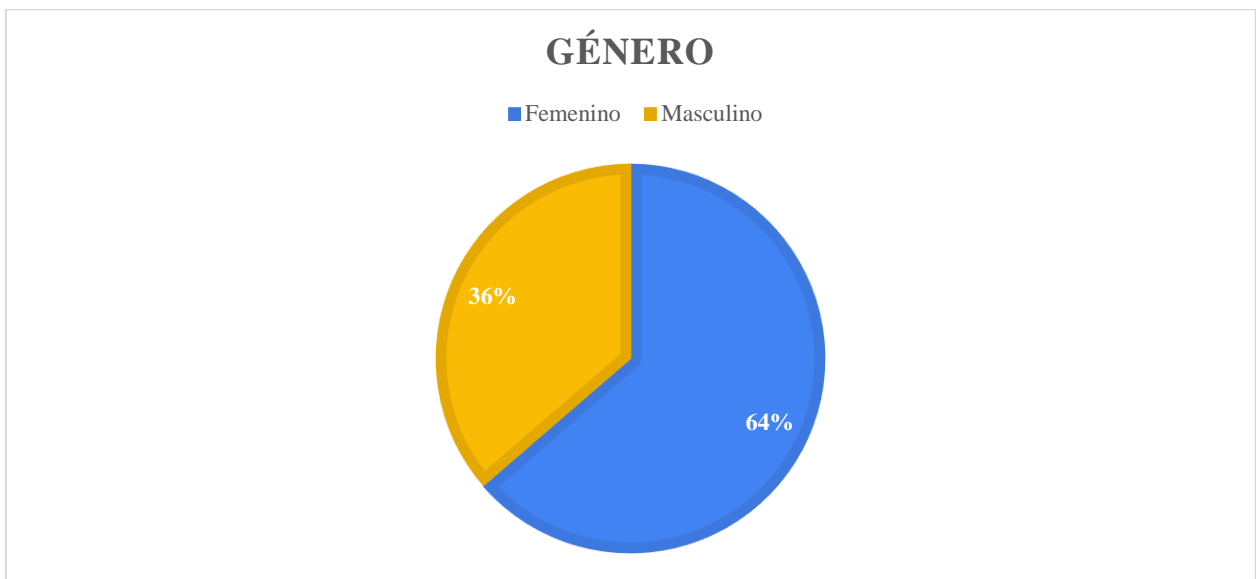
5.2 Caracterización sociodemográfica de los participantes

La población participante del presente estudio trabaja para la Secretaría de Educación Distrital ubicada en Barrancabermeja, Santander hace más de 8 años. El 64% de la población pertenece al género femenino, mientras el 36% pertenecen al género masculino. Las edades de los participantes oscilan entre los 27 años y 65 años. El 54% de la población encuestada tiene como mínimo un posgrado, el 36% pregrado y un 18% restante son bachilleres, Esto denota el alto nivel de escolaridad de la mayoría de los encuestados. Por otra parte, los cargos de los funcionarios participantes son profesional universitario con un 45%, seguido por Líder de Área o macroproceso con un 36% y el 18% cargo de secretaria. Por último, la vinculación de los funcionarios encuestados Carrera Administrativa y Provisionalidad en Vacancia Definitiva con un 45% y Propiedad con un 9%.

Tabla 1: Género de los participantes

Género	Frecuencia	%
Femenino	7	64%
Masculino	4	36%
TOTAL	11	100%

Figura 1: Género de los participantes

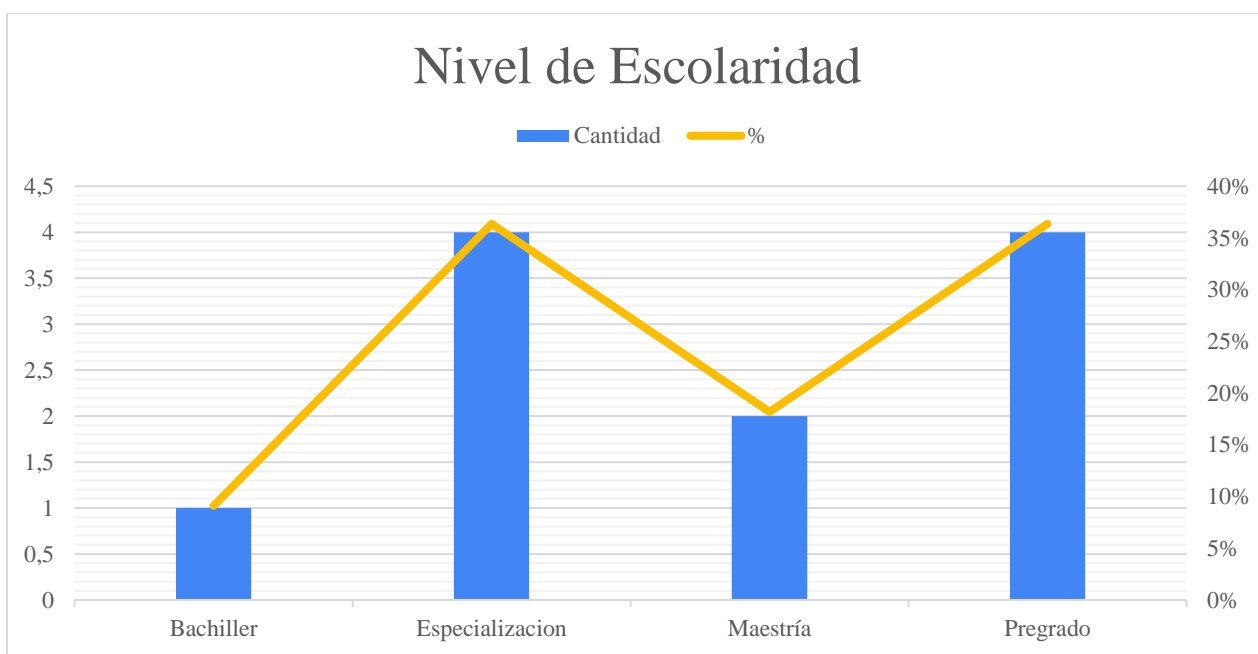


Del total de empleados públicos encuestados para efectos de esta investigación, el 64% pertenecen al género femenino y el 36% al género masculino. Lo que quiere decir que en la totalidad de la planta de la Secretaría De Educación está compuesta en mayor proporción por mujeres.

Tabla 2: Nivel de Escolaridad

Nivel de Escolaridad	Frecuencia	%
Bachiller	1	9%
Especialización	4	36%
Maestría	2	18%
Pregrado	4	36%
Total	11	100%

Figura 2: Nivel de Escolaridad

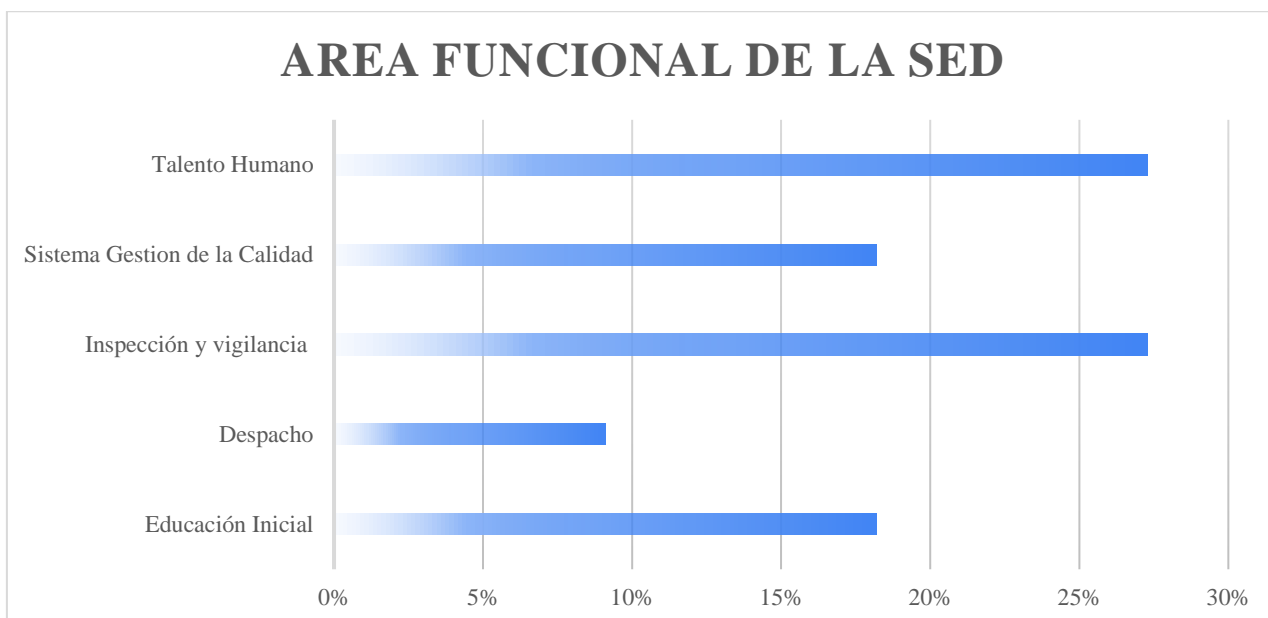


El 36% de los funcionarios públicos encuestados poseen pregrado y el 36% posee posgrado, seguido de un 18% de funcionarios que tienen maestría y por último el 9% que son bachilleres. Esto demuestra que un 54% de la población alcanzó mínimo un postgrado.

Tabla 3: Área Funcional de la Secretaría de Educación Distrital donde Labora

Área Funcional	Frecuencia	%
Educación Inicial	2	18%
Despacho	1	9%
Inspección y vigilancia	3	27%
Sistema Gestión de la Calidad	2	18%
Talento Humano	3	27%
Total	11	100%

Figura 3: Área Funcional de la Secretaría de Educación Distrital donde labora

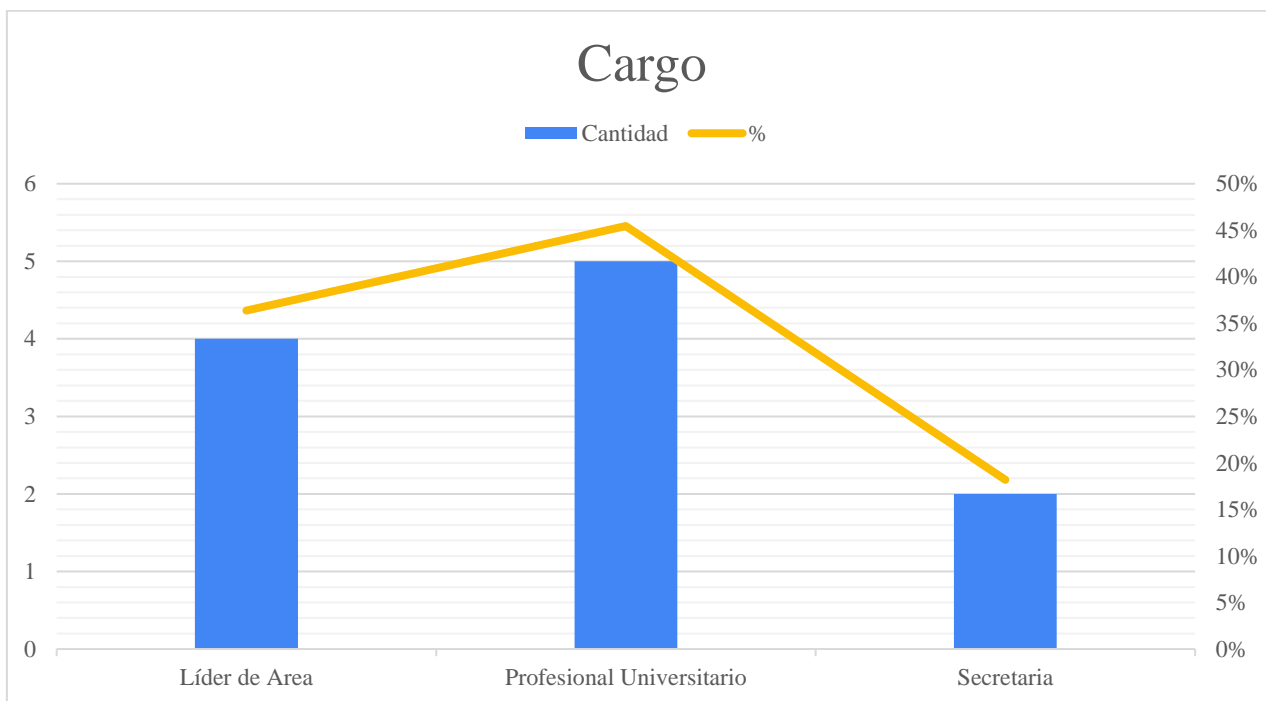


El 27% de los funcionarios públicos encuestados pertenecen en su mayoría a las áreas de Inspección y Vigilancia y el otro 27% al área de Talento Humano, seguido de las áreas de Educación Inicial y Sistema de Gestión de la Calidad con un 18% cada una, y por último un 9% en la que se encuentra el área de despacho.

Tabla 4: Cargo dentro del área funcional donde labora:

Cargo dentro del área funcional donde labora	Frecuencia	%
Líder de Área	4	36%
Profesional Universitario	5	45%
Secretaría	2	18%
Total	11	100%

Figura 4: Cargo dentro del área funcional donde labora:

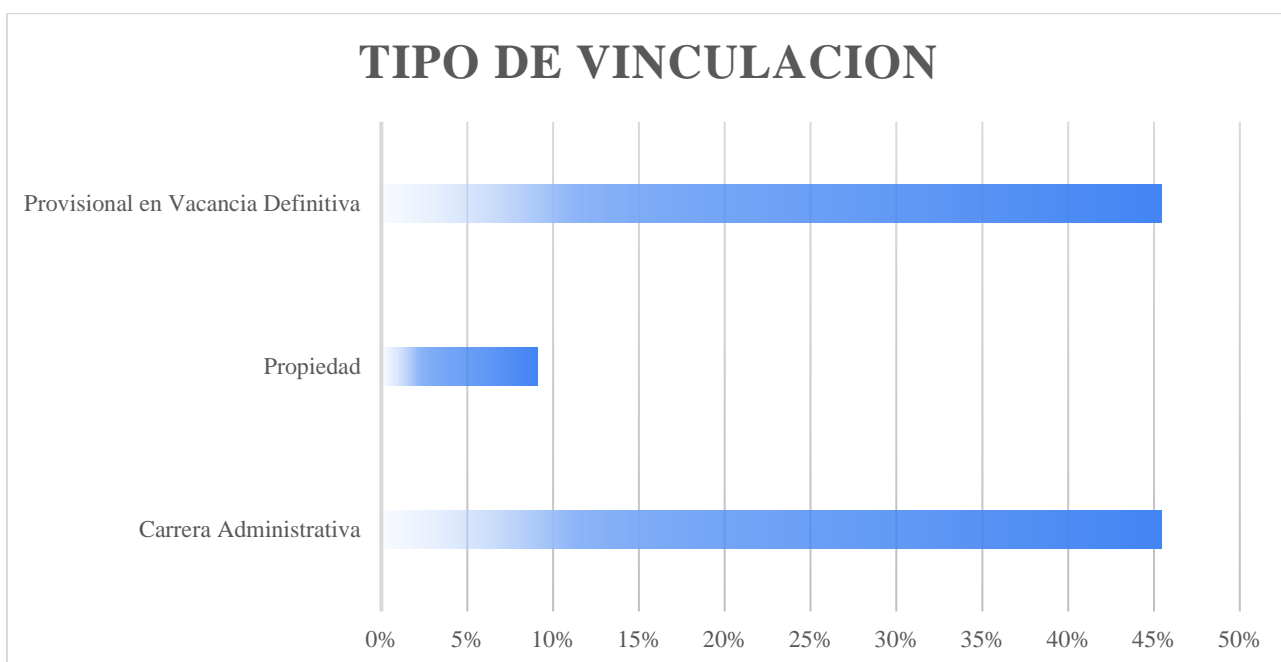


Los cargos de los funcionarios públicos encuestados son: Profesional Universitario con un 45% del total, seguido por Líder de Área con un 36% y por último el 18% tiene como cargo secretaria.

Tabla 5: Tipo de Vinculación

Tipo de Vinculación	Frecuencia	%
Carrera Administrativa	5	45%
Propiedad	1	9%
Provisional en Vacancia Definitiva	5	45%
Total	11	100%

Figura 5: Tipo de Vinculación



El tipo de vinculación presentado por el total de los encuestados es: Carrera Administrativa y Provisionalidad en Vacancia Definitiva con un 45% y Propiedad con un 9%. Esto permite al funcionario público una relativa estabilidad por muchos años de trabajo en la Secretaría de Educación de la Administración Distrital, haciendo la claridad que aquellos que se encuentran provisionalmente en vacancia definitiva se les prorroga automáticamente la vinculación contractual cada seis (6) meses, lo que en consecuencia genera para ellos igualmente una permanencia en la administración.

5.3 Cogniciones frente al cambio organizacional

5.3.1 Facilitadores

Tabla 6: ¿Considera usted que existen aspectos facilitadores cuando se produce un cambio de gobierno?

Respuestas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	1	9%
De acuerdo	3	27%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	36%
En desacuerdo	3	27%
Total	11	100%

Figura 6: ¿Considera usted que existen aspectos facilitadores cuando se produce un cambio de gobierno?

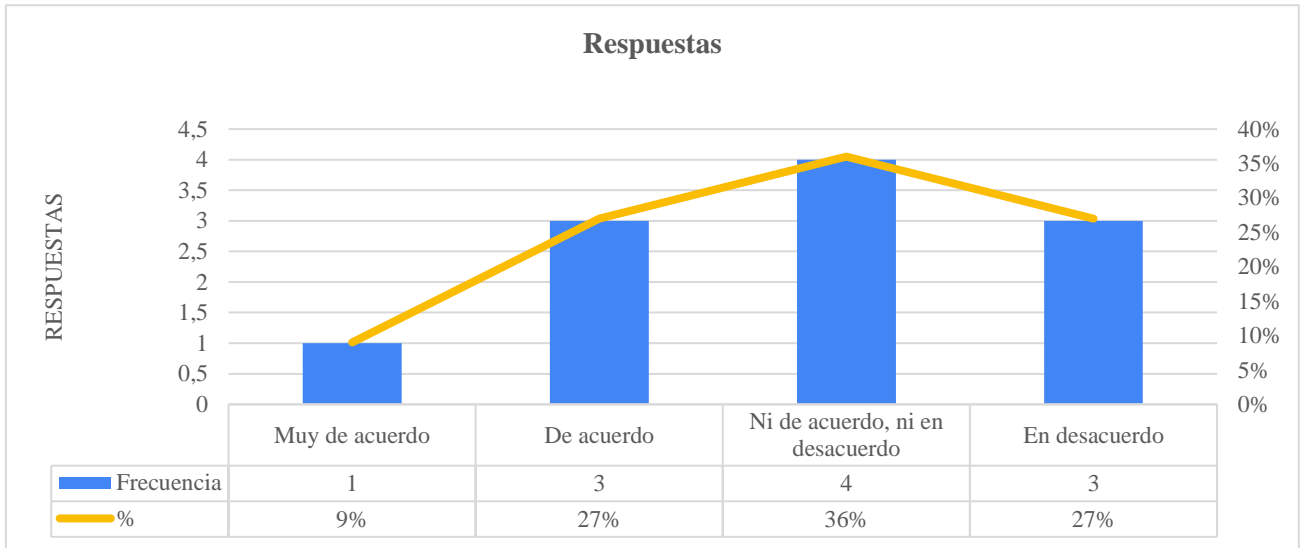
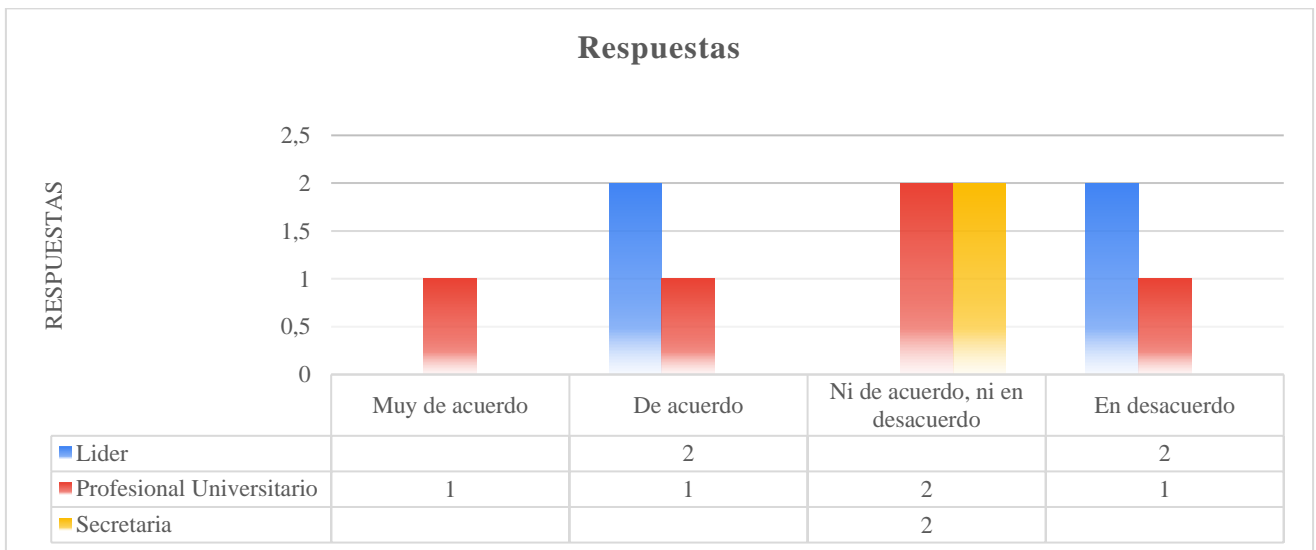


Tabla 7: Respuestas Según el Cargo

Respuestas					
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Total, general
Líder		2		2	4
Profesional Universitario	1	1	2	1	5
Secretaria			2		2
Total	1	3	4	3	11

Figura 7: Respuestas según el cargo



El 36% de los encuestados respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en considerar que existen aspectos facilitadores cuando se produce un cambio de gobierno, los cuales dos (2) tienen el cargo de profesionales universitarios y tres (3) tienen como cargo secretarías; seguido de un 27% quienes consideran estar de acuerdo y otros en desacuerdo; finalizando con un 9% que considera estar muy de acuerdo. El análisis que deriva de esta pregunta denota que los servidores públicos no piensan en el cambio de gobierno como un aspecto facilitador ni tampoco como un aspecto que genere dificultad para el desarrollo de los procesos de la administración distrital.

Tabla 8: ¿Considera usted que la normatividad que rige al sector público favorece la implementación de los cambios que se producen por los gobiernos de turno?

Respuestas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	3	27%
De acuerdo	6	55%
En desacuerdo	2	18%
Total, general	11	100%

Figura 8: ¿Considera usted que la normatividad que rige al sector público favorece la implementación de los cambios que se producen por los gobiernos de turno?

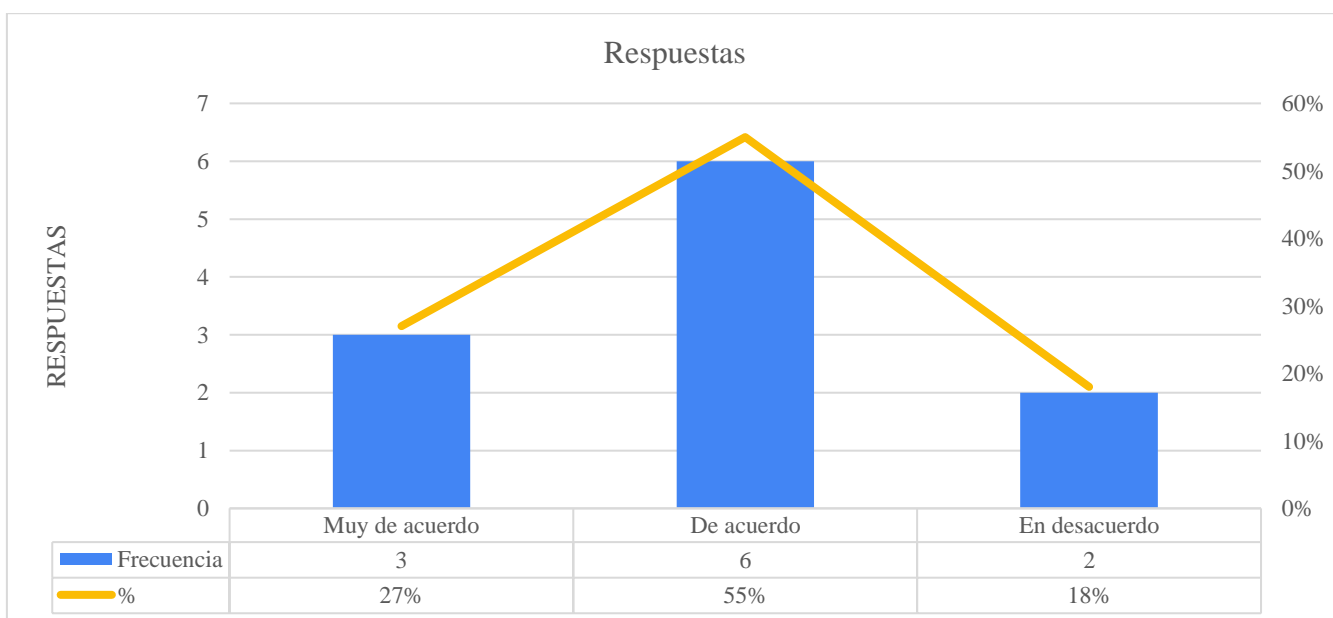
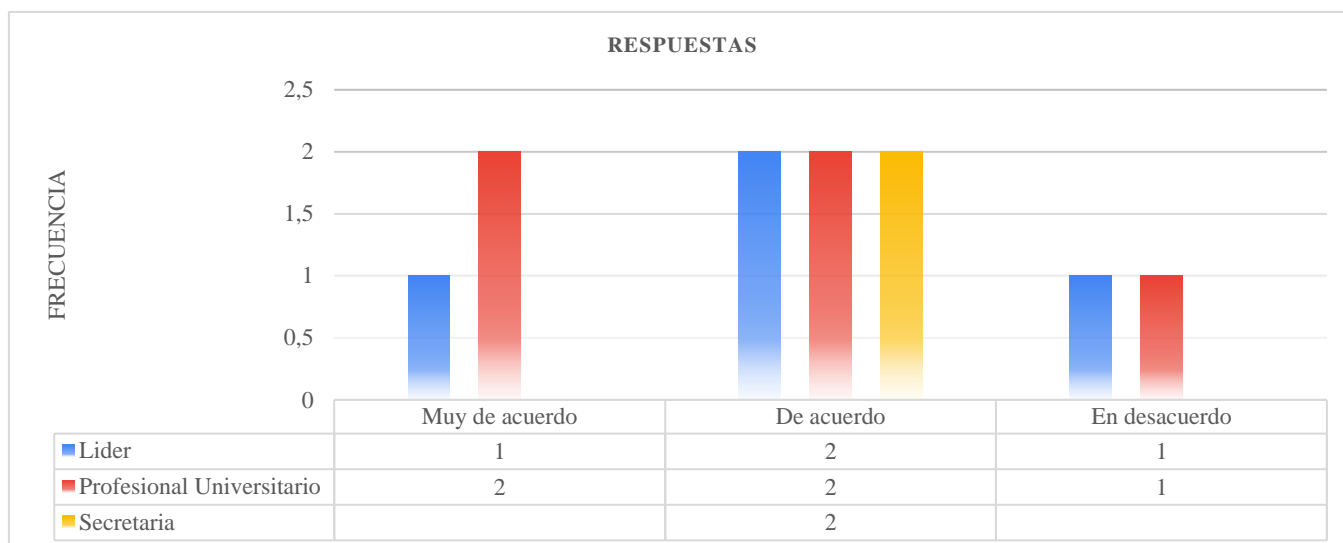


Tabla 9: Respuestas Según el Cargo

Respuestas				
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Total, general
Líder	1	2	1	4
Profesional Universitario	2	2	1	5
Secretaría		2		2
Total	3	6	2	11

Figura 9: Respuestas Según el Cargo



Como se observa en la figura 8 y 9 más de la mitad de la población, considera que la normatividad que rige al sector público favorece la implementación de los cambios que se producen por los gobiernos de turno, además se ve reflejado en todos los cargos encuestados que la respuesta fue positiva, y solamente un 18% está en desacuerdo con esta postura.

Tabla 10: ¿Piensa usted que los cambios organizacionales facilitan la consecución de los objetivos producidos por la labor que usted desempeña?

Respuesta	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	5	45%
De acuerdo	4	36%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	18%
Total	11	100%

Figura 10: ¿Piensa usted que los cambios organizacionales facilitan la consecución de los objetivos producidos por la labor que usted desempeña?

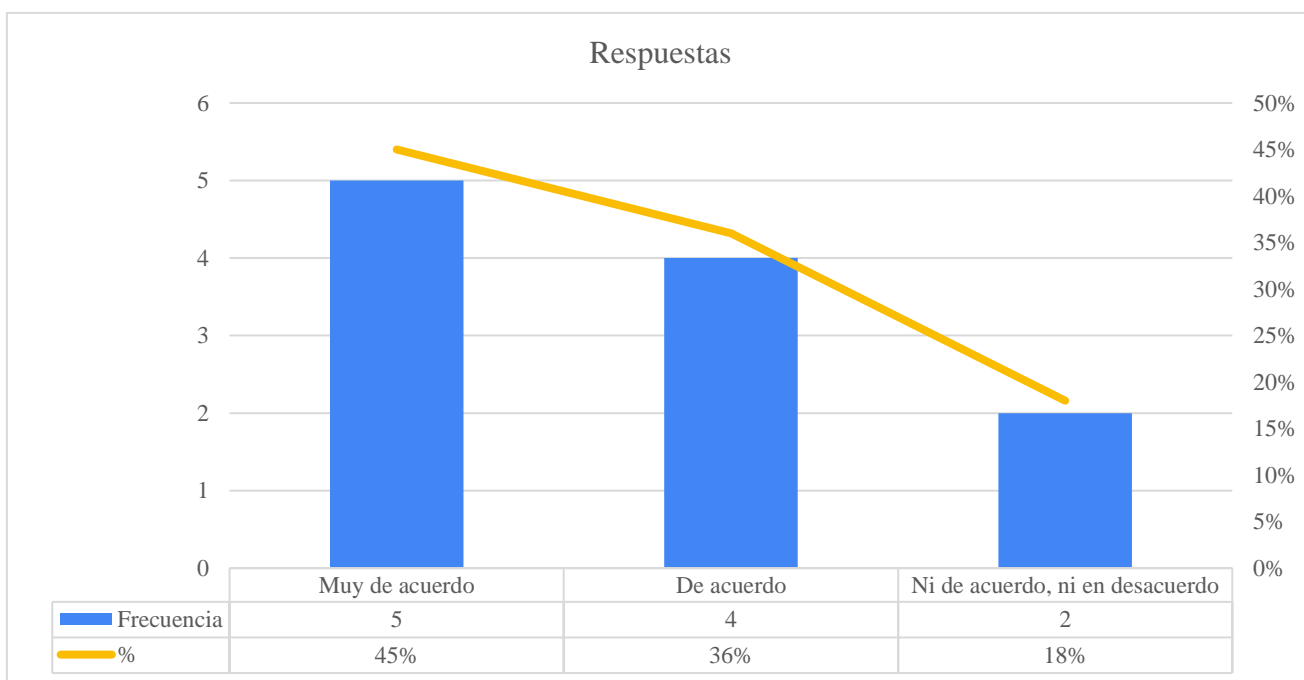
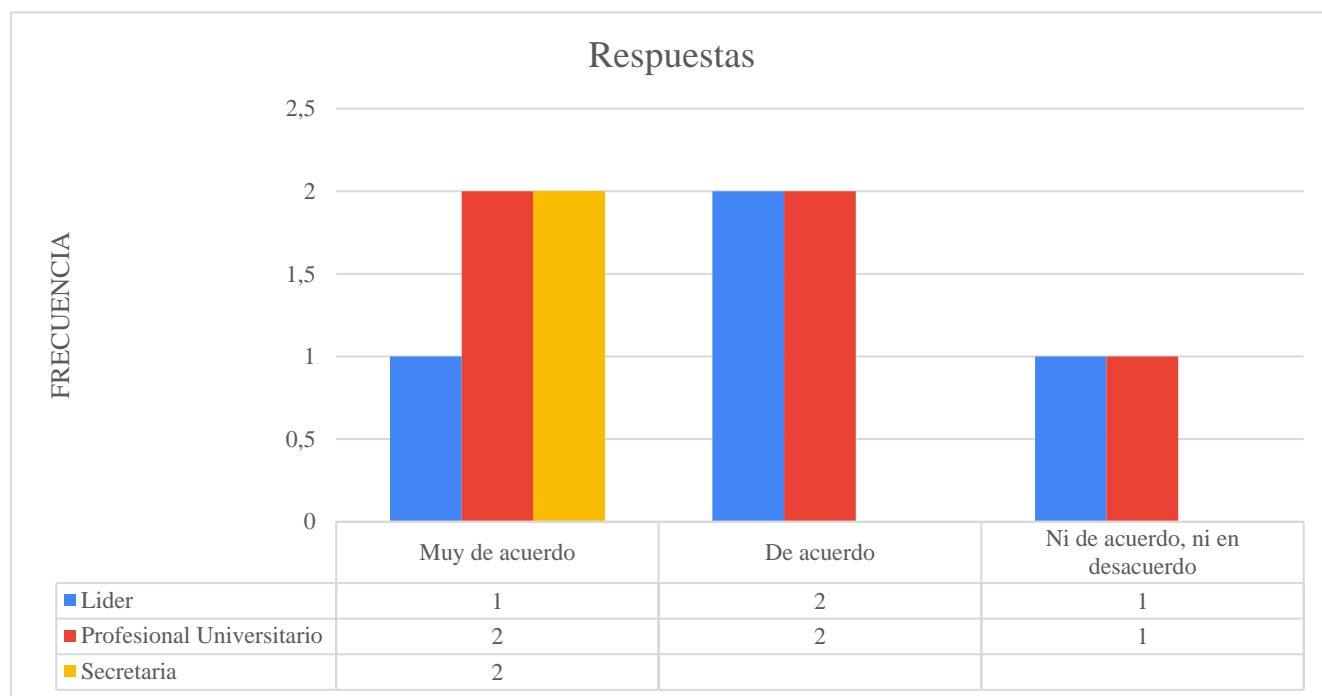


Tabla 11: Respuestas Según el Cargo

Respuestas				
Cargo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Total, general
Líder	2	1	1	4
Profesional Universitario	2	2	1	5
Secretaria		2		2
Total	4	5	2	11

Figura 11: Respuestas Según el Cargo



Para la pregunta ¿Piensa usted que los cambios organizacionales facilitan la consecución de los objetivos producidos por la labor que usted desempeña? Se evidencia que más del 81% de la población encuestada respondió estar de acuerdo o muy de acuerdo (figura 10), agregando que solamente dos (2) personas, una ejerciendo el cargo de líder y otra en el cargo de profesión universitario contestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la misma (Figura 11), lo que representa un 18% sobre el total de las respuestas.

5.3.2 Resistencia al Cambio y Obstaculizadores

Tabla 12: ¿Piensa usted que los cambios organizacionales son necesarios?

Respuestas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	6	55%
De acuerdo	5	45%
Total	11	100%

Figura 12: ¿Piensa usted que los cambios organizacionales son necesarios?

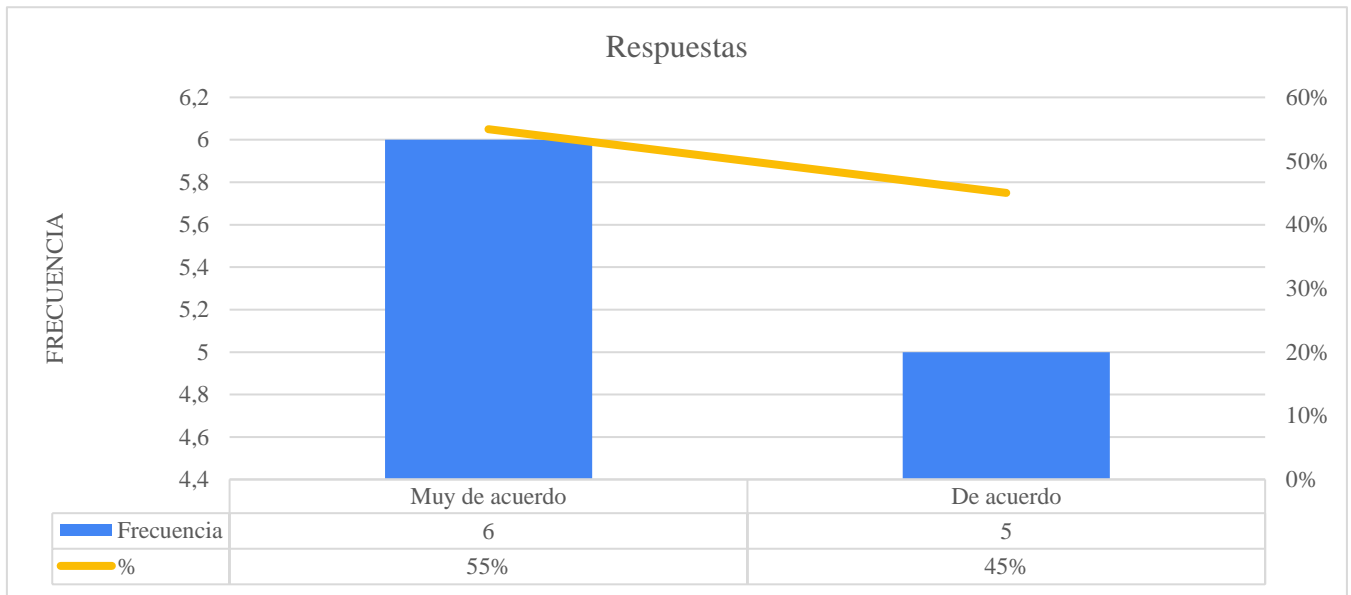


Tabla 13: Respuestas Según el Cargo

Respuestas			
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Total
Líder	2	2	4
Profesional Universitario	2	3	5
Secretaria	2		2
Total	6	5	11

Figura 13: Respuestas Según el Cargo



Del total de la población encuestada más de la mitad está muy de acuerdo con que los cambios organizacionales son necesarios, el restante está solamente de acuerdo (figura 12). Para esta

pregunta la población en cuanto a los cargos que desempeñan tomaron una postura dividida en estar muy o de acuerdo con esta postura, pero es evidente que consideran muy necesarios los cambios organizacionales.

Tabla 14: ¿Considera usted que existen obstaculizadores cuando se produce un cambio de gobierno?

Respuestas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	4	36%
De acuerdo	6	55%
Muy en desacuerdo	1	9%
Total	11	100%

Figura 14: ¿Considera usted que existen obstaculizadores cuando se produce un cambio de gobierno?

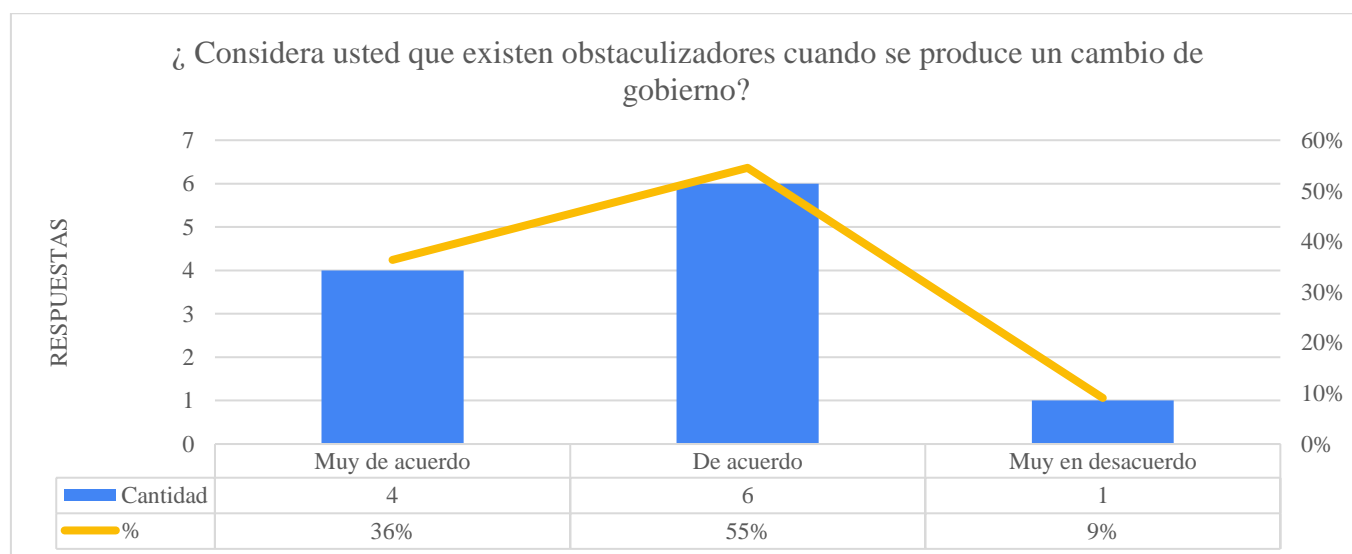
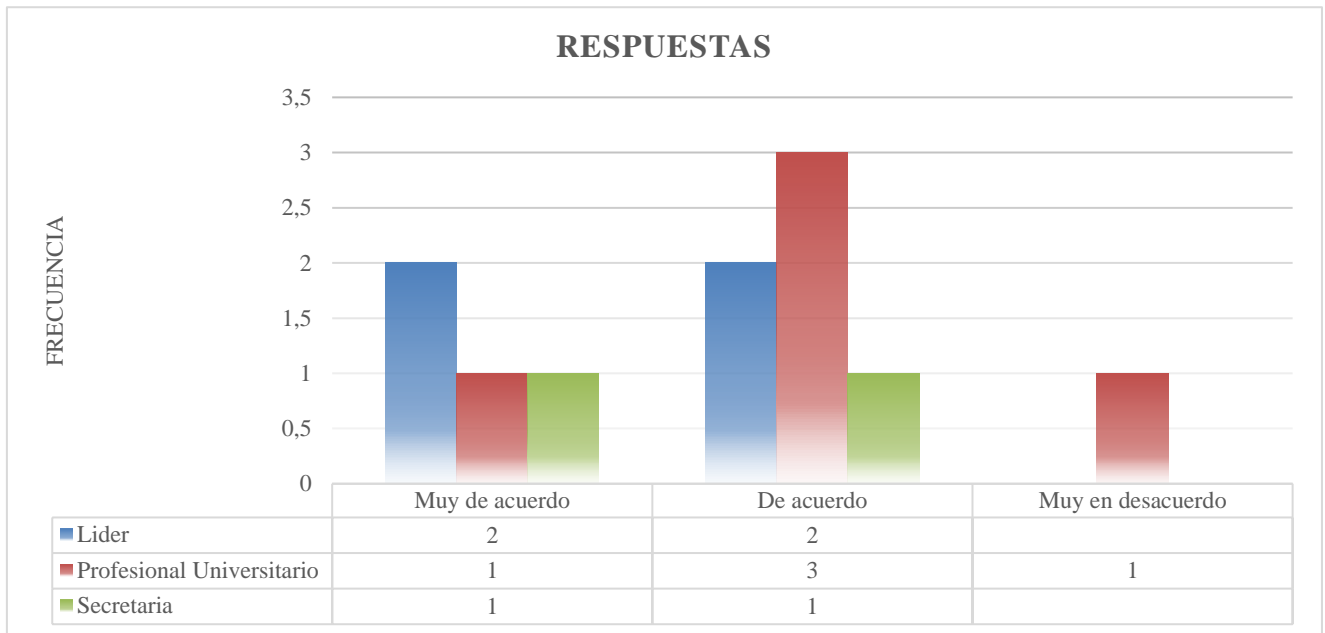


Tabla 15: Respuestas Según el Cargo

Respuestas				
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo	Total
Líder	2	2		4
Profesional Universitario	1	3	1	5
Secretaria	1	1		2
Total, general	4	6	1	11

Figura 15: Respuestas Según el Cargo



Como se observa en las figuras 14 y 15, la población encuestada está de acuerdo en un 55% en que existen obstaculizadores cuando se produce un cambio de gobierno, el 36% está muy de acuerdo, y solamente el 1% no comparte esta postura y corresponde al cargo de personal universitario. En general todos los cargos están de acuerdo con esta pregunta.

Tabla 16: ¿Considera usted que la normatividad que rige al sector público dificulta la implementación de los cambios que se producen por los gobiernos de turno?

Respuestas	Frecuencia	%
De acuerdo	3	27%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	9%
En desacuerdo	6	55%
Muy en desacuerdo	1	9%
Total, general	11	100%

Figura 16: ¿Considera usted que la normatividad que rige al sector público dificulta la implementación de los cambios que se producen por los gobiernos de turno?

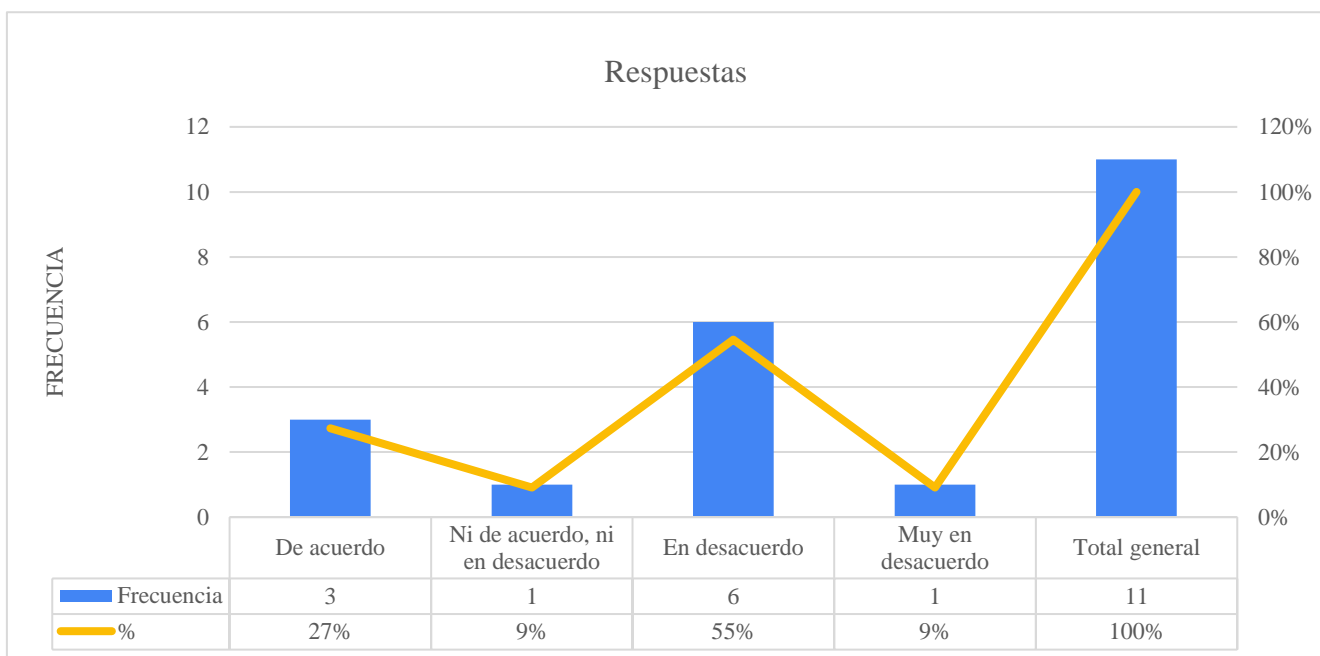
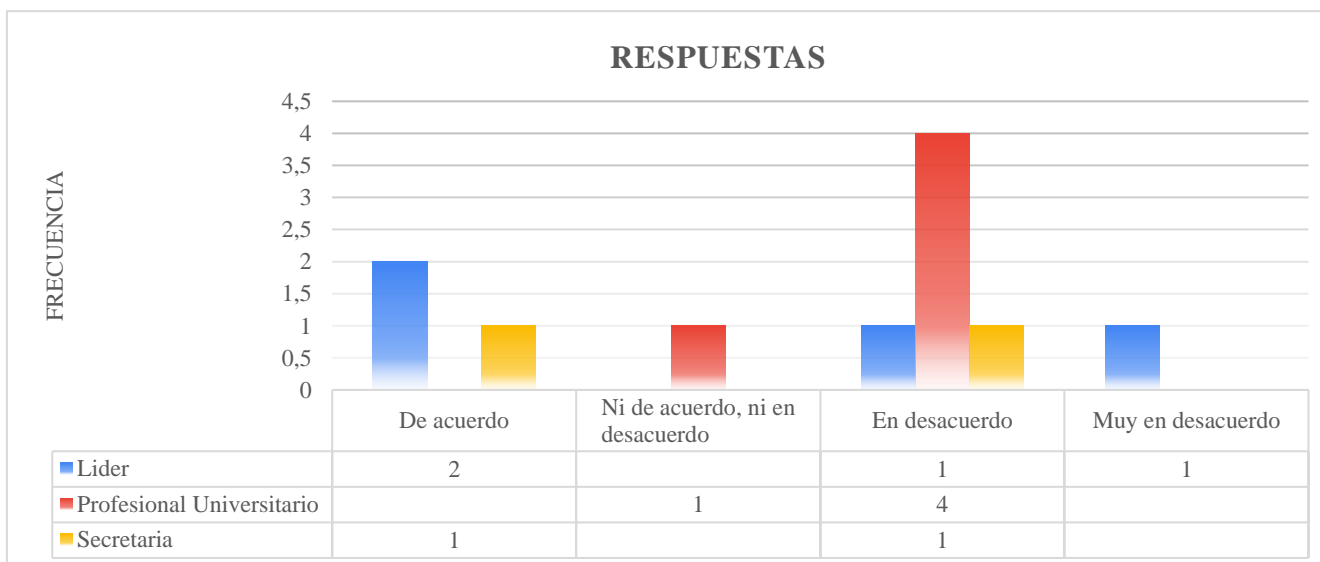


Tabla 17: Respuestas Según el Cargo

Respuestas					
Cargo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
Líder	2		1	1	4
Profesional Universitario		1	4		5
Secretaria	1		1		2
Total	3	1	6	1	11

Figura 17: Respuestas Según el Cargo



En la figura 16 se evidencia que el 55% están de acuerdo con que la normatividad que rige al sector público dificulta la implementación de los cambios que se producen por los gobiernos de turno mayormente el cargo de profesional universitario apoya esta postura, mientras que 2 personas del cargo de líder y 1 persona del cargo de secretaría estuvieron de acuerdo con esta postura, con un 27% sobre el total (Figura 17).

Tabla 18: ¿Piensa usted que los cambios organizacionales dificultan la consecución de los objetivos producidos por la labor que usted desempeña?

Respuestas:	Frecuencia	%
De acuerdo	2	18%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	36%
En desacuerdo	4	36%
Muy en desacuerdo	1	9%
Total, general	11	100%

Figura 18: ¿Piensa usted que los cambios organizacionales dificultan la consecución de los objetivos producidos por la labor que usted desempeña?

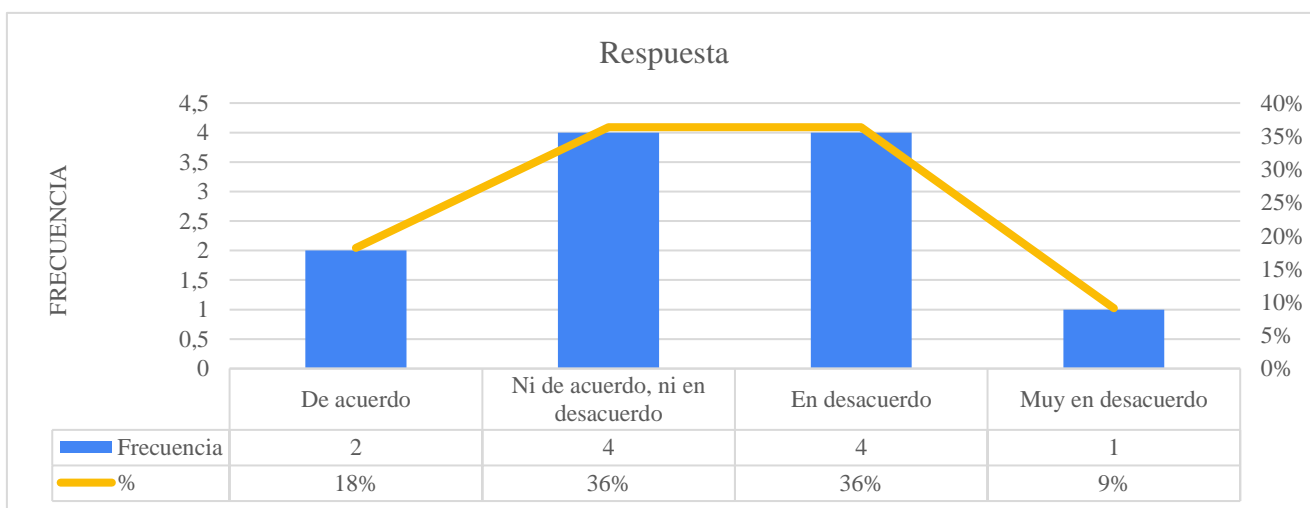
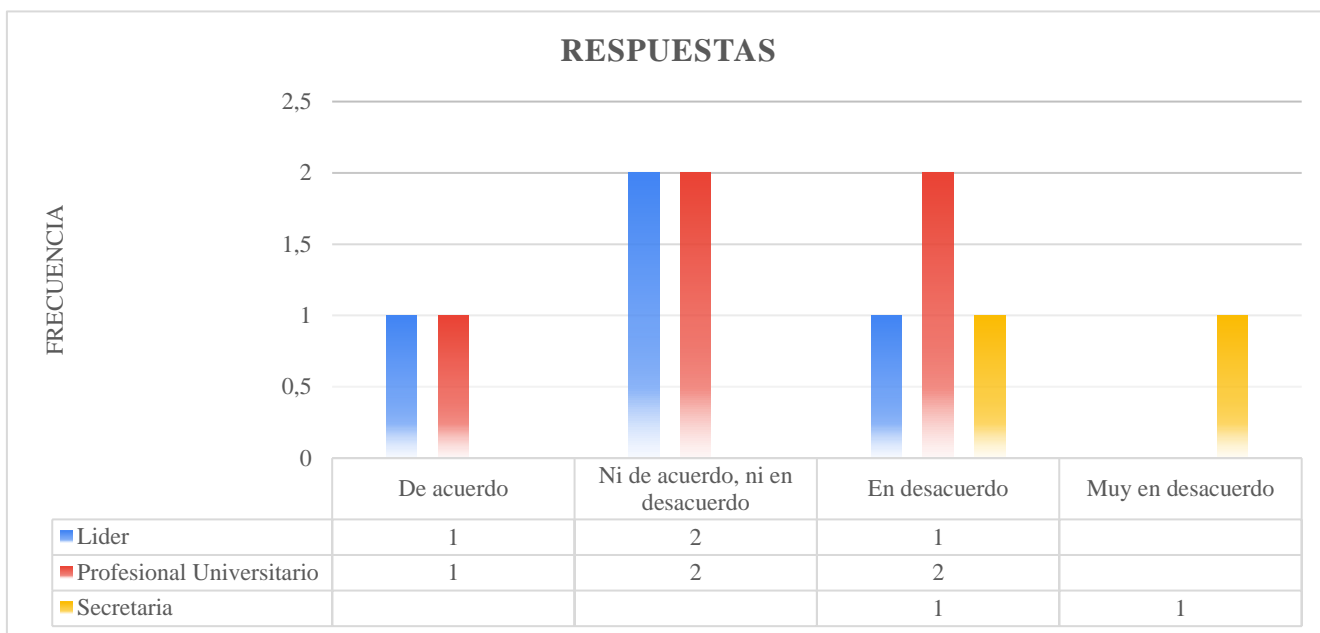


Tabla 19: Respuestas Según el Cargo

Cargo	Respuestas:				Total
	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
Líder	1	2	1		4
Profesional Universitario	1	2	2		5
Secretaría			1	1	2

Total	2	4	4	1	11
--------------	----------	----------	----------	----------	-----------

Figura 19: Respuestas Según el Cargo



Para la pregunta ¿Piensa usted que los cambios organizacionales dificultan la consecución de los objetivos producidos por la labor que usted desempeña? Se evidencia que la población se dividió en la misma proporción del 36%, dentro de los cargos de líder y profesional universitario (figura 19), en dos sectores los que están en desacuerdo y los que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, también se evidencia que la mayoría de la población respondió de manera negativa a esta pregunta y que el cargo de secretaria estuvo en desacuerdo con esta propuesta

5.3.3 Liderazgo

Tabla 20: ¿Piensa usted que el papel ejercido por el Jefe o líder inmediato favorece la implementación de los cambios que ocurren por la llegada del nuevo gobierno?

Respuestas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	1	9%
De acuerdo	3	27%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	45%
En desacuerdo	2	18%
Total, general	11	100%

Figura 21: ¿Piensa usted que el papel ejercido por el Jefe o líder inmediato favorece la implementación de los cambios que ocurren por la llegada del nuevo gobierno?

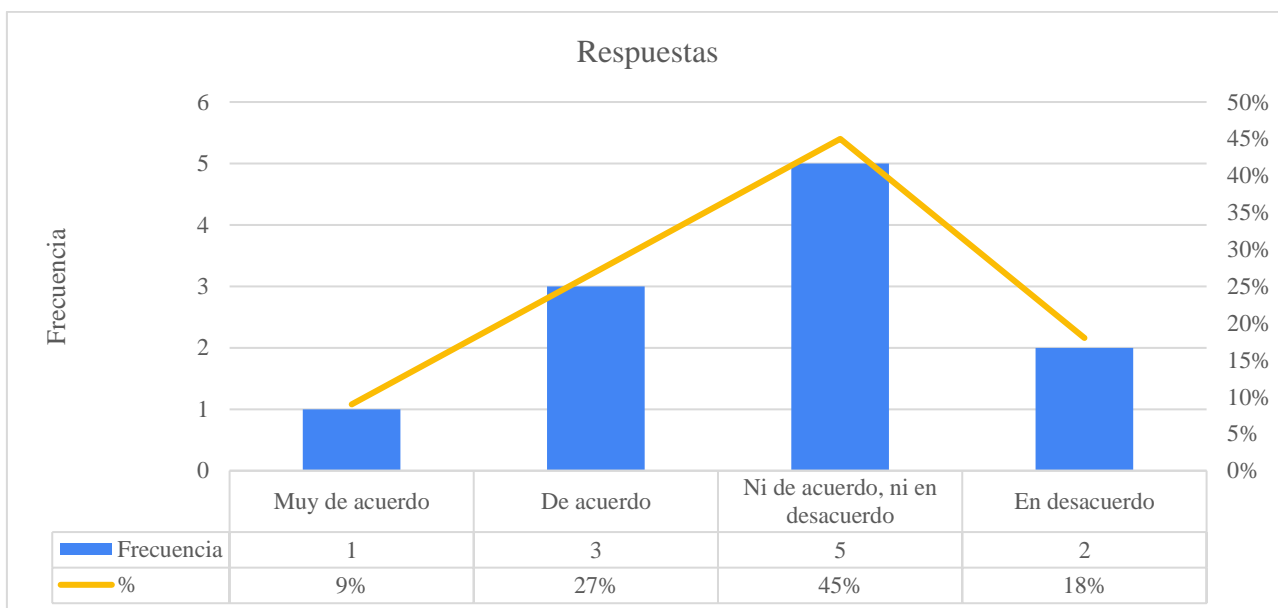
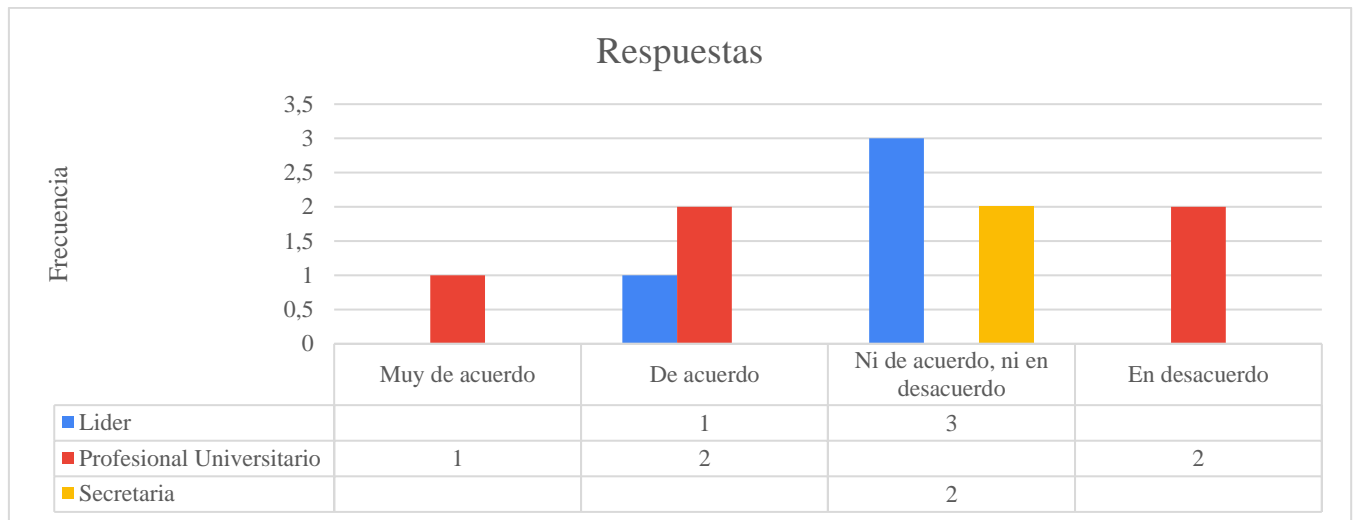


Tabla 21: Respuestas Según el Cargo

Respuestas					
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Total
Líder		1	3		4
Profesional Universitario	1	2		2	5
Secretaria			2		2
Total	1	3	5	2	11

Figura 22: Respuestas Según el Cargo



Como se observa en la figura 20, la población encuestada no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en un 45% en que el papel ejercido por el Jefe o líder inmediato favorezca la implementación de los cambios que ocurren por la llegada del nuevo gobierno. El total del porcentaje que apoya esta postura es del 36% que dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con que si es importante el papel de Jefe o líder inmediato, corresponden a 1 líder y a 3 profesionales universitarios. Solamente el 18% de la población está en desacuerdo lo que corresponden a 2 personas en el cargo de profesional universitario.

Tabla 22: ¿Piensa usted que el jefe o líder inmediato comunica los cambios organizacionales que se producen por la llegada de un nuevo gobierno?

Respuestas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	1	9%
De acuerdo	5	45%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	9%
En desacuerdo	4	36%
Total, general	11	100%

Figura 22: ¿Piensa usted que el jefe o líder inmediato comunica los cambios organizacionales que se producen por la llegada de un nuevo gobierno?

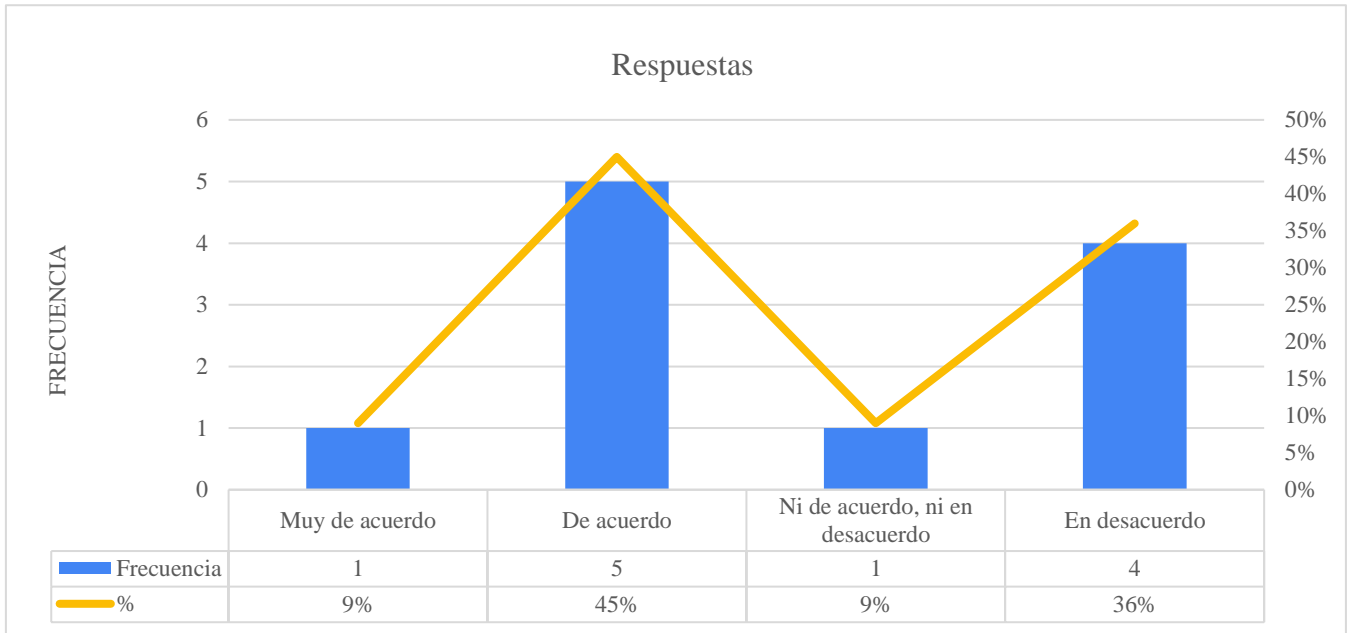
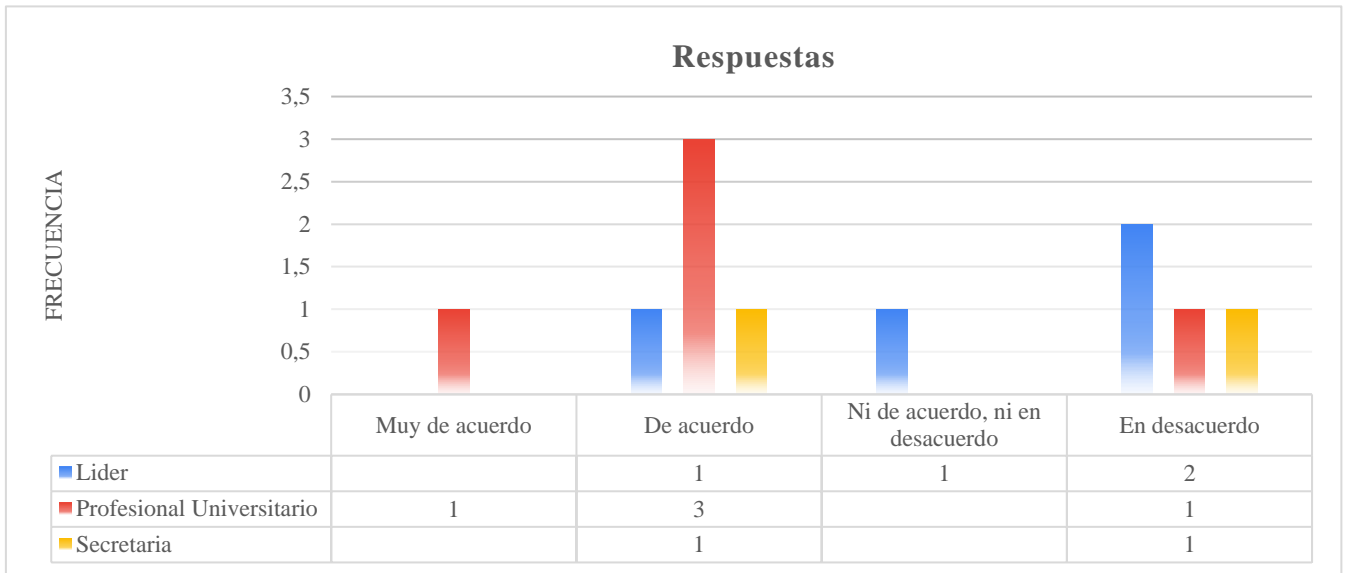


Tabla 23: Respuestas Según el Cargo

Respuestas					
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Total
Líder		1	1	2	4
Profesional Universitario	1	3		1	5
Secretaría		1		1	2
Total	1	5	1	4	11

Figura 23: Respuestas Según el Cargo



En la gráfica 22 se evidencia que el 45% piensan que el papel ejercido por el Jefe o líder inmediato favorece la implementación de los cambios que ocurren por la llegada del nuevo gobierno, mayormente el cargo de profesional universitario apoyo esta postura, mientras que 2 personas del cargo de líder, 1 persona del cargo de secretaría y 1 del cago de profesional universitario estuvieron en desacuerdo con esta postura (grafica 23), con un 36% sobre el total.

5.3.4 Consecuencias anticipadas

Tabla 24: ¿Considera usted que los cambios organizacionales para el sector público generan consecuencias beneficiosas para el distrito?

Respuestas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	4	36%
De acuerdo	7	64%
Total	11	100%

Figura 24: ¿Considera usted que los cambios organizacionales para el sector público generan consecuencias beneficiosas para el distrito?

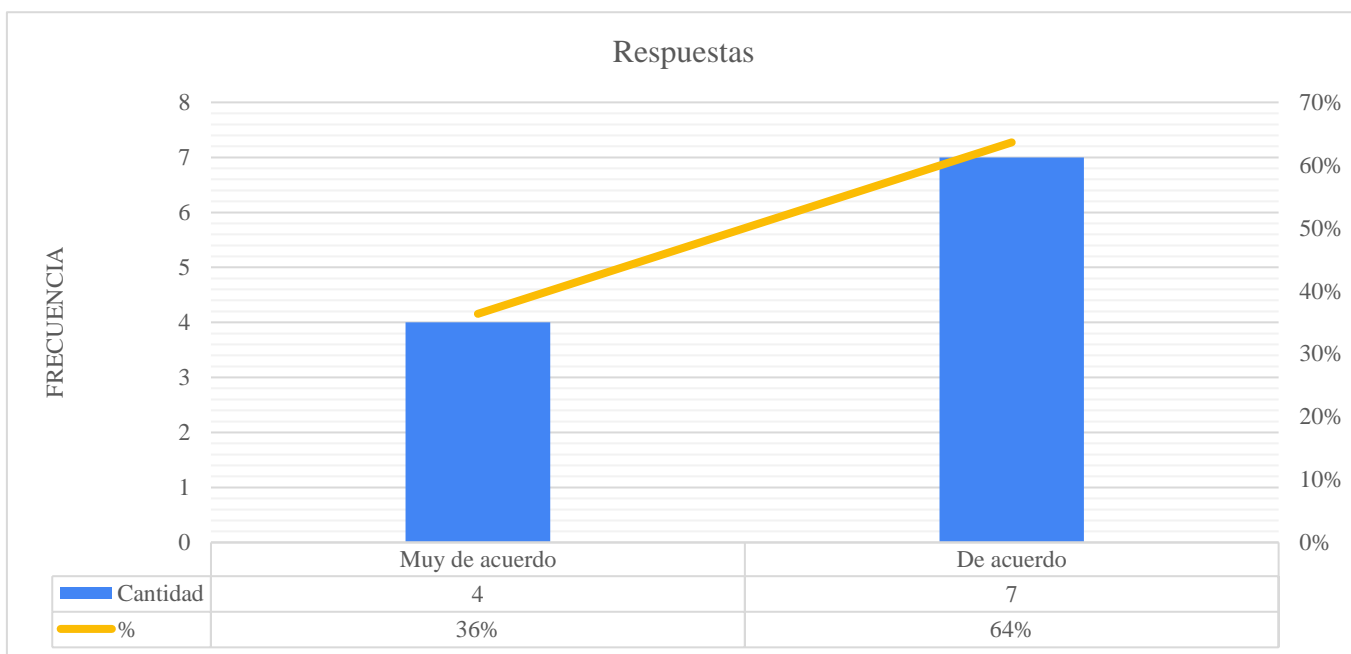
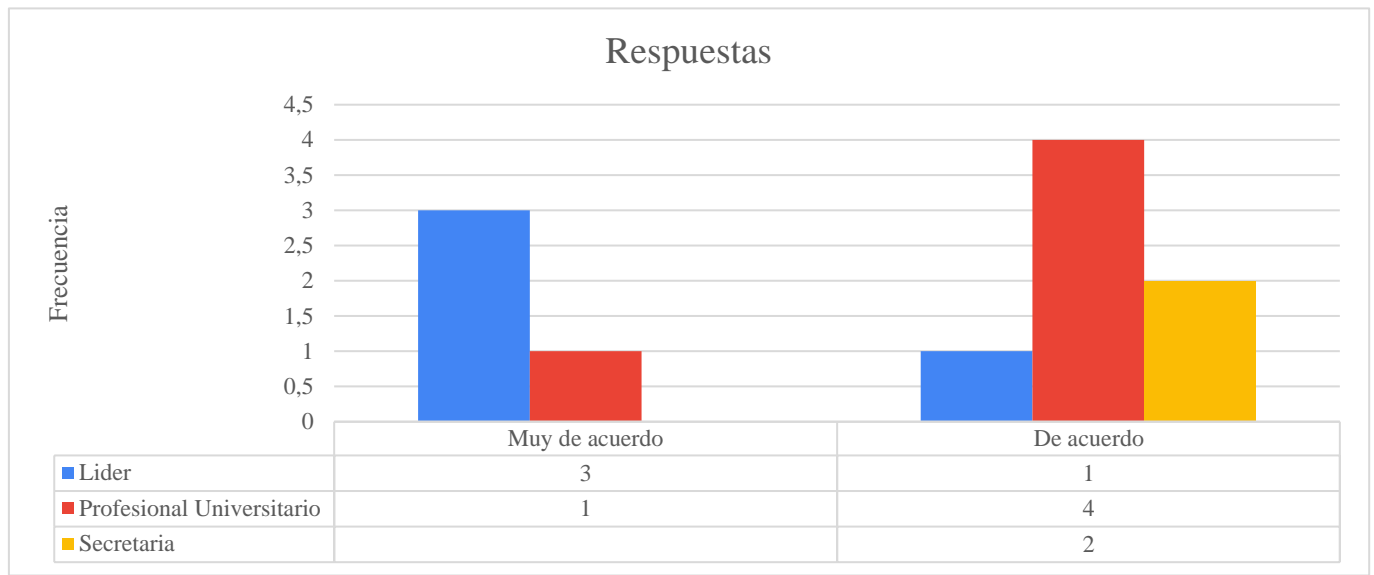


Tabla 25: Respuestas Según el Cargo

Respuestas			
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Total
Líder	3	1	4
Profesional Universitario	1	4	5
Secretaría		2	2
Total	4	7	11

Figura 25: Respuestas Según el Cargo



Como se observa en las gráficas 24 y 25, la población encuestada está de acuerdo en un 55% en que existen obstaculizadores cuando se produce un cambio de gobierno, el 36% está muy de acuerdo, y solamente el 1% no comparte esta postura, que corresponden al cargo de personal universitario. En general todos los cargos están de acuerdo con esta pregunta.

5.3.5 Consolidado de las cogniciones frente al cambio organizacional

Tabla 26: Consolidado de las cogniciones frente al cambio organizacional

Cogniciones Frente al Cambio Organizacional	1. ¿Considera usted que existen aspectos facilitadores cuando se produce un cambio de gobierno?		2. ¿Considera usted que la normatividad que rige al sector público favorece la implementación de los cambios que se producen por los gobiernos de turno?		3. ¿Piensa usted que los cambios organizacionales facilitan la consecución de los objetivos producidos por la labor que usted desempeña?	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Subcategorías	Facilitadores					
Respuestas	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	1	9%	3	27%	5	45%
De acuerdo	3	27%	6	55%	4	36%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	36%	0	0%	2	18%
En desacuerdo	3	27%	2	18%	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%
Total	11	100%	11	100%	11	100%

Cogniciones Frente al Cambio Organizacional	4. ¿Piensa usted que los cambios organizacionales son necesarios?		5. ¿Considera usted que existen obstaculizadores cuando se produce un cambio de gobierno?		6. ¿Considera usted que la normatividad que rige al sector público dificulta la implementación de los cambios que se producen por los gobiernos de turno?		7. ¿Piensa usted que los cambios organizacionales dificultan la consecución de los objetivos producidos por la labor que usted desempeña?	
Subcategorías	Resistencia al Cambio y Obstaculizadores							
Respuestas	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	6	55%	4	36%	0	0%	0	0%
De acuerdo	5	45%	6	55%	3	27%	2	18%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%	0	0%	1	9%	4	36%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	6	55%	4	36%
Muy en desacuerdo	0	0%	1	9%	1	9%	1	9%
Total	11	100%	11	100%	11	100%	11	100%
Cogniciones Frente al Cambio Organizacional	8. ¿Piensa usted que el papel ejercido por el Jefe o líder inmediato favorece la implementación de los cambios que ocurren por la llegada del nuevo gobierno?			9. ¿Piensa usted que el jefe o líder inmediato comunica los cambios organizacionales que se producen por la llegada de un nuevo gobierno?		10. ¿Considera usted que los cambios organizacionales para el sector público generan consecuencias beneficiosas para el distrito?		
Subcategorías	Liderazgo				Consecuencias Anticipadas			
Respuestas	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	1	9%	1	9%	4	36%	7	64%
De acuerdo	3	27%	5	45%	0	0%	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	45%	1	9%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	2	18%	4	36%	0	0%	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	11	100%	11	100%	11	100%	11	100%

Para la categoría cogniciones frente al cambio organizacional, los resultados arrojaron en relación a los aspectos considerados como pertinentes en el proceso de cambio organizacional, que el 45% del promedio de la población participante contestó estar de acuerdo y muy de acuerdo, ya que cree que los cambios son favorables para la consecución de los objetivos organizacionales, y la normatividad que rige al sector público facilita la implementación de estos. Sin embargo, para el 36% de la población participante le es indiferente considerar que existan aspectos que faciliten o dificulten los procesos de cambio organizacional. Por otro lado, los funcionarios participantes manifestaron baja resistencia a los cambios ya que el 50% del promedio de los encuestados contestó estar muy de acuerdo y de acuerdo con pensar que los cambios organizacionales son muy necesarios, que la normatividad que rige al sector público no dificulta implementarlos dentro de su labor, pero consideran que existen obstaculizadores cuando se producen. Por otra parte, los

participantes encuestados consideran que el papel ejercido por el jefe o líder inmediato es irrelevante para la implementación de los cambios que se producen por la llegada de un nuevo gobierno , y el 45% de los funcionarios considera que el jefe o líder inmediato comunica los cambios por la llegada del nuevo gobierno, seguido de un 36% del total de encuestados considera que no lo realiza , lo que denota posiciones divididas frente al proceso de comunicación que ejerce el jefe o líder inmediato en la organización distrital . Por último, el 64% de la población participante considera que los cambios si generan consecuencias beneficiosas para el distrito.

Lo anterior permite precisar que los funcionarios encuestados de la Secretaría de Educación piensan que los cambios organizacionales son favorables y manifiestan baja resistencia al mismo, sin embargo existe en promedio un 36% de la población que le es indiferente y un 45% en promedio de la población encuestada es consciente que existen obstaculizadores, considerando el 18% a la normatividad como uno de ellos, haciendo referencia a lo manifestado por Parra et al. (2019, p.161), los cuales explican los tipos de resistencia al cambio de acuerdo al rol de las actitudes como punto de referencia para el entendimiento del componente cognitivo, el cual se define según el origen de las reflexiones objetivas sobre un determinado tema. Por lo anterior, las ventajas y desventajas de un objeto, se clasifica de modo que la actitud hacia determinado objeto se realiza con base a estas premisas (Stroebe, 2014). Por ende, un enfoque u opinión negativo (a) o positivo (a), incita suposiciones bajo este supuesto, acerca del cambio organizacional (Moreno A., 2018, p.59) (García-Cabrera et al, 2011, p.233).

5.3.6 Consolidado de las cogniciones frente al cambio organizacional según tipo de cargo

Tabla 27: Consolidado Cogniciones frente al cambio organizacional según tipo de cargo

Preguntas	1.¿ Considera usted que existen aspectos facilitadores cuando se produce un cambio de gobierno?					2.¿ Considera usted que la normatividad que rige al sector publico favorece la implementacion de los cambios que se producen por los gobiernos de turno?					3.¿ Piensa usted que los cambios organizacionales facilitan la consecucion de los objetivos producidos por la labor que usted desempeña?				
Subcategorías	Facilitadores														
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Líder		2		2	0	1	2		1		1	2	1		
Profesional Universitario	1	1	2	1	0	2	2		1		2	2	1		
Secretaria			2		0		2				2				
Total	1	3	4	3	0	3	6		2		5	4	2		

Preguntas	4.¿ Piensa usted que los cambios organizacionales son necesarios?					5.¿ Considera usted que existen obstaculizadores cuando se produce un cambio de gobierno?					6.¿ Considera usted que la normatividad que rige al sector publico dificulta la implementacion de los cambios que se					7.¿ Piensa usted que los cambios organizacionales dificultan la consecucion de los objetivos producidos por la labor que				
Subcategorías	Resistencia al Cambio y Obstaculizadores																			
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Líder	2	2				2	2					2		1	1		1	2	1	
Profesional Universitario	2	3				1	3		1			1	4			1	2	2		
Secretaria	2					1	1				1	1						1	1	
Total	6	5				4	6		1		3	1	6	1		2	4	4	1	

Preguntas	8.¿Piensa usted que el papel ejercido por el Jefe o lider inmediato favorece la implementacion de los cambios que ocurren por la llegada del nuevo gobierno?					9. ¿ Piensa usted que el jefe o lider inmediato comunica los cambios organizacionales que se producen por la llegada de un nuevo gobierno ?					10.¿ Considera usted que los cambios organizacionales para el sector publico generan consecuencias beneficosas para el distrito?				
Subcategorías	Liderazgo										Consecuencias Anticipadas				
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Líder		1	3				1	1	2		3	1			
Profesional Universitario	1	2		2		1	3		1		1	4			
Secretaria			2				1		1		2				
Total	1	3	5	2		1	5	1	4		4	7			

En relación a los cargos ejercidos por cada uno de los funcionarios participantes, se evidencia que las opiniones frente a la existencia de aspectos favorables cuando se produce un cambio de gobierno son diversas para aquellos nombrados como profesionales universitarios entre los cuales dos (2)

manifestaron estar de acuerdo, dos (2) lo consideraron indiferente y uno (1) se encuentra en desacuerdo. La misma situación se presenta en los líderes de áreas pues dos (2) de ellos manifestaron que si existen aspectos favorables cuando se produce cambio de gobierno y dos (2) de ellos manifestaron lo contrario, para el cargo de secretaria les es indiferente. Sin embargo, la mayoría de los roles estuvieron de acuerdo en manifestar que la normatividad que rige al sector público favorece la implementación de los cambios producidos por los gobiernos de turno y lo consideran pertinente para la consecución de los objetivos producidos por la labor que desempeñan. Se puede concluir que les es indistinto asociar favorablemente los cambios producidos por los gobiernos de turno, pero lo consideran pertinente para alcanzar los objetivos por la labor que desempeñan.

Es pertinente precisar frente al tema de la normatividad que rige el quehacer del funcionario público que aquellos con cargos de líder de área consideran este tema como un obstáculo para la implementación de los cambios del gobierno de turno. Por otra parte, el tema del liderazgo no juega un papel crucial para la implementación y comunicación de los cambios organizacionales, y esto es manifestado principalmente por aquellos con el rol de líder y secretaria.

5.4 Sentimientos frente al cambio organizacional

5.4.1 Facilitadores

Tabla 28: ¿Siente usted que le es más fácil trabajar acorde a la normatividad?

Respuestas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	6	55%
De acuerdo	5	45%
Total, general	11	100%

Figura 28: ¿Siente usted que le es más fácil trabajar acorde a la normatividad?

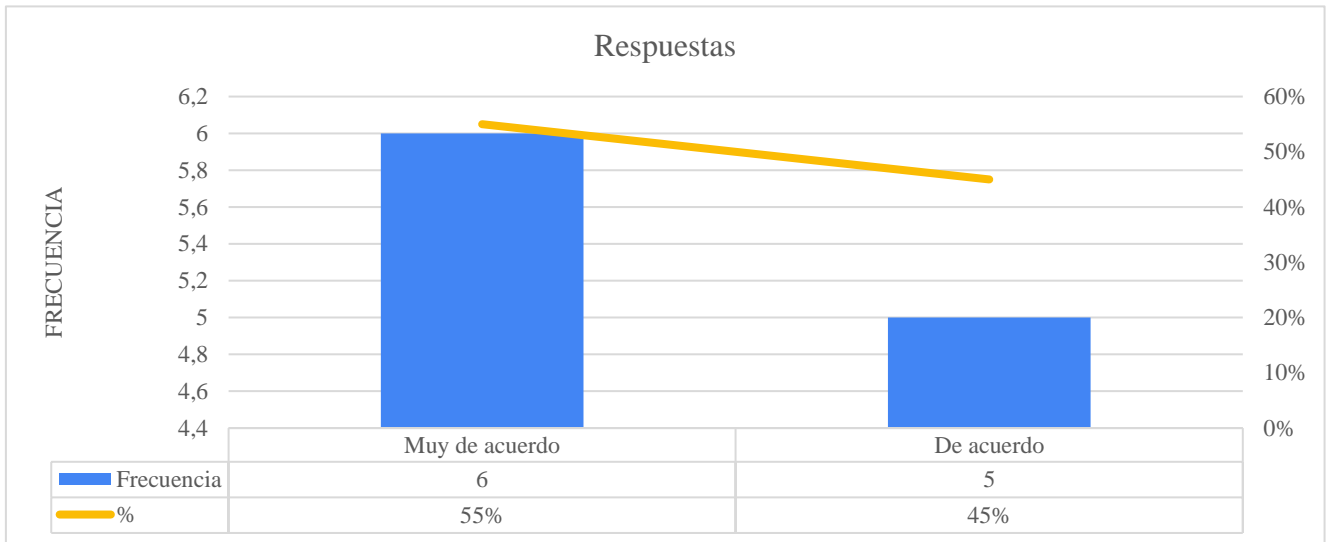
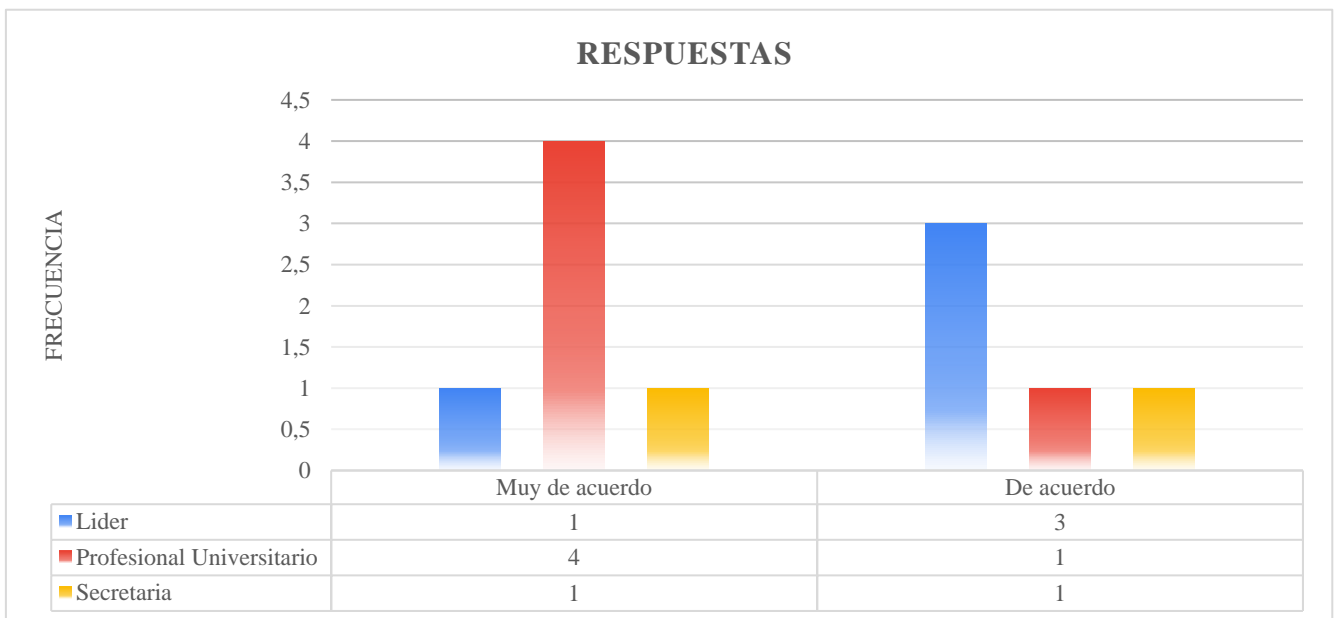


Tabla 29: Respuestas según el cargo

Respuestas			
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Total
Líder	1	3	4
Profesional Universitario	4	1	5
Secretaria	1	1	2
Total	6	5	11

Figura 29: Respuestas según el cargo



Como se observa en las gráficas 28 y 29, la población encuestada está de acuerdo en un 45% y muy de acuerdo en un 55% en que sienten que le es más fácil trabajar acorde a la normatividad. La población encuestada apoya esta postura y gran parte de las personas que están en el cargo de líder están de acuerdo, por el lado de los que están muy de acuerdo en su mayoría hacen parte del cargo de profesional universitario.

Tabla 30: ¿Siente usted que existe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para la consecución de los objetivos que trae consigo el nuevo gobierno?

Respuestas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	1	9%
De acuerdo	6	55%
En desacuerdo	3	27%
Muy en desacuerdo	1	9%
Total, general	11	100%

Figura 30: ¿Siente usted que existe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para la consecución de los objetivos que trae consigo el nuevo gobierno?

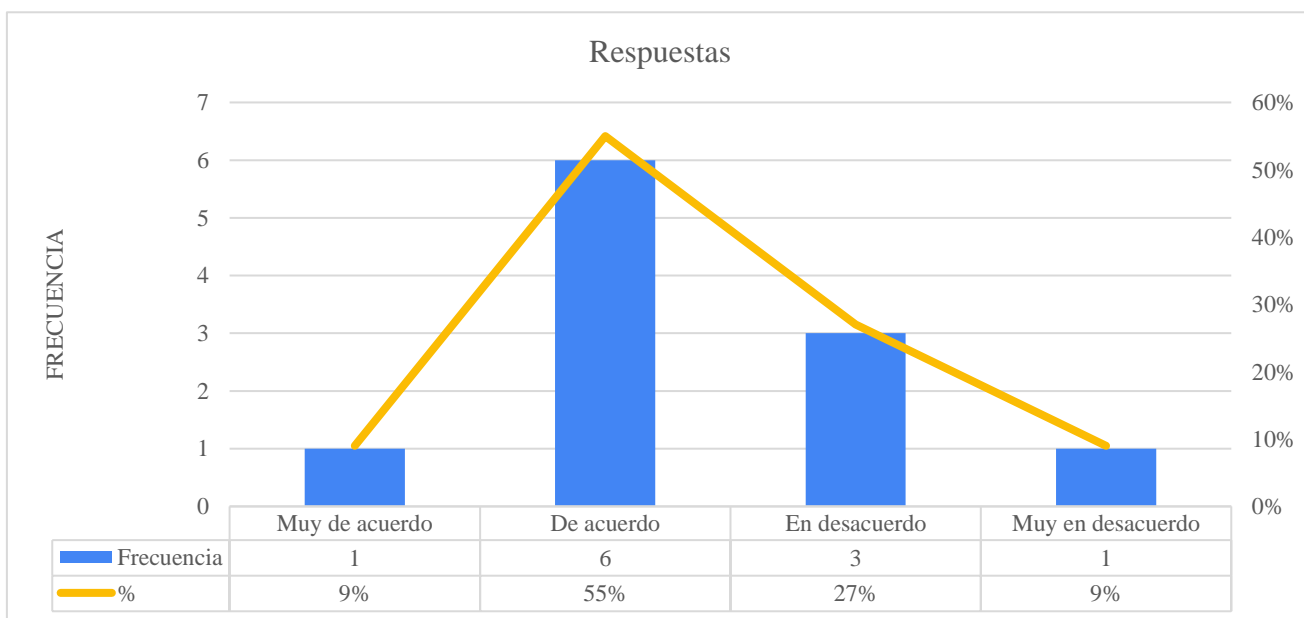
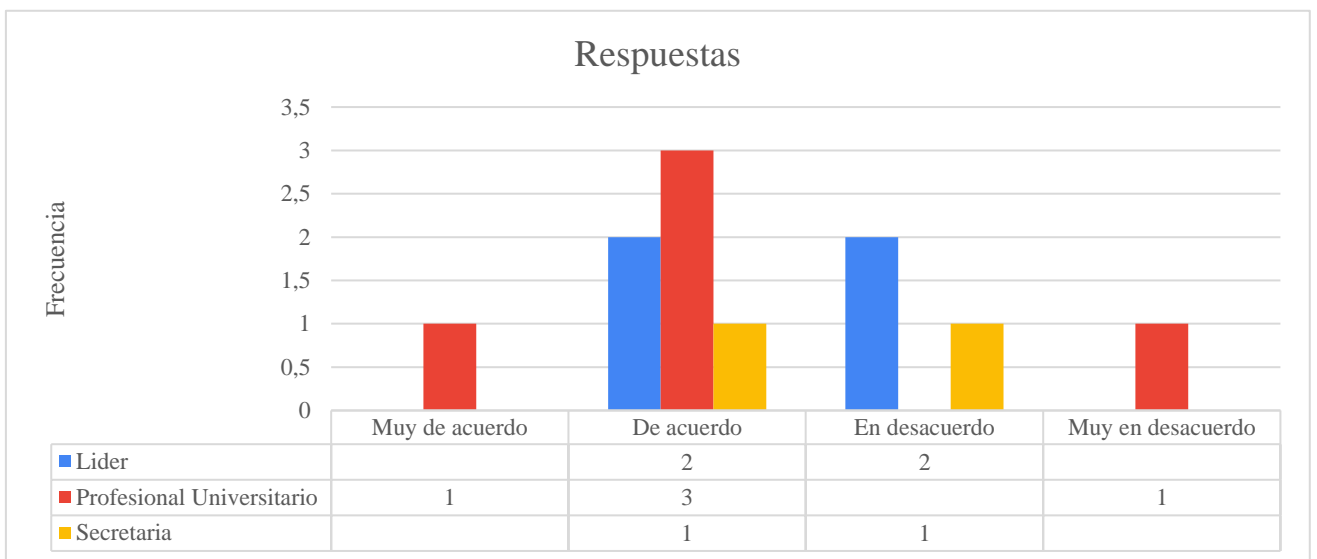


Tabla 31: Respuestas según el cargo

Respuestas					
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
Líder		2	2		4
Profesional Universitario	1	3		1	5
Secretaría		1	1		2
Total, general	1	6	3	1	11

Figura 31: Respuestas según el cargo



Para la pregunta ¿Siente usted que existe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para la consecución de los objetivos que trae consigo el nuevo gobierno? Se evidencia que la población estuvo de acuerdo en un 55%, 3 personas estuvieron en desacuerdo con un 27% (grafica 30). Dentro de los 3 cargos (grafica 31) se observa que tanto en los cargos de secretaria como líder hubo una división entre las respuestas de apoyar o no esta postura.

Tabla 32: ¿Se siente cómodo cuando se producen cambios de gobierno?

Respuestas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	1	9%
De acuerdo	3	27%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	55%
Muy en desacuerdo	1	9%
Total, general	11	100%

Figura 32: ¿Se siente cómodo cuando se producen cambios de gobierno?

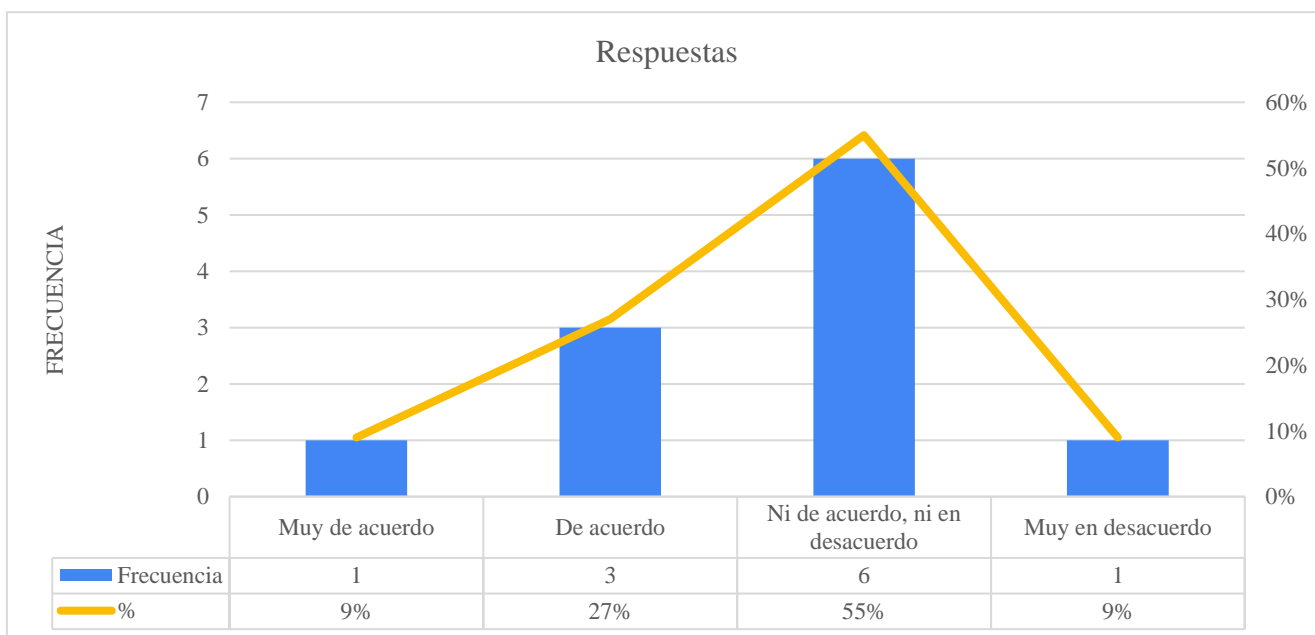
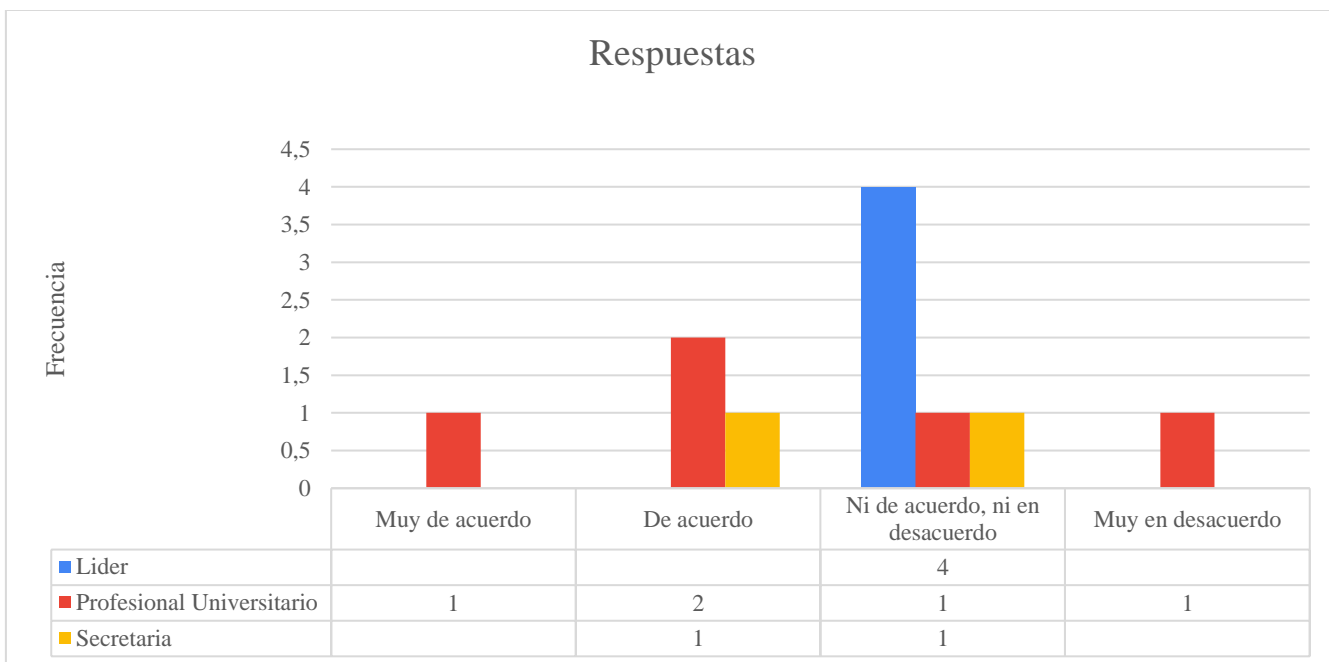


Tabla 33: Respuestas según el cargo

Respuestas					
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
Líder			4		4

Profesional Universitario	1	2	1	1	5
Secretaria		1	1		2
Total	1	3	6	1	11

Figura 33: Respuestas según el cargo



Más de la mitad de la población no están ni de acuerdo ni en desacuerdo cuando se pregunta acerca de que tan cómodo se siente cuando se producen cambios de gobierno, dos (2) personas estuvieron o muy de acuerdo o muy en desacuerdo, que corresponden a los cargos de líder y profesional universitario respectivamente. De acuerdo con lo que sienten dos (2) personas del cargo líder y uno (1) de secretaria estuvieron de acuerdo, la mayoría de la población aproximadamente un 80% apoyaron esta postura, como se observa en las gráficas 32 y 33.

5.4.2 Resistencia al Cambio y Obstaculizadores

Tabla 34: ¿Siente usted que los cambios producidos por el nuevo gobierno no le favorecen?

Respuestas	Frecuencia	%
De acuerdo	1	9%

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	55%
En desacuerdo	3	27%
Muy en desacuerdo	1	9%
Total, general	11	100%

Figura 34: ¿Siente usted que los cambios producidos por el nuevo gobierno no le favorecen?

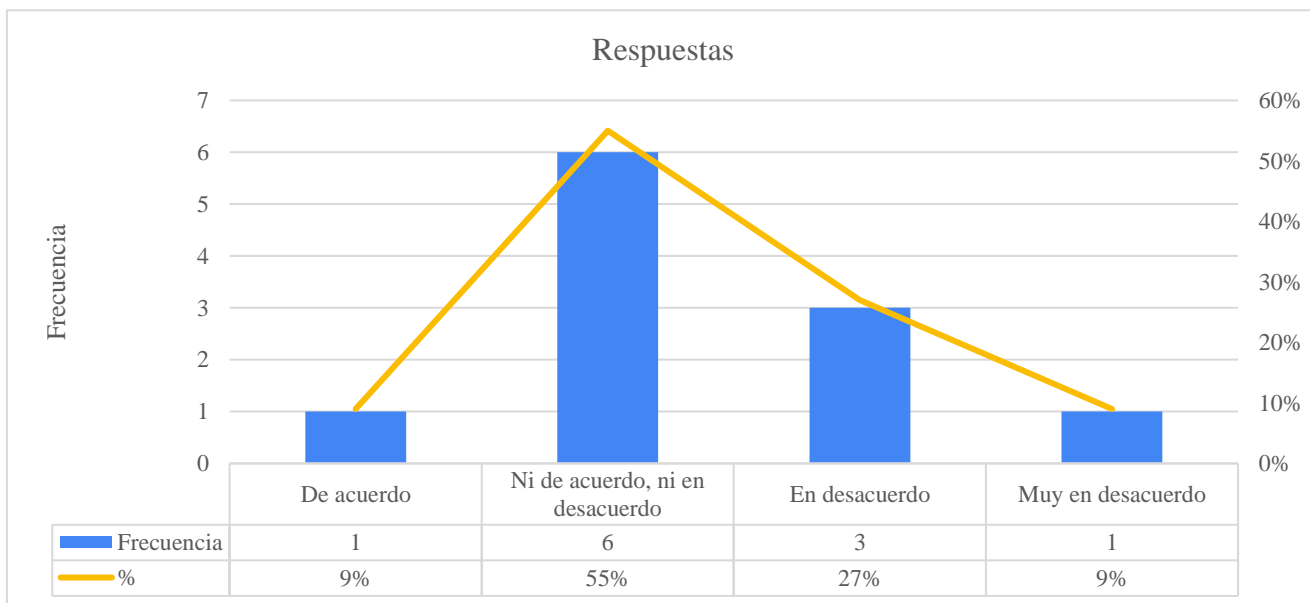
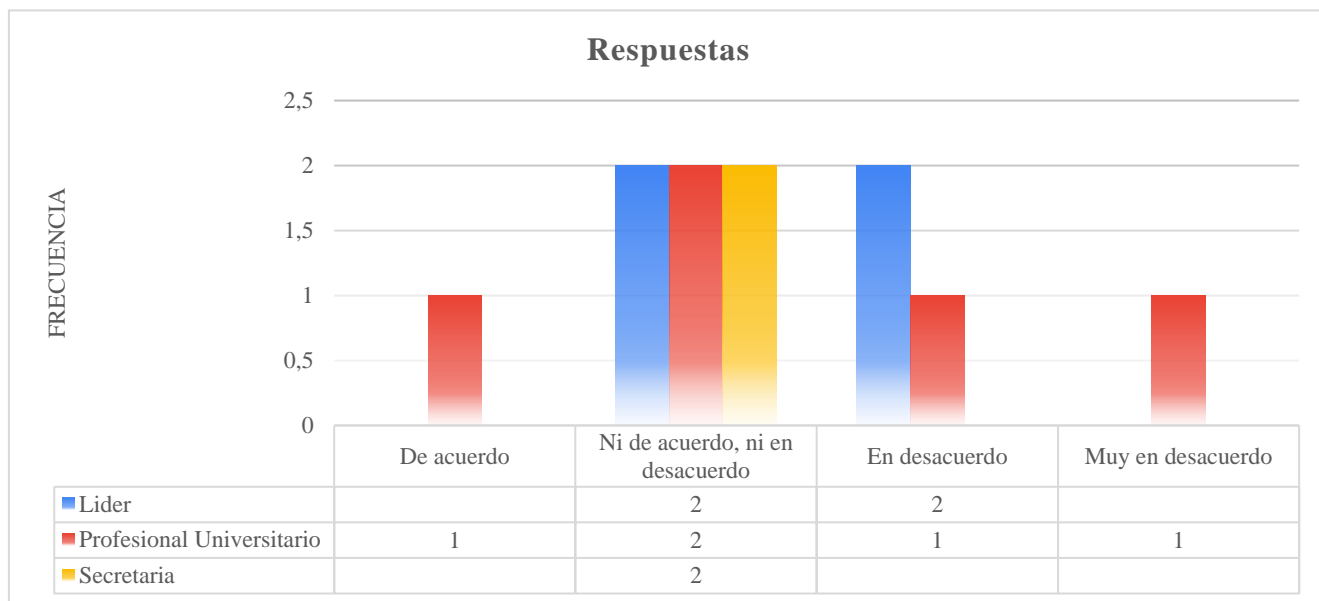


Tabla 35: Respuestas según el cargo

Respuestas					
Cargo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
Líder		2	2		4
Profesional Universitario	1	2	1	1	5
Secretaria		2			2
Total	1	6	3	1	11

Figura 35: Respuestas según el cargo



De acuerdo con lo que sienten las personas encuestadas respecto a si los cambios producidos por el nuevo gobierno no le favorecen, 2 personas de cada cargo contestaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 55% de la población. 3 personas están en desacuerdo con esta postura, 2 del cargo de líder y 1 profesional universitario, que corresponden al 27%. 2 personas del cargo profesional universitario contestaron 1 estar de acuerdo y otra muy en desacuerdo, con un porcentaje del 9% para cada caso.

Tabla 36: ¿Siente usted que se le dificulta no ajustarse a lo que por norma está establecido?

Respuesta	Frecuencia	%
De acuerdo	3	27%
En desacuerdo	4	36%
Muy en desacuerdo	4	36%
Total	11	100%

Figura 36: ¿Siente usted que se le dificulta no ajustarse a lo que por norma está establecido?

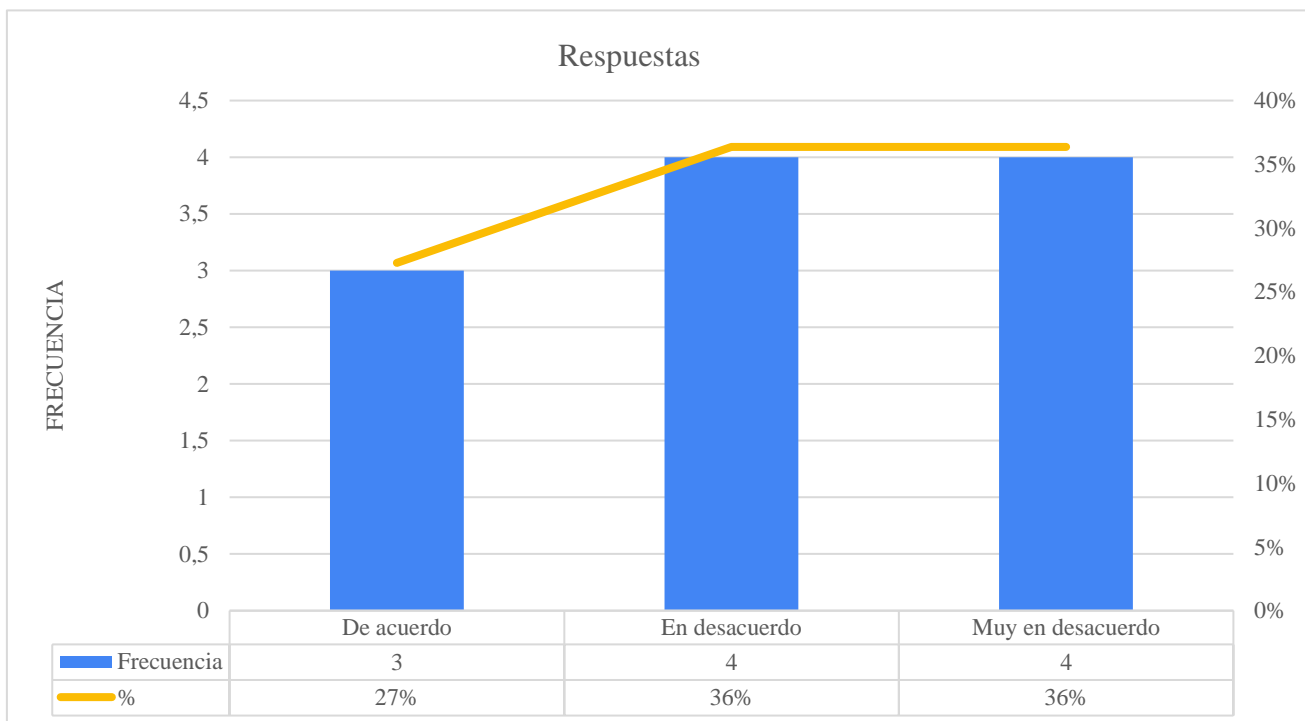
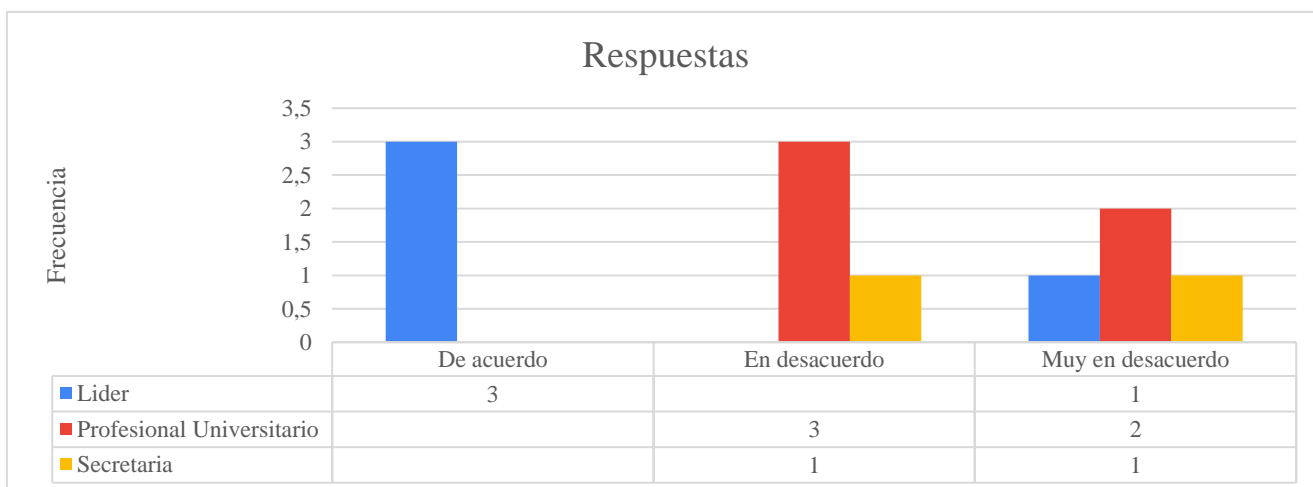


Tabla 37: Respuestas según el cargo

Respuestas				
Cargo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total, general
Líder	3		1	4
Profesional Universitario		3	2	5
Secretaría		1	1	2
Total	3	4	4	11

Figura 37: Respuestas según el cargo



En la figura 36 se evidencia que la mayoría de los encuestados estuvieron en desacuerdo o muy en desacuerdo en cuanto a si sienten que se les dificulta el no ajustarse a lo que por norma está establecido, con un total de 72%, correspondiente un 36% para cada respuesta. Solamente tres (3) personas estuvieron de acuerdo, lo que representa un 27% del total que además hacen parte solamente del cargo líder.

5.4.3 Liderazgo

Tabla 38: ¿Se ha sentido apoyado por su jefe inmediato para afrontar adecuadamente los procesos de cambio organizacional?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	9%
De acuerdo	6	55%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	27%
En desacuerdo	1	9%
Total	11	100%

Figura 38: ¿Se ha sentido apoyado por su jefe inmediato para afrontar adecuadamente los procesos de cambio organizacional?

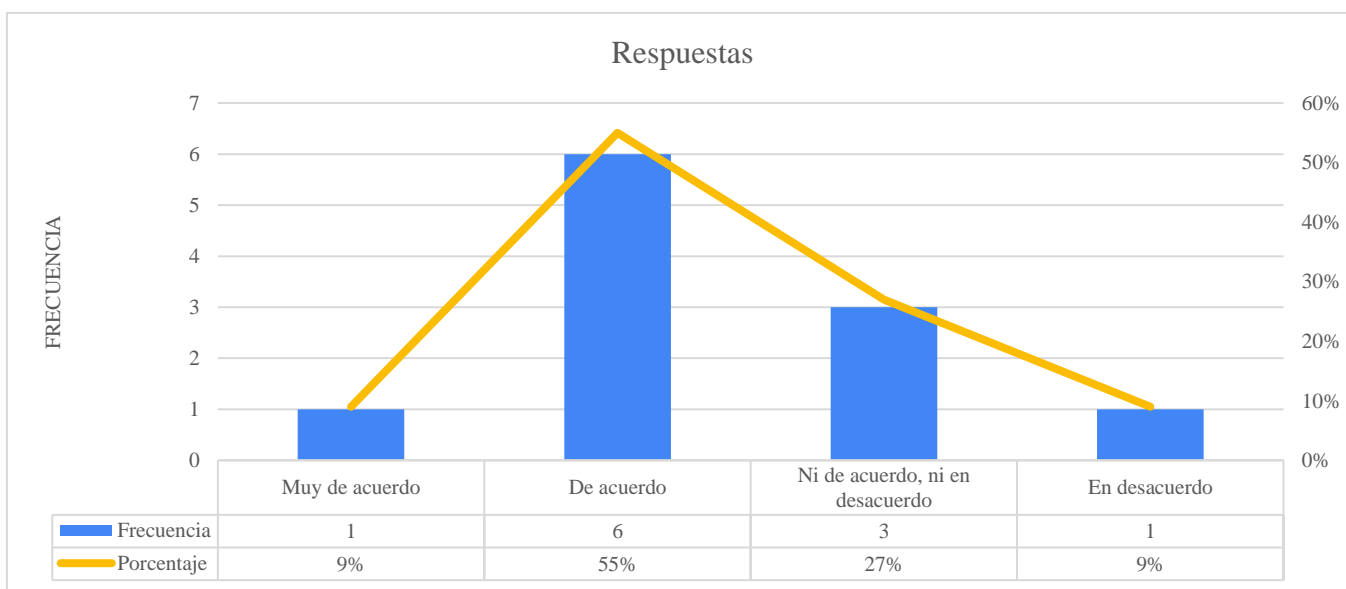
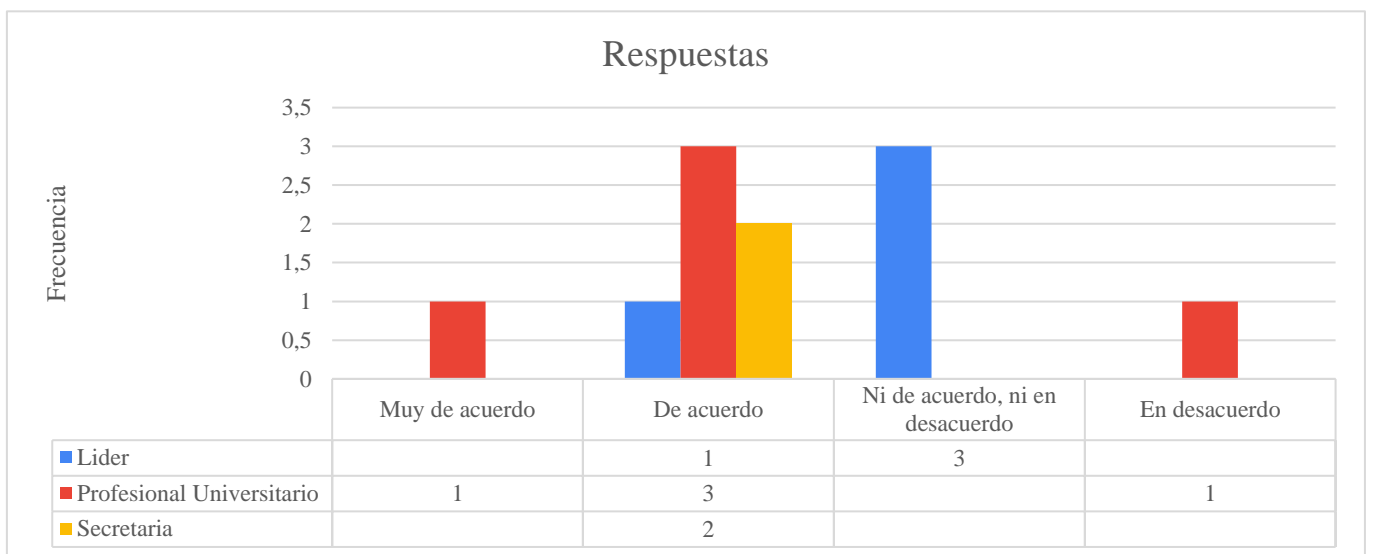


Tabla 39: Respuestas según el Cargo

Respuestas					
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Total
Líder		1	3		4
Profesional Universitario	1	3		1	5
Secretaría		2			2
Total	1	6	3	1	11

Figura 39: Respuestas según el cargo



Frente a la pregunta de ¿Se ha sentido apoyado por su jefe inmediato para afrontar adecuadamente los procesos de cambio organizacional? en su mayoría, la población encuestada contestó estar de acuerdo en un 55% como se ve en la gráfica 38, dentro del cual en su mayoría se encuentran el cargo de profesional universitario y el total de secretaria, de los que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo se encuentran en el cargo de líder con el 27%, y un 9% en cada una de las que corresponde a 1 persona profesional universitario que está muy de acuerdo y 1 persona en este mismo cargo está en desacuerdo.

Tabla 40: ¿se ha sentido incluido en los procesos de cambio organizacional?

Respuestas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	3	27%
De acuerdo	6	55%
En desacuerdo	2	18%
Total	11	100%

Figura 40: ¿se ha sentido incluido en los procesos de cambio organizacional?

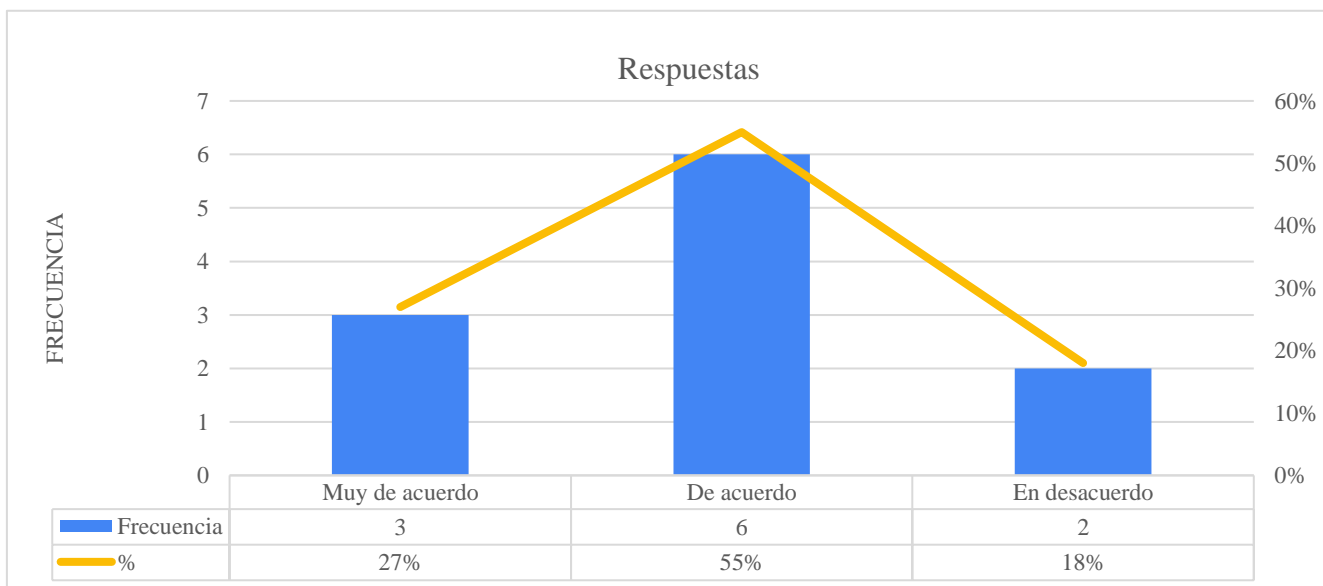
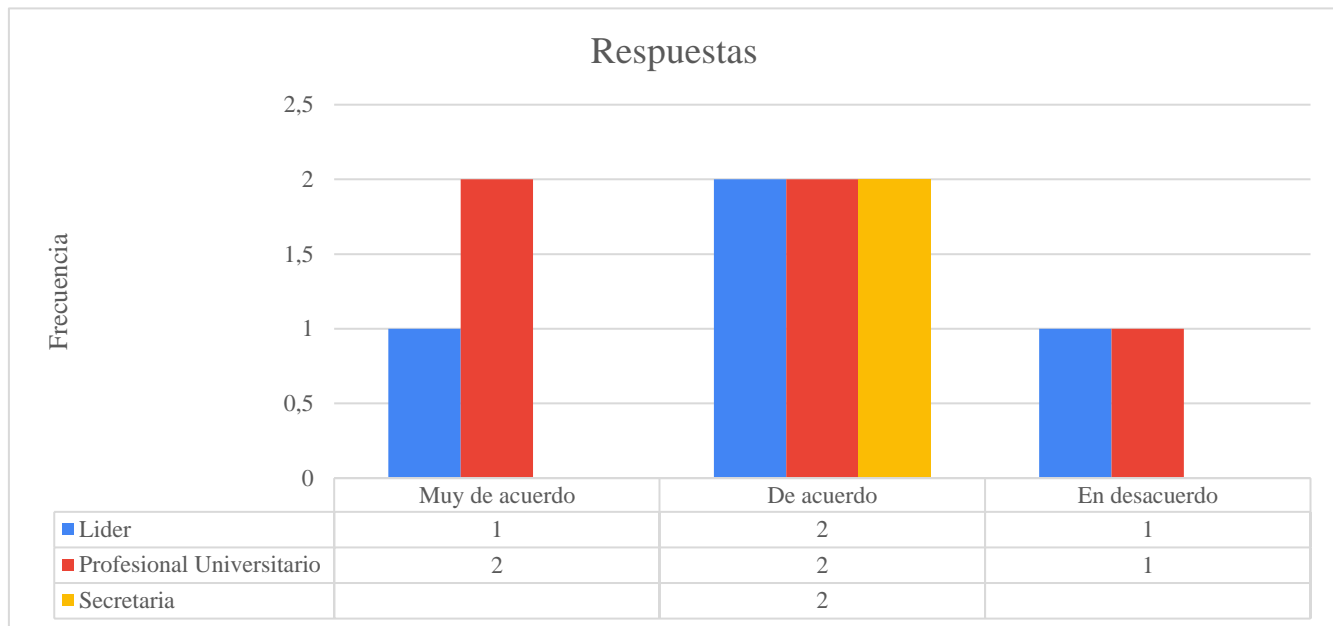


Tabla 41: Respuestas según el cargo

Respuestas				
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Total
Líder	1	2	1	4
Profesional Universitario	2	2	1	5
Secretaria		2		2
Total	3	6	2	11

Figura 41: Respuestas según el cargo



¿Me siento incluido en los procesos de cambio organizacional? Un total de 82% de la población contestó a esta pregunta de manera positiva pues un 27% contestó estar muy de acuerdo y un 55% de acuerdo, solamente el 18% contestó estar en desacuerdo, dos (2) personas del total de encuestados, un (1) del cargo líder y otra del cargo profesional universitario, como se ve en las gráficas 40 y 41.

5.4.4 Consecuencias Anticipadas

Tabla 42: ¿Siente usted que los procesos de cambio de gobierno son beneficiosos para usted?

Respuesta	Frecuencia	%
De acuerdo	3	27%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	64%
En desacuerdo	1	9%
Total	11	100%

Figura 42: ¿Siente usted que los procesos de cambio de gobierno son beneficiosos para usted?

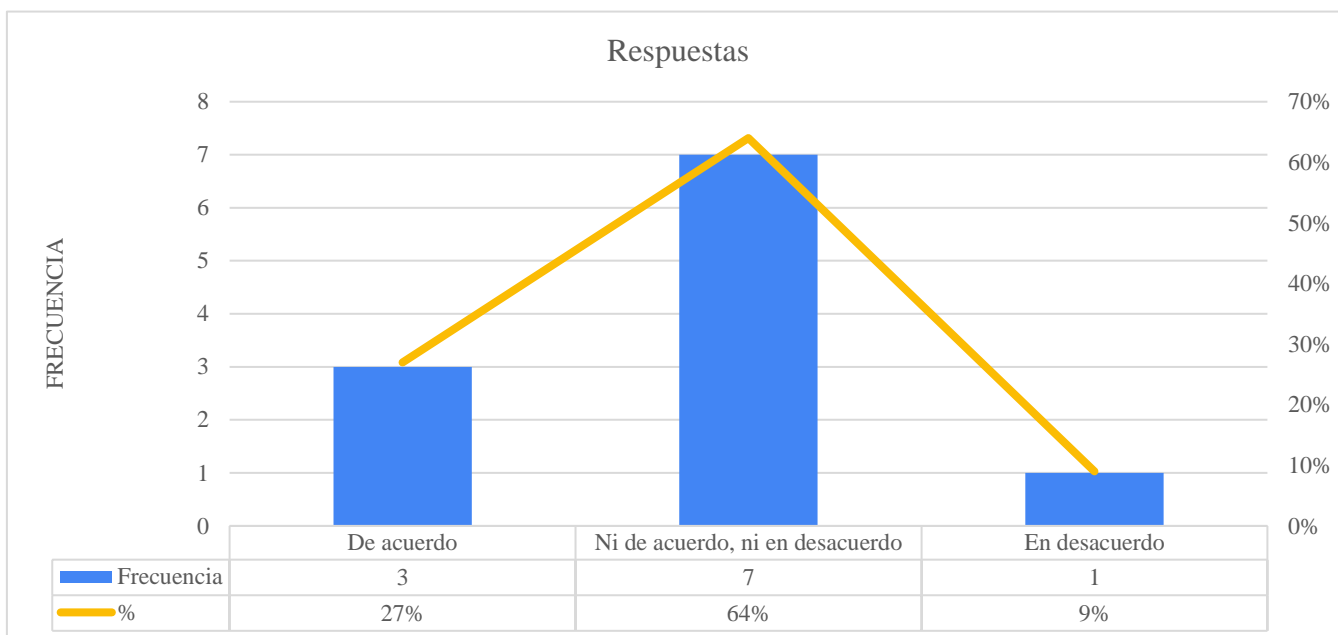
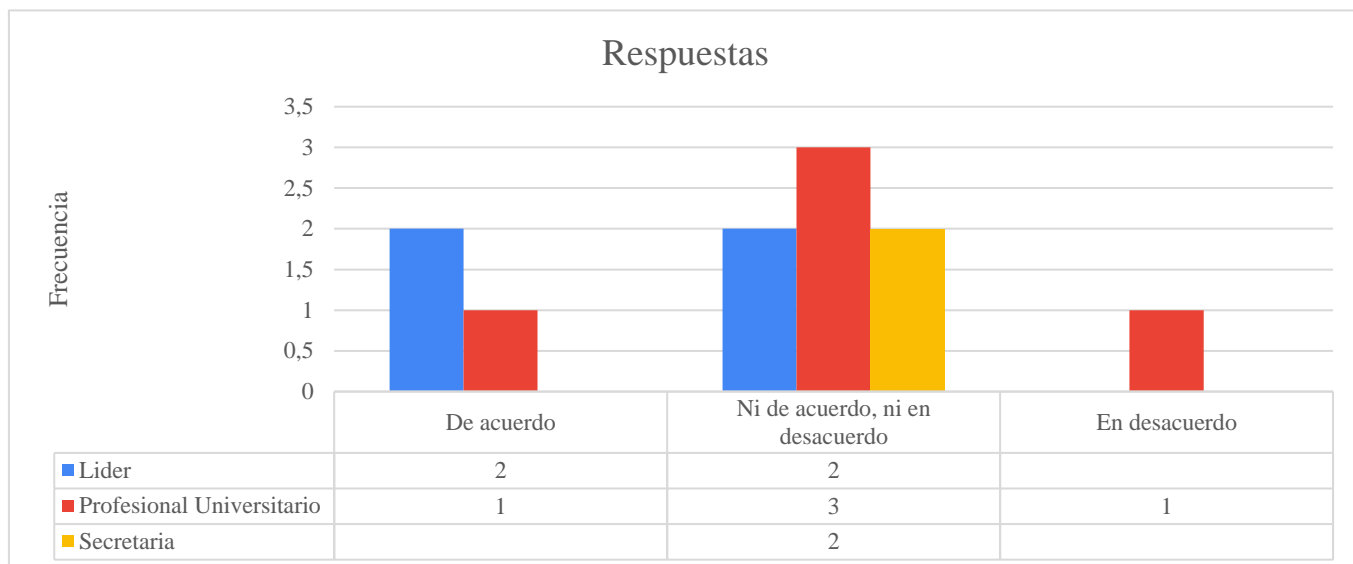


Tabla 43: Respuestas según el cargo

Respuestas				
Cargo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Total
Líder	2	2		4
Profesional Universitario	1	3	1	5
Secretaria		2		2
Total, general	3	7	1	11

Figura 43: Respuestas según el cargo



En las gráficas 42 y 43 se observa que más del 60% de la población no está ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a lo que siente en cuanto a si los procesos de cambio de gobierno son beneficiosos para usted, solamente el 27% está de acuerdo y corresponde a 1 persona del cargo de profesión universitario y 2 al cargo de líder. En desacuerdo solamente una persona del cargo profesional universitario lo que corresponde a un 9%.

Tabla 44: ¿Siente que los procesos de Cambio Organizacional lo afectan emocionalmente?

Respuestas	Frecuencia	%
De acuerdo	1	9%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	27%
En desacuerdo	3	27%
Muy en desacuerdo	4	36%
Total	11	100%

Figura 44: ¿Siente que los procesos de Cambio Organizacional lo afectan emocionalmente?

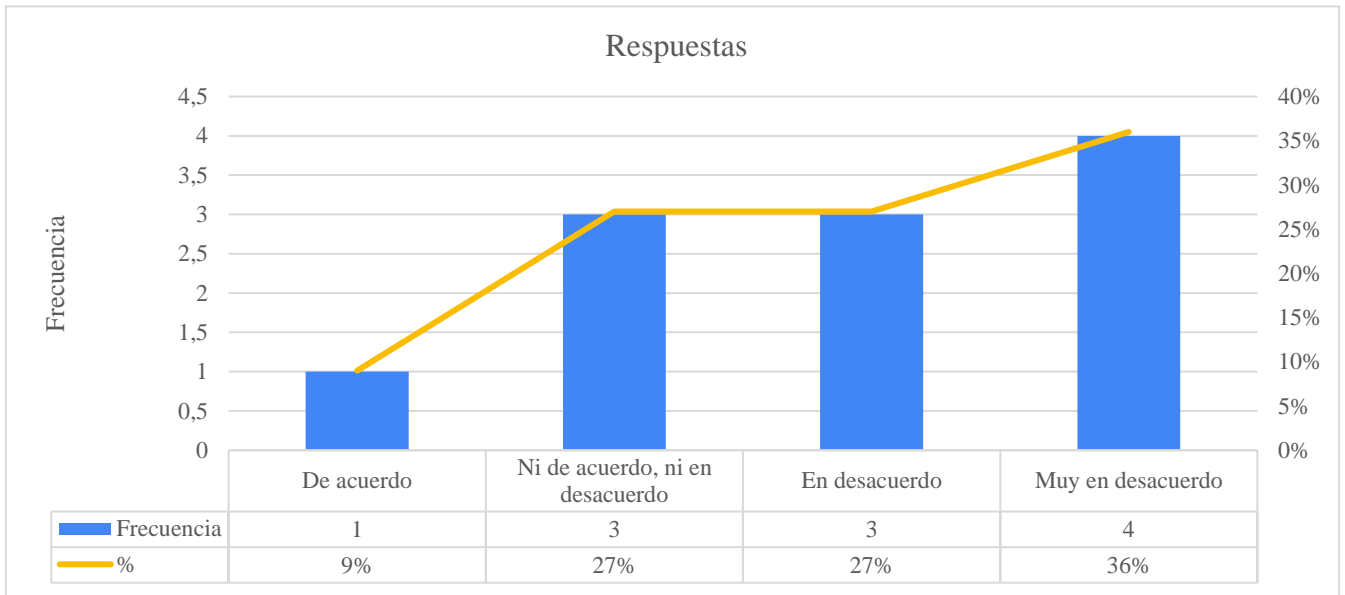


Tabla 45: Respuestas según el cargo

Respuestas					
Cargo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
Líder	1	2		1	4
Profesional Universitario			3	2	5
Secretaría		1		1	2
Total	1	3	3	4	11

Figura 45: Respuestas según el cargo



¿Siente que los procesos de cambio organizacional lo afectan emocionalmente? Para esta pregunta las respuestas de estar en desacuerdo y muy en desacuerdo fueron del cargo profesional universitario en una gran medida, lo que correspondió a un 63%. El porcentaje de personas que contesto estar de acuerdo corresponde al 9% del total de encuestados, y hace parte del cargo de líder, 2 de este mismo cargo contestaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo junto a 1 persona del cargo de secretaría que representa un 27%.

5.4.5 Consolidado de los sentimientos frente al cambio organizacional

Tabla 46: Consolidado sentimientos frente al cambio organizacional

Preguntas	11. ¿Siente usted que le es más fácil trabajar acorde a la normatividad?				12. ¿Siente usted que existe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para la consecución de los objetivos que trae consigo el nuevo gobierno?		13. ¿Se siente cómodo cuando se producen cambios de gobierno?		14. ¿Siente usted que los cambios producidos por el nuevo gobierno no le favorecen?		15. ¿Siente usted que se le dificulta no ajustarse a lo que por norma está establecido?	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Subcategorías	Facilitadores						Resistencia al Cambio y Obstaculizadores					
Muy de acuerdo	6	55%	1	9%	1	9%	0	0%	0	0%	0	0%
De acuerdo	5	45%	6	55%	3	27%	1	9%	3	27%	3	27%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	55%	6	55%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	0	0%	3	27%	6	0%	3	27%	4	36%	4	36%
Muy en desacuerdo	0	0%	1	9%	1	9%	1	9%	4	36%	4	36%
Total, general	11	100%	11	100%	11	100%	11	100%	11	100%	11	100%
Preguntas	16. ¿Se ha sentido apoyado por su jefe inmediato para afrontar adecuadamente los procesos de cambio organizacional?		17. ¿se ha sentido incluido en los procesos de cambio organizacional?		18. ¿Siente usted que los procesos de cambio de gobierno son beneficiosos para usted?		19. ¿Siente que los procesos de cambio organizacional lo afectan emocionalmente?					
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%				
Subcategorías	Liderazgo				Consecuencias anticipadas							
Muy de acuerdo	1	9%	3	27%	0	0%	0	0%				
De acuerdo	6	55%	6	55%	3	27%	1	9%				

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	27%	0	0%	7	64%	3	27%
En desacuerdo	1	9%	2	18%	1	9%	3	27%
Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	4	36%
Total, general	11	100%	11	100%	11	100%	11	100%

En cuanto a la categoría sentimientos favorables y desfavorables frente al Cambio Organizacional, el 100% de los encuestados manifestaron sentirse a gusto trabajando acorde a la normatividad, Sin embargo, frente a la pregunta relacionada con ajustarse a lo que por norma está establecido, el 72% contestó estar de acuerdo con la pregunta y un 27% estar en desacuerdo. Estos resultados aducen a lo expresado por Parra et al. (2019, p.161), los cuales definen el componente afectivo o emocional de una actitud, como el origen de las consideraciones emocionales y los valores, en los cuales no tiene cabida el razonamiento lógico que el individuo pueda realizar (Aronson et al., 2014). Así mismo, una actitud afectiva, también puede ser una reacción a un estímulo sensorial o estético (Hoffman, De Houwer, Perugini, Baeyens & Crombez, 2010).

Por otro lado, el 55% de los encuestados expresaron mediante sus respuestas sentir apoyo por parte de sus compañeros para la consecución de los objetivos que trae consigo el nuevo gobierno, sin embargo, existe un 27% de los encuestados que manifiesta lo contrario. Por otra parte, manifiestan sentir indiferencia frente a sentirse cómodos o incómodos cuando se producen cambios de gobierno de igual manera sienten indiferencia frente a si se sienten favorecidos o no con estos cambios. Para el componente de liderazgo, expresaron sentir apoyo por parte del líder o jefe inmediato para afrontar de forma adecuada los procesos de cambio organizacional y manifiestan sentirse incluidos en este proceso. Por último, el 63% de los encuestados contestaron que sienten que los procesos de cambio organizacional no los afecta emocionalmente y un 27% manifestó indiferencia frente a esta pregunta.

5.4.6 Consolidado de los sentimientos frente al cambio organizacional según tipo de cargo

Tabla 47: Consolidado sentimientos frente al cambio organizacional según tipo de cargo

Preguntas	11. ¿ Siente usted que le es mas facil trabajar acorde a la normatividad?					12.¿ Siente usted que existe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para la consecucion de los objetivos que trae consigo el nuevo gobierno?					13. ¿Se siente cómodo cuando se producen cambios de gobierno?				
Subcategorías	Facilitadores														
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Líder	1	3					2		2				4		
Profesional Universitario	4	1				1	3			1	1	2	1		1
Secretaria	1	1					1		1			1	1		
Total	6	5				1	6		3	1	1	3	6		1

Preguntas	14.¿ Siente usted que los cambios producidos por el nuevo gobierno no le favorecen?					15.¿ Siente usted que se le dificulta no ajustarse a lo que por norma esta establecido?					16.¿Se ha sentido apoyado por su jefe inmediato para afrontar adecuadamente los procesos de cambio organizacional?					17.¿se ha sentido incluido en los procesos de cambio organizacional?				
Subcategorías	Resistencia al Cambio y Obstaculizadores										Liderazgo									
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Líder			2	2			3			1		1	3			1	2			1
Profesional Universitario		1	2	1	1				3	2	1	3		1		2	2			1
Secretaria			2						1	1		2					2			
Total		1	6	3	1		3		4	4	1	6	3	1		3	6			2

Preguntas	18.¿Siente usted que los procesos de cambio de gobierno son beneficiosos para usted?					19.¿Siente que los procesos de cambio organizacional lo afectan emocionalmente?				
Subcategorías	Consecuencias anticipadas									
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Líder		2	2				1	2		1
Profesional Universitario		1	3	1					3	2
Secretaria			2					1		1
Total		3	7	1			1	3	3	4

En cuanto al análisis de los resultados desde los cargos ejercidos por los funcionarios encuestados, los profesionales universitarios expresaron en mayor medida que sienten más facilidad en trabajar acorde a la normatividad, a diferencia del cargo de los líderes que también expresaron lo mismo,

pero en menor medida. los funcionarios encuestados también expresaron que existe apoyo por parte de los compañeros para la consecución de los objetivos que trae consigo el nuevo gobierno, pero dos (2) funcionarios con cargo de líderes y uno (1) con cargo de profesional universitario manifiestan estar en desacuerdo con esta pregunta. Por otro lado, el total de los líderes encuestados expresaron indiferencia frente a sentir comodidad o incomodidad cuando se produce cambios de gobierno, a diferencia de los profesionales universitarios, los cuales tres (3) respondieron sentirse cómodos, uno (1) indiferencia, y uno (1) en desacuerdo. Para el tema del liderazgo, 3 líderes expresaron indiferencia a opinar frente el apoyo por parte del jefe directo en los procesos de cambio organizacional que en este caso es el profesional nombrado por el gobierno de turno, lo cual se podría inferir en la incapacidad para dar una postura relacionada aduciendo que se infiere desde la investigación en psicología social que el procesamiento de la información acerca de la actitud hacia un objeto conocido o no el cual tiene características (atributos positivos y negativos de forma equivalente) (Rodríguez, V., & Mladinic, A. 2016, p. 3) generaría un estado de ambivalencia actitudinal , la cual puede ser entendida como la inclinación por parte del individuo en examinar el objeto de actitud desde una perspectiva positiva y a la vez negativa (Armitage & Arden, 2007, p. 1421).

8.5 Comportamientos frente al cambio organizacional

8.5.1 Facilitadores

Tabla 48: ¿Contribuye usted activamente en la adopción de las políticas de los planes de desarrollo?

Respuesta	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	5	45%
De acuerdo	6	55%
Total	11	100%

Figura 46: ¿Contribuye usted activamente en la adopción de las políticas de los planes de desarrollo?

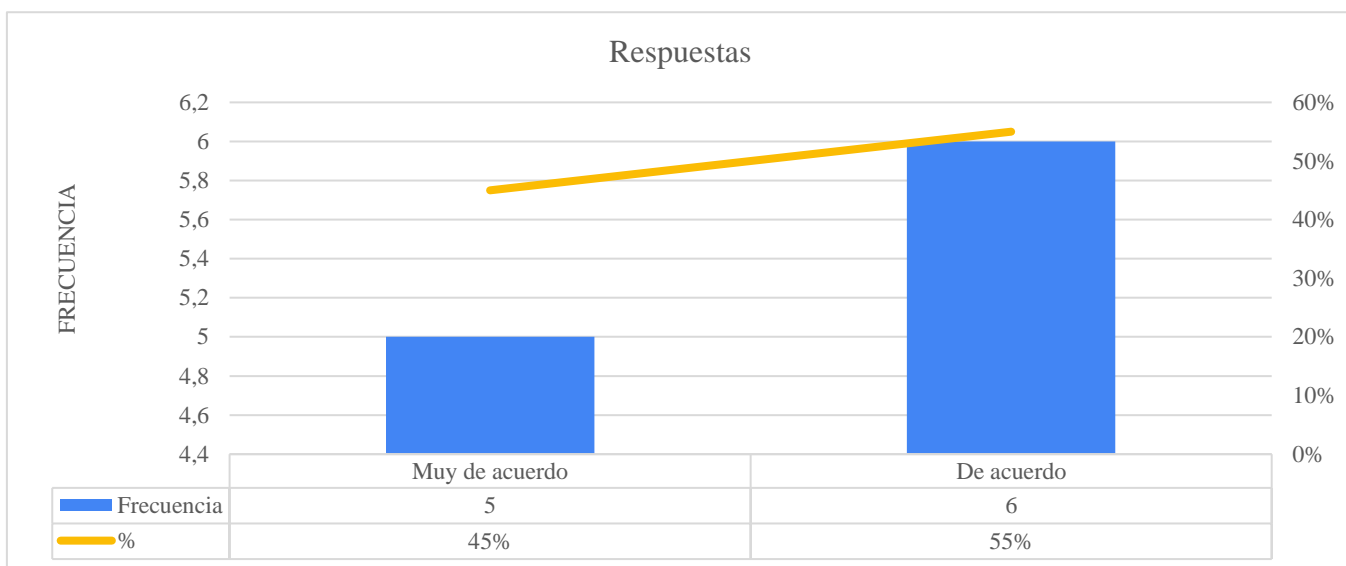
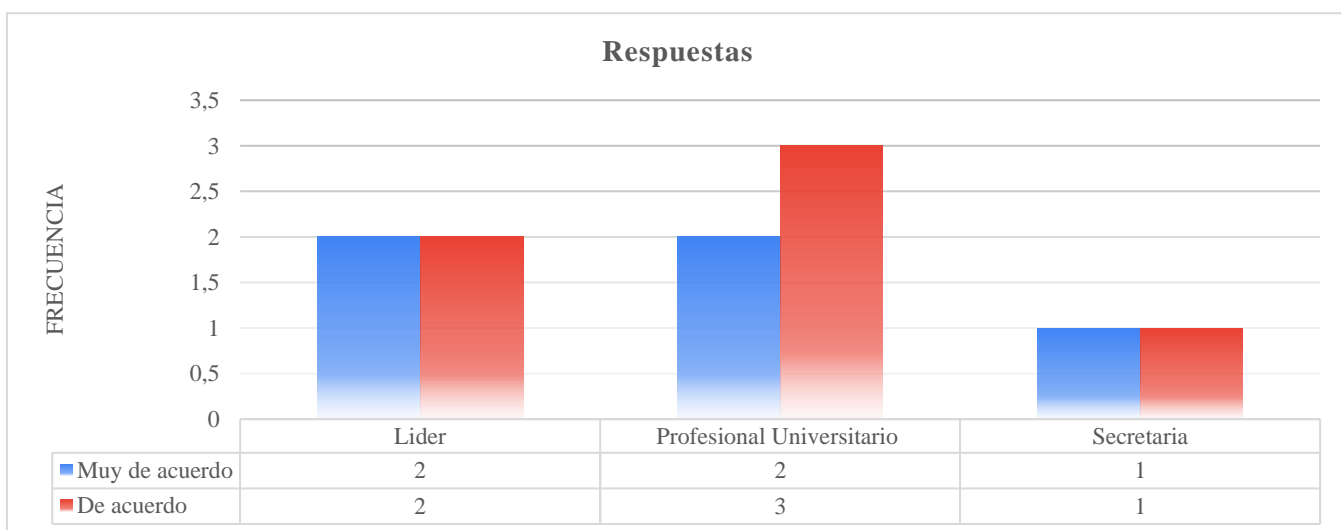


Tabla 49: Respuestas según el cargo

Respuestas			
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Total
Líder	2	2	4
Profesional Universitario	2	3	5
Secretaria	1	1	2
Total	5	6	11

Figura 47: Contribuyo activamente en la adopción de las políticas de los planes de desarrollo



En la gráfica 46 se evidencia que todos de los encuestados estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo en cuanto a si contribuye activamente en la adopción de las políticas de los planes de desarrollo, correspondiente un 45% para muy de acuerdo y un 55% para de acuerdo. Los cargos en estas respuestas estuvieron repartidos en igual cantidad en los cargos de secretaria y líder, los profesionales universitarios se inclinaron más por la opción de estar de acuerdo. (gráfica 47)

Tabla 50: ¿Facilita usted a los nuevos gobiernos a través de su gestión, el adaptarse a la administración distrital?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	6	55%
De acuerdo	5	45%
Total	11	100%

Figura 48: ¿Facilita usted a los nuevos gobiernos a través de su gestión, el adaptarse a la administración distrital?

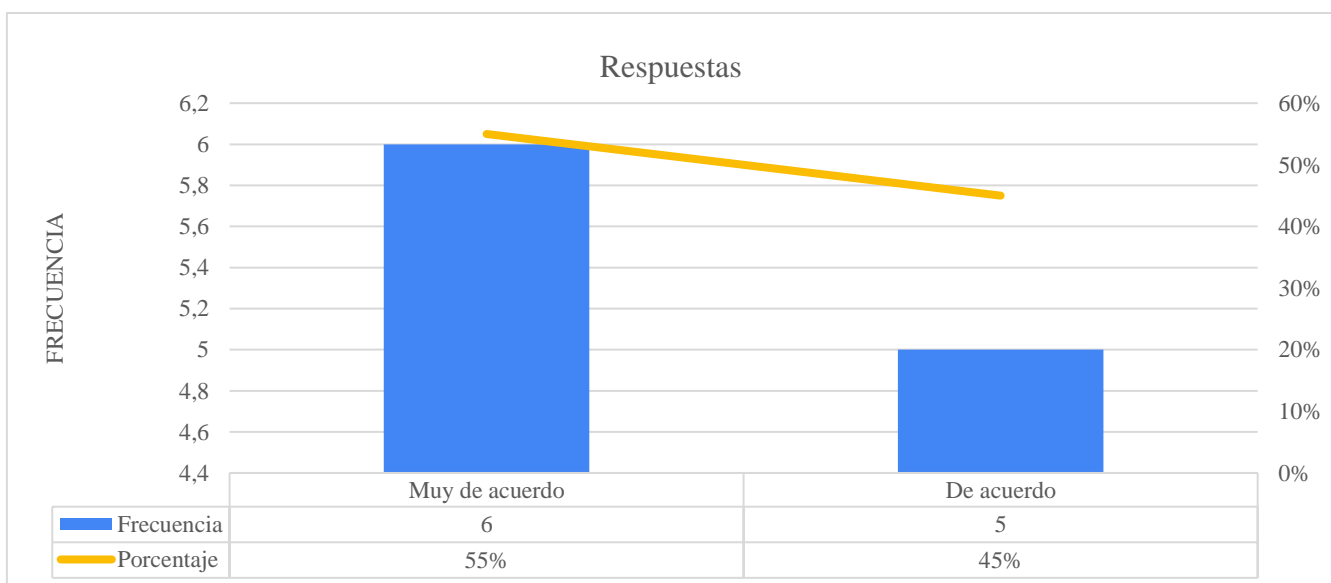
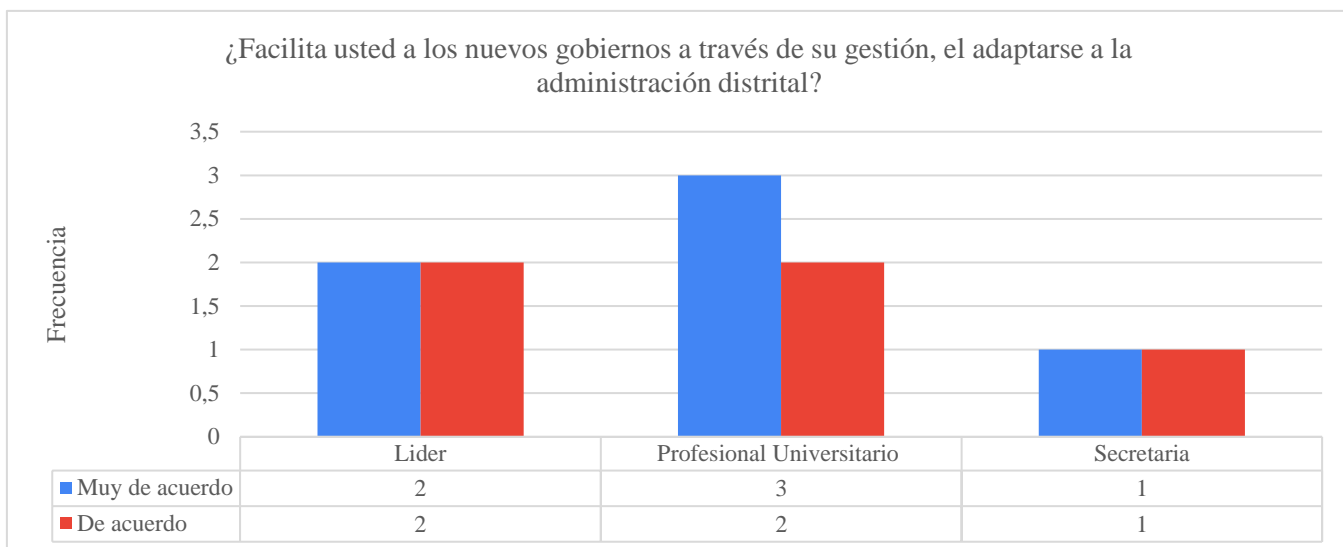


Tabla 51: Respuestas según el cargo

Respuestas			
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Total
Líder	2	2	4
Profesional Universitario	3	2	5
Secretaria	1	1	2

Total	6	5	11
--------------	----------	----------	-----------

Figura 49: Respuestas según el cargo



En las figuras 48 y 49, las respuestas de estar de acuerdo y muy de acuerdo representa un 45% y un 55% respectivamente, para este caso todos los cargos se dividieron de manera equitativa y solamente en el cargo de profesional universitario se inclinó más por la respuesta de estar muy de acuerdo, en cuanto a si facilita usted a los nuevos gobiernos a través de su gestión, el adaptarse a la administración distrital

Tabla 52: ¿Ha apoyado usted las situaciones que no están bajo su control generadas por los cambios de gobierno?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	27%
De acuerdo	4	36%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	27%
Muy en desacuerdo	1	9%
Total	11	100%

Figura 50: ¿Ha apoyado usted las situaciones que no están bajo su control generadas por los cambios de gobierno?

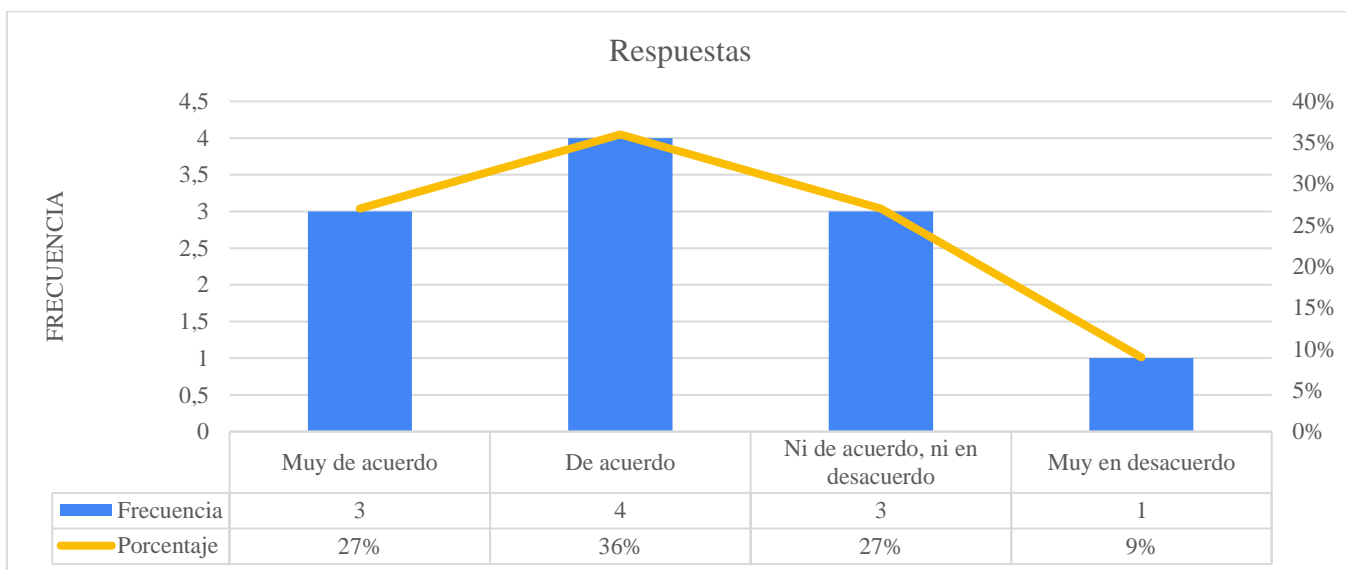
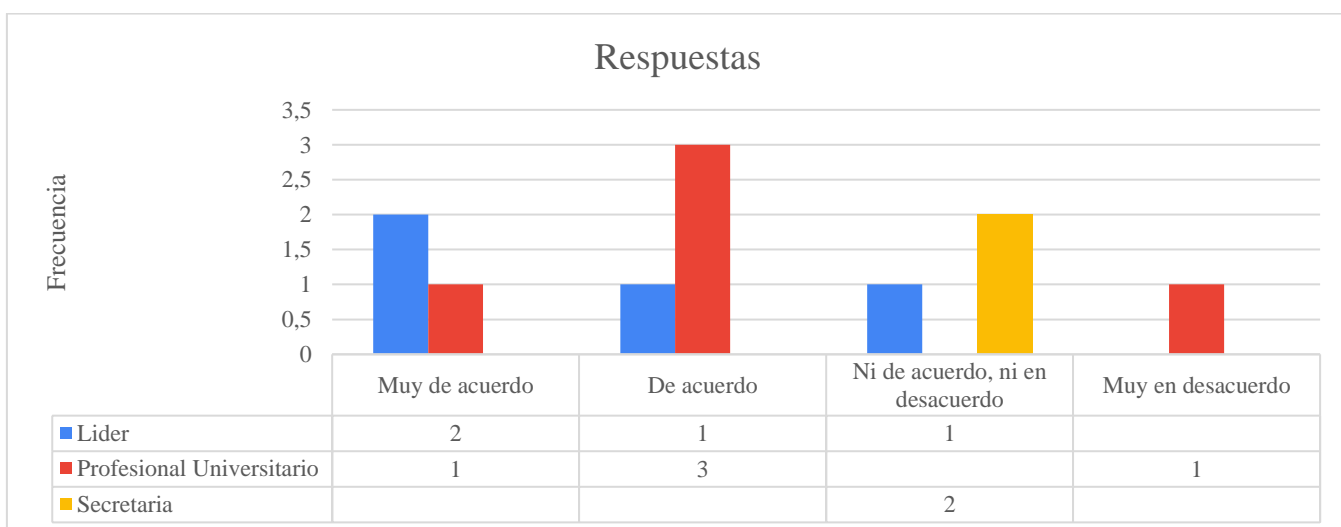


Tabla 53: Respuestas según el cargo

Respuestas					
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
Líder	2	1	1		4
Profesional Universitario	1	3		1	5
Secretaría			2		2
Total	3	4	3	1	11

Figura 51: Respuestas según el cargo



En cuanto a la pregunta ¿Ha apoyado usted las situaciones que no están bajo su control generadas por los cambios de gobierno? El mayor porcentaje se presentó en la respuesta de estar de acuerdo con 3 profesionales universitarios y 1 líder (36%), muy de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo tuvieron el mismo porcentaje 27%. Finalmente, Muy en desacuerdo con 1 sola persona en el cargo de profesional universitario (9%).

5.5.2 Resistencia al cambio y Obstaculizadores

Tabla 54: ¿Se resiste usted a ejecutar una acción impartida por el nuevo gobierno sino está establecida en la norma del sector público?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	4	36%
De acuerdo	4	36%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	18%
En desacuerdo	1	9%
Total	11	100%

Figura 50: ¿Se resiste usted a ejecutar una acción impartida por el nuevo gobierno sino está establecida en la norma del sector público?

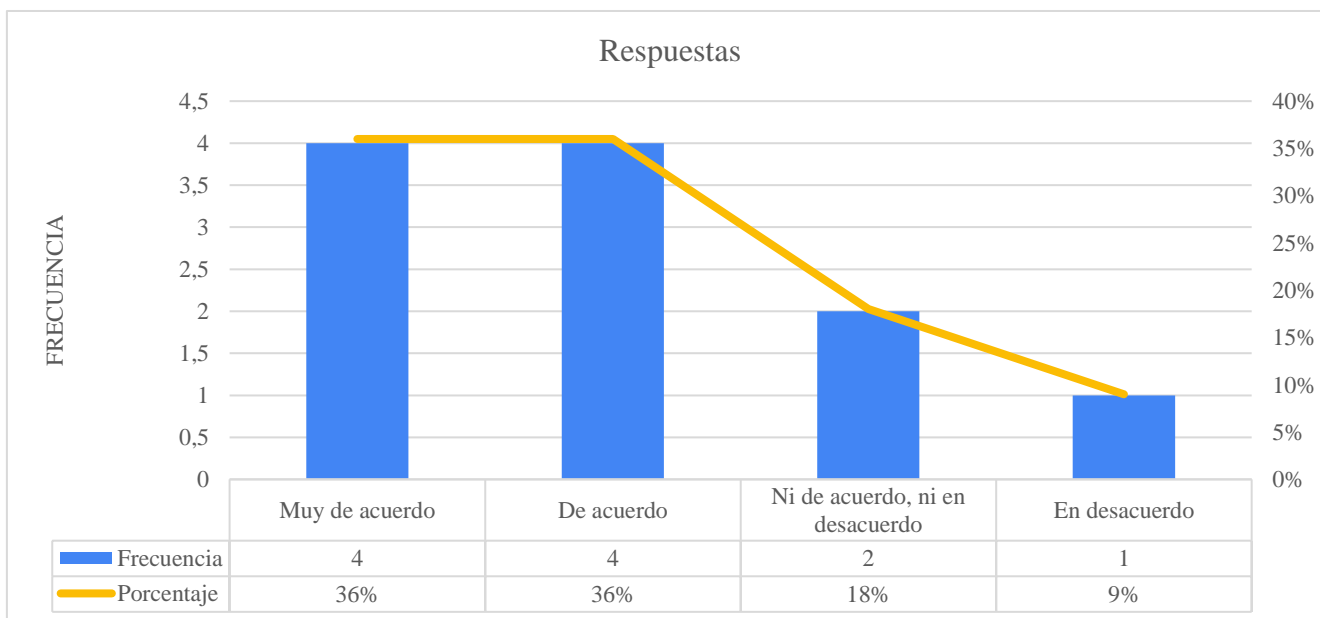
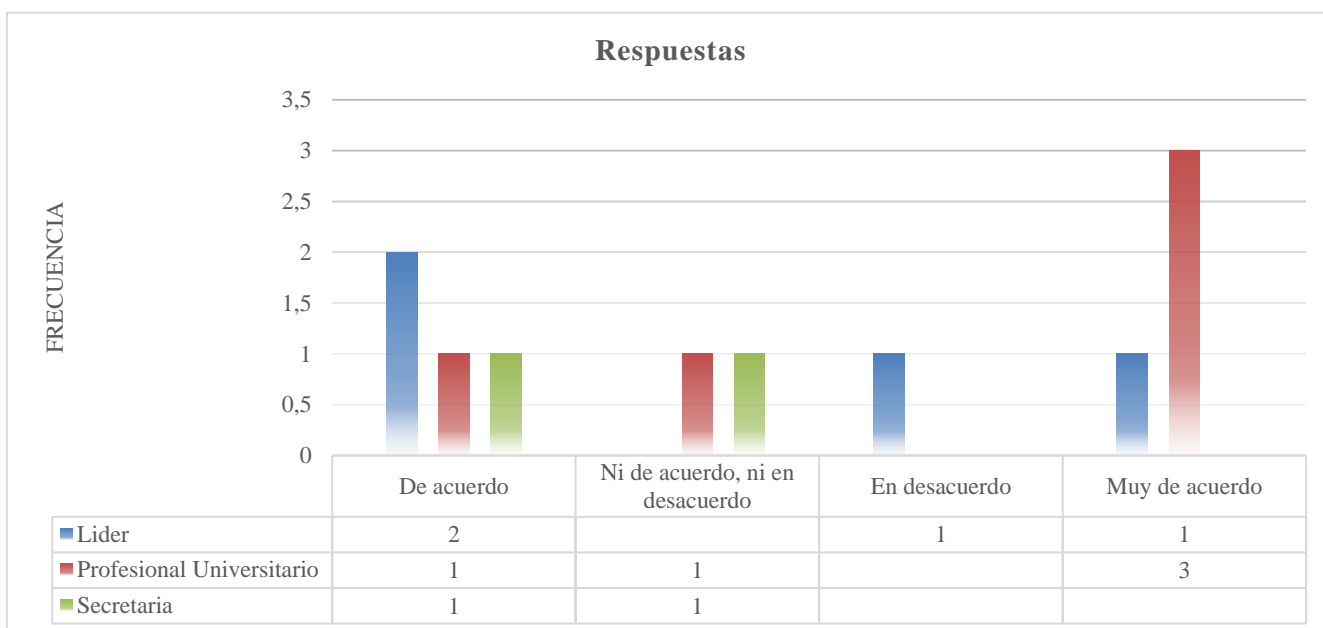


Tabla 55: Respuestas según el cargo

Respuestas					
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Total
Líder	1	2		1	4
Profesional Universitario	3	1	1		5
Secretaría		1	1		2
Total	4	4	2	1	11

Figura 51: Respuestas según el cargo



En las gráficas 50 y 51 se presentó un empate entre estar muy de acuerdo y de acuerdo, cada una con un 36%, con respecto a la pregunta ¿Se resiste usted a ejecutar una acción impartida por el nuevo gobierno si no está establecida en la norma del sector público? En cuanto a la postura de no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo hubo 1 respuesta en el cargo profesional universitario y 1 de secretaría que representa un 18% del total, y en desacuerdo un 9% que corresponde a 1 persona en el cargo de líder.

Tabla 56: ¿Ha mantenido usted su forma habitual de trabajar sin tener en cuenta las formas establecidas por los nuevos gobiernos?

Respuestas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	1	9%
De acuerdo	4	36%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	27%
En desacuerdo	2	18%
Muy en desacuerdo	1	9%
Total	11	100%

Figura 52: ¿Ha mantenido usted su forma habitual de trabajar sin tener en cuenta las formas establecidas por los nuevos gobiernos?

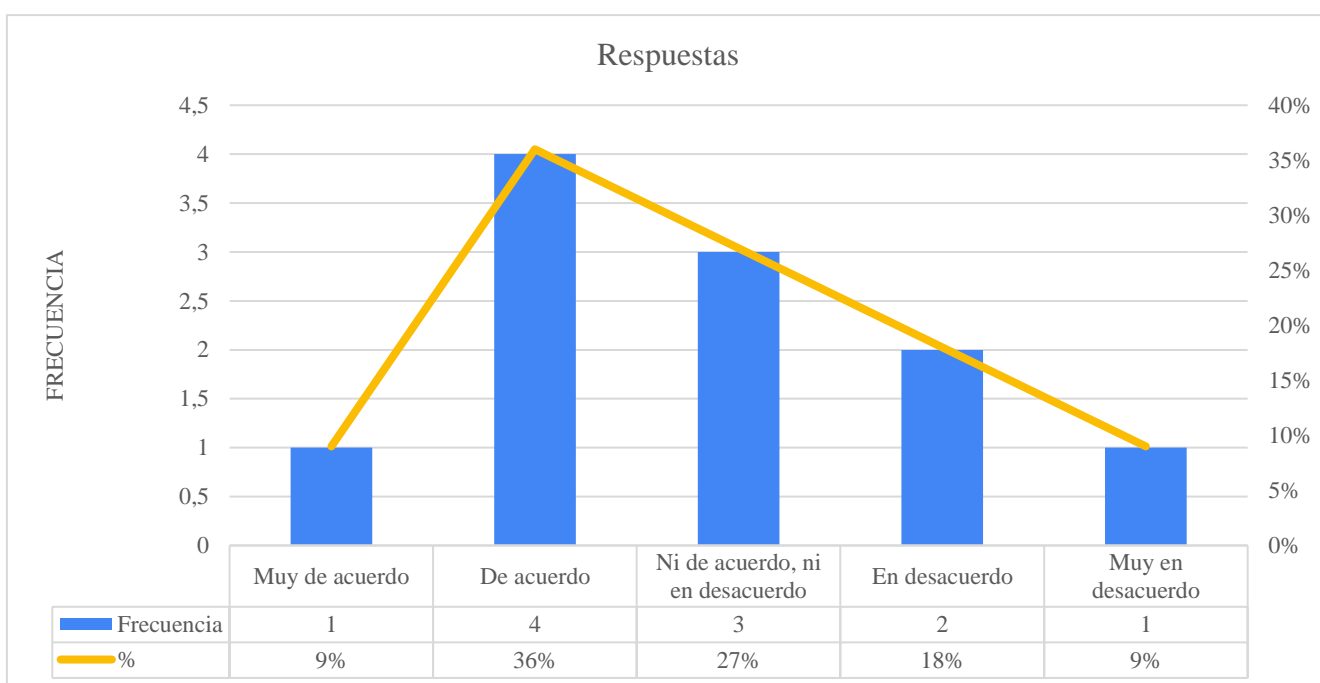
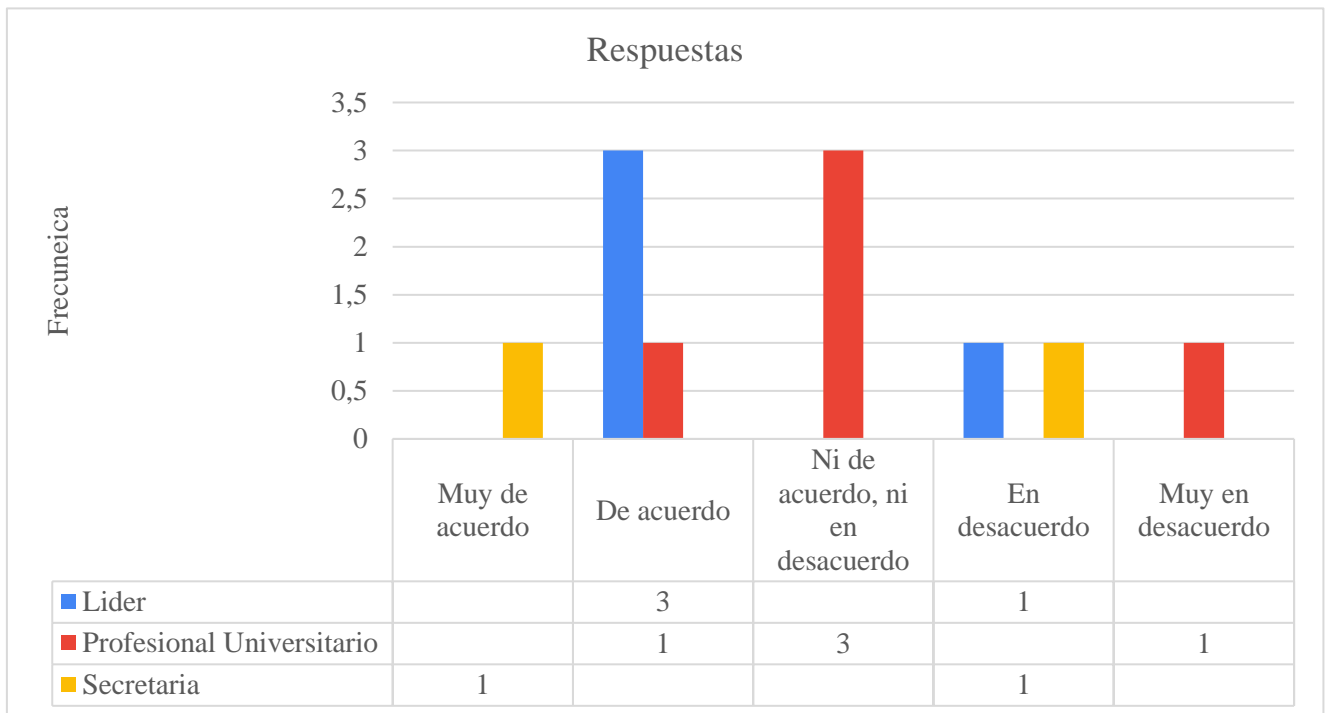


Tabla 57: Respuestas según el cargo

Cargo	Respuestas					Total
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
Líder		3		1		4
Profesional Universitario		1	3		1	5
Secretaría	1			1		2
Total	1	4	3	2	1	11

Figura 53: Respuestas según el cargo



Para la pregunta ¿Ha mantenido usted su forma habitual de trabajar sin tener en cuenta las formas establecidas por los nuevos gobiernos? Las respuestas estuvieron divididas con un 36% de acuerdo con esta postura, 3 líderes y 1 profesional universitario, 27% contesto ni de acuerdo ni en desacuerdo, con 3 profesionales universitarios, el 18% en desacuerdo con 1 líder y 1 persona en el cargo de secretaría, si estaban muy de acuerdo o muy en desacuerdo corresponden a 1 persona cada una, una de ellas del cargo secretaría y 1 del cargo profesional universitario, respectivamente, como se puede ver en las gráficas 52 y 53.

5.5.3 Liderazgo

Tabla 58: ¿ha apoyado usted a las personas que lideran el proceso de cambio organizacional?

Respuesta	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	5	45%
De acuerdo	5	45%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	9%
Total	11	100%

Figura 54: ¿ha apoyado usted a las personas que lideran el proceso de cambio organizacional?

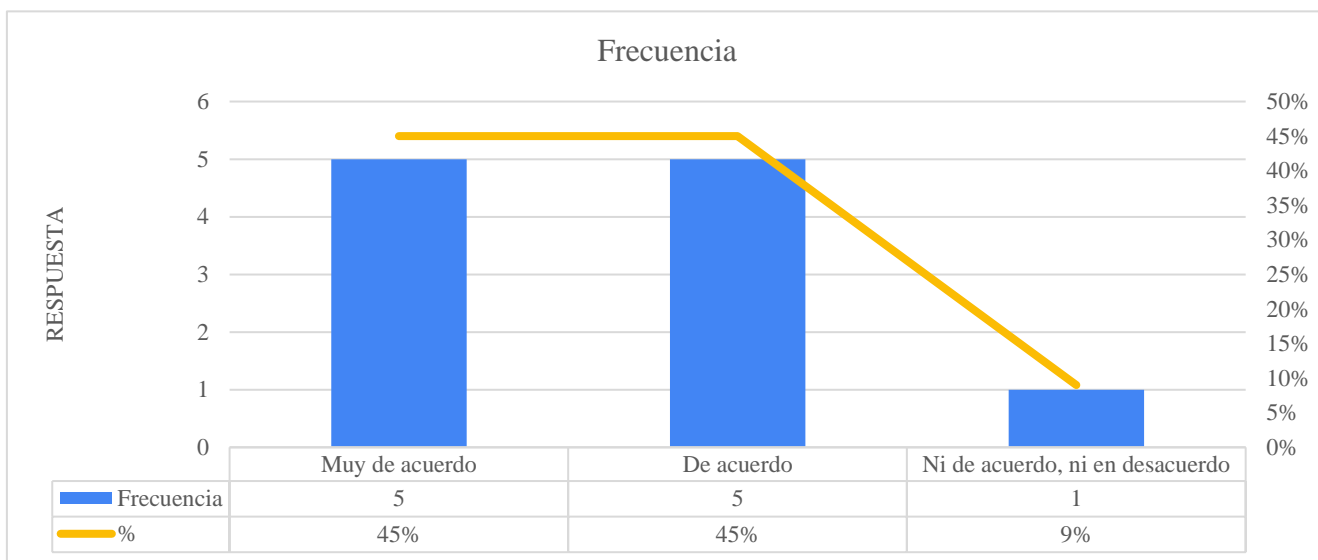
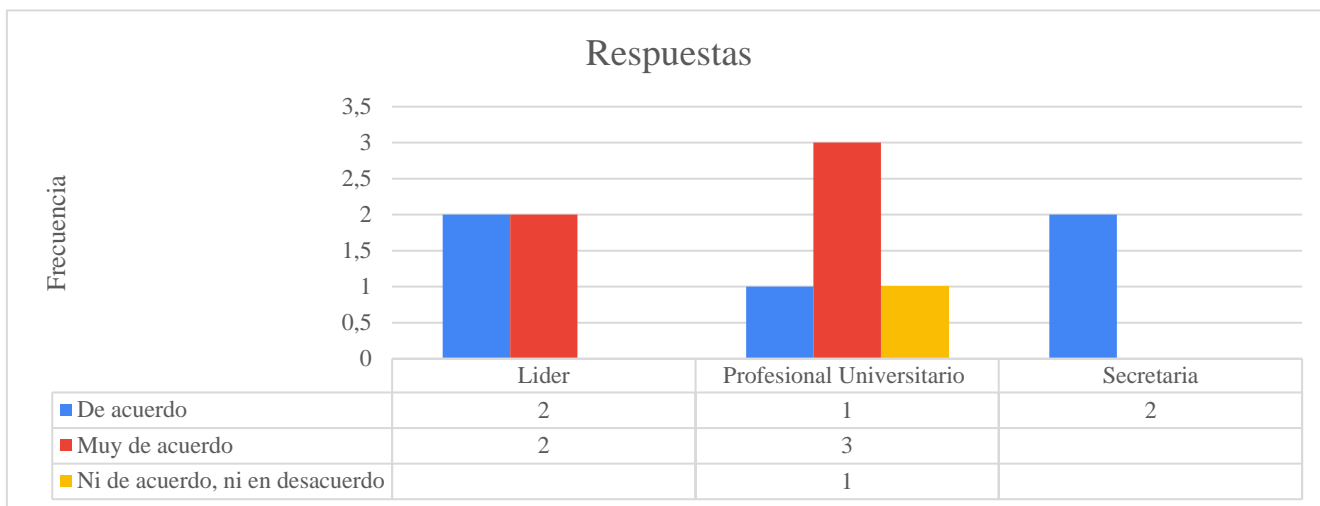


Tabla 59: Respuestas según el cargo

Respuestas				
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Total
Líder	2	2		4
Profesional Universitario	3	1	1	5
Secretaría		2		2
Total	5	5	1	11

Figura 55: Respuestas según el cargo



¿ha apoyado usted a las personas que lideran el proceso de cambio organizacional? Para esta pregunta solamente 1 persona del cargo profesional universitario contestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 9%, los demás cargos contestaron estar de acuerdo o muy de acuerdo con esta postura como se observa en las gráficas 54 y 55.

5.5.4 Consecuencias anticipadas

Tabla 60: ¿Afronta usted con serenidad los riesgos y consecuencias derivados del proceso de cambio organizacional?

Respuestas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	4	36%
De acuerdo	6	55%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	9%
Total	11	100%

Figura 57: ¿Afronta usted con serenidad los riesgos y consecuencias derivados del proceso de cambio organizacional?

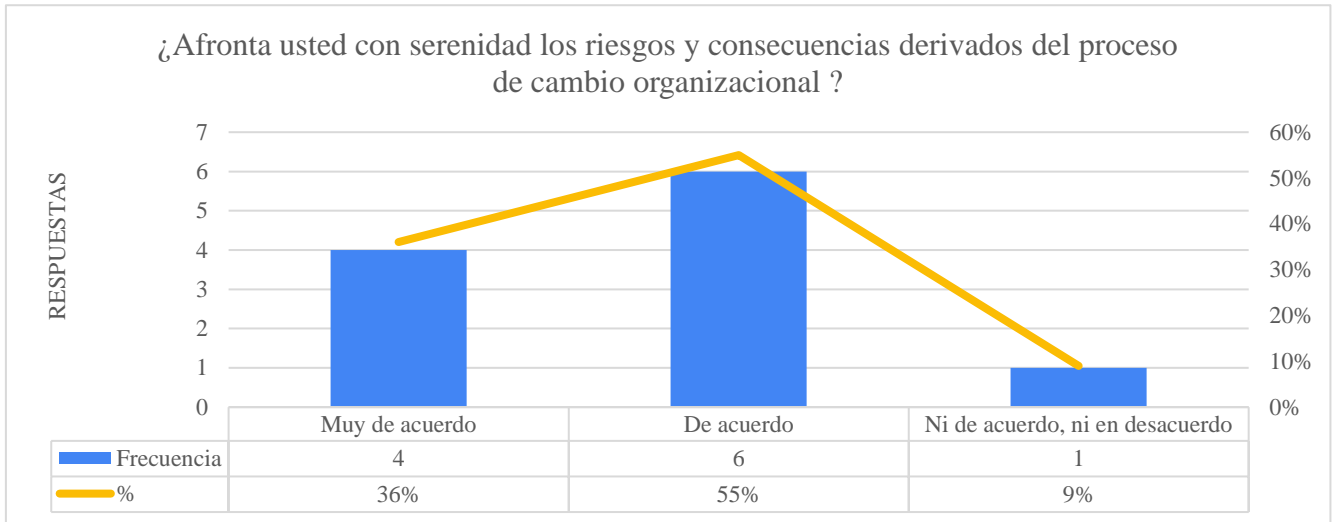
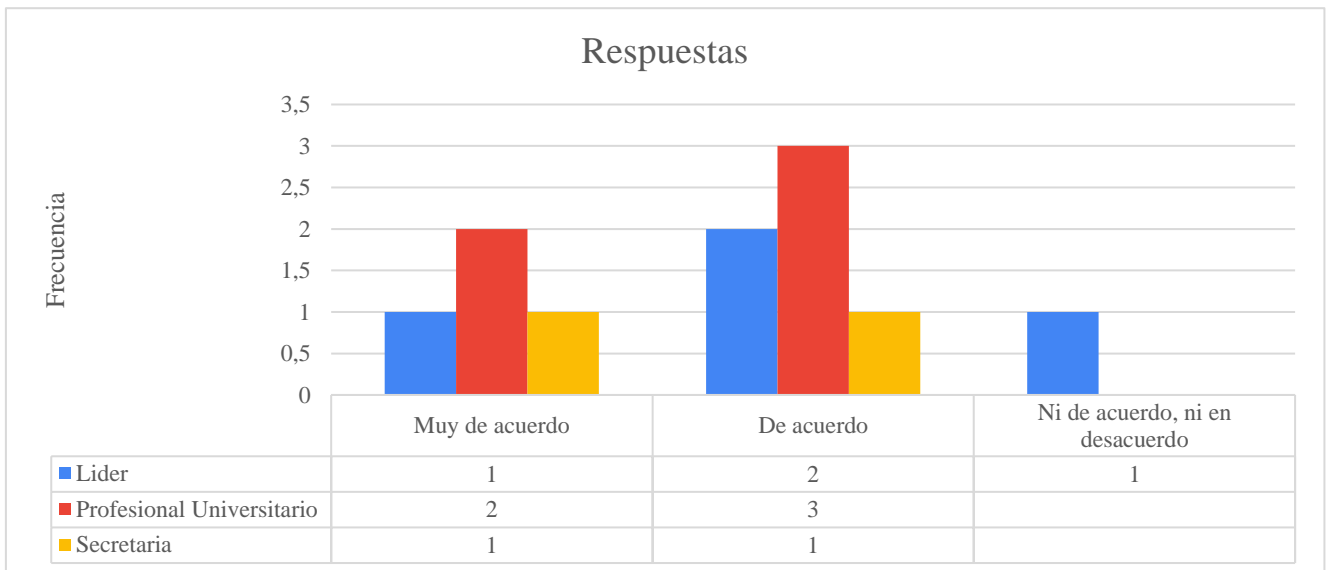


Tabla 61: Respuestas según el cargo

Respuestas				
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Total
Líder	1	2	1	4
Profesional Universitario	2	3		5
Secretaría	1	1		2
Total	4	6	1	11

Figura 58: Respuestas según el Cargo



En las gráficas 57 y 58 se observa que la población está de acuerdo y muy de acuerdo con la pregunta ¿Afronta usted con serenidad los riesgos y consecuencias derivados del proceso de cambio organizacional? con un total del 91 % de la población encuestada. Una sola persona contesto no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, perteneciente al cargo de líder que representa un 9% del total.

5.5.5 Consolidado de los comportamientos frente al cambio organizacional

Tabla 62: Consolidado de los comportamientos frente al cambio organizacional

Preguntas	20.¿ Contribuye usted activamente en la adopción de las políticas de los planes de desarrollo?				21.¿ Facilita usted a los nuevos gobiernos a través de su gestión, el adaptarse a la administración distrital?				22.¿ Ha apoyado usted las situaciones que no están bajo su control generadas por los cambios de gobierno?				23.¿Se resiste usted a ejecutar una acción impartida por el nuevo gobierno sino esta establecida en la norma del sector público?				24.¿ Ha mantenido usted su forma habitual de trabajar sin tener en cuenta las formas establecidas por los nuevos gobiernos?				25.¿ ha apoyado usted a las personas que lideran el proceso de cambio organizacional ?				26.¿Afronta usted con serenidad los riesgos y consecuencias derivados del proceso de cambio organizacional ?			
	Facilitadores												Resistencia al cambio y Obstaculizadores				Liderazgo				Consecuencias Anticipadas							
Respuestas	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%										
Muy de acuerdo	5	45%	6	55%	3	27%	4	36%	1	9%	5	45%	4	36%														
De acuerdo	6	55%	5	45%	4	36%	4	36%	4	36%	5	45%	6	55%														
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%	0	0%	3	27%	2	18%	3	27%	1	9%	1	9%														
En desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	1	9%	2	18%	0	0%	0	0%														
Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%	1	9%	0	0%	1	9%	0	0%	0	0%														
Total, general	11	100%	11	100%	11	100%	11	100%	11	100%	11	100%	11	100%														

Frente a las conductas de los funcionarios encuestados se puede inferir que el 54,3% manifiesta disposición en contribuir con los procesos que implican los cambios organizacionales en el Distrito de Barrancabermeja. Pero también en algunos aspectos manifiestan resistencia, sobre todo en aquellos que conducen a la ejecución de acciones que son impartidas por el nuevo gobierno si estos efectivamente no se encuentran establecidos dentro de la norma del sector público. Lo anterior, fue manifestado por el 72% de la población participante. Se puede concluir preliminarmente que existe una intención favorable por parte de los funcionarios encuestados en apoyar los procesos de cambio organizacional y lo manifestado es consecuente con las respuestas obtenidas en el componente

cognitivo y en el componente afectivo en pro de la favorabilidad de los cambios organizacionales. Esto podría respaldar lo expresado por García-Cabrera et al. (2011) los cuales explican que las actitudes comportamentales son precedidas por lo cognitivo y afectivo (Holt et al. 2007) y (Armenakis et al.1993). Y agregan que, para estos autores, los 3 tipos, se manifiestan mediante una secuencia, de forma que al desarrollarse una disposición de tipo negativo o positivo hacia el cambio (pensamientos y emociones), se produce por consiguiente el comportamiento resistente o no resistente, que obstaculiza o permite de forma tangible la implantación del cambio.

Por otra parte, el 45% de los encuestados también expresó que mantiene la forma habitual de trabajar sin tener en cuenta las formas establecidas por los nuevos gobiernos, y un 27% expresó indiferencia frente a esta cuestión. En cuanto al tema del liderazgo el 90% de los encuestados contestó que apoyan a las personas que lideran los procesos de cambio organizacional, asimismo el 10% de los empleados encuestados manifestó indiferencia, y esto podría suponer algún tipo de ejercicio de poder por parte del empleado contra alguna otra fuente de poder superior, admitiéndose por tanto que, habitualmente, la resistencia se produce entre los ejes verticales de la relación organizativa (Young, 2000). Finalmente, el 91% de los encuestados manifiesta afrontar con serenidad los riesgos y consecuencias derivados del proceso de cambio organizacional.

5.5.6 Consolidado de los comportamientos frente al cambio organizacional según tipo de cargo

Tabla 63: Consolidado comportamientos frente al cambio organizacional según tipo de cargo

Preguntas	20. Contribuyo activamente en la adopción de las políticas de los planes de desarrollo					21. Facilito a través de mi gestión a los nuevos gobiernos el adaptarse a la administración distrital					22. He apoyado las situaciones que no están bajo mi control generadas por los cambios de gobierno				
Subcategorías	Facilitadores														
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Líder	2	2				2	2				2	1	1		
Profesional Universitario	2	3				3	2				1	3			1
Secretaria	1	1				1	1						2		
Total	5	6				6	5				3	4	3		1

Preguntas	23. Me resisto a ejecutar una acción impartida por el nuevo gobierno si no está establecida en la norma del sector público					24. He mantenido mi forma habitual de trabajar sin tener en cuenta las formas establecidas por los nuevos gobiernos					25. He apoyado a las personas que lideran el proceso de cambio organizacional				
Subcategorías	Resistencia al cambio y Obstaculizadores										Liderazgo				
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Líder	1	2		1			3		1		2	2			
Profesional Universitario	3	1	1				1	3		1	3	1	1		
Secretaria		1	1			1			1			2			
Total	4	4	2	1		1	4	3	2	1	5	5	1		

Preguntas	26. Afronto con serenidad los riesgos y consecuencias derivados del proceso de cambio organizacional				
Subcategorías	Consecuencias Anticipadas				
Cargo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Líder	1	2	1		
Profesional Universitario	2	3			
Secretaria	1	1			
Total	4	6	1		

En cuanto a los cargos, los 3 niveles manifestaron estar de acuerdo en contribuir activamente en la adopción de las políticas de los planes de desarrollo y respondieron que facilitan a través de su gestión a los nuevos gobiernos el adaptarse a la administración distrital. Por otra parte, los cargos de profesional universitario y líder de área respondieron que han apoyado situaciones que no están bajo su control que se generan por los cambios de gobierno y el cargo de secretaria manifestó indiferencia frente a esta cuestión. En cuanto a la cuestión referente a la resistencia en ejecutar una

acción impartida por el nuevo gobierno si no está establecida en la norma del sector público, tres (3) líderes, cuatro (4) profesionales universitarios y una (1) secretaria manifestaron estar de acuerdo. Por el contrario, un (1) líder manifestó estar en desacuerdo y un (1) profesional universitario y una (1) secretaria mostraron indiferencia frente a este tema.

Por lo anterior se puede inferir que los tres cargos manifiestan una intención favorable en contribuir con los procesos de cambio organizacional, pero son reiterativos en afirmar que si no está establecido dentro de las normas del sector público se resisten a ejecutar las acciones impartidas por los nuevos gobiernos. Lo anteriormente mencionado responde a lo dicho por (Rainirei, 1998, p.223), el cual concluye que la conducta o comportamiento de los empleados pueden llegar a afectar el acceso que estos poseen a los elementos del entorno en el cual laboran y es efectivamente a través de él, donde el empleado puede llegar a generar cambios en sus creencias, emociones y hábitos. En conclusión, las conductas del funcionario validan o rechazan las políticas y procedimientos internos que demuestran las posibilidades de cambio.

6. Conclusiones

En el presente trabajo de investigación se indagó sobre los pensamientos, emociones y comportamientos de los funcionarios de la Secretaría de Educación del distrito de Barrancabermeja frente a los cambios organizacionales. En cuanto a los objetivos establecidos en el proyecto de investigación, se abordaron las actitudes en relación a los tres componentes anteriormente mencionados, se logró identificar que existe una favorabilidad del personal del sector público sobre los procesos de cambio organizacional, sin embargo, son reiterativos en afirmar que lo hacen siempre y cuando esté establecido por norma. Por ende, en concordancia con los resultados respectivos y el análisis realizado se puede concluir que:

En el componente cognoscitivo se logró visualizar que existen pensamientos a favor y en contra relacionados con el proceso de cambio organizacional en la Secretaría de Educación del Distrito de Barrancabermeja, debido a que lo consideran necesario para la consecución de los objetivos organizacionales y piensan que la normatividad que rige al sector público facilita la implementación del proceso. Sin embargo, una parte considerable de la población encuestada no muestra una posición negativa o positiva frente al objeto de actitud, lo que podría generar información inconsistente para inferir su conducta frente al mismo proceso de cambio. Los funcionarios encuestados también son conscientes en afirmar, que existen obstaculizadores cuando se producen los cambios y consideran irrelevante el papel ejercido por el jefe o líder inmediato para afrontarlos debido a que las actitudes son las evaluaciones que cada individuo realiza sobre personas, ideas o cosas dándoles una connotación positiva negativa o neutra sobre el objeto de la actitud (Moreno A. 2018, p.23.). Se puede concluir efectivamente que los empleados del sector público trabajan acorde a la normatividad estatal y expresan que la irrelevancia en el liderazgo ejercido por el personal del gobierno de turno no genera un papel esencial para la implementación de los cambios establecidos por ellos mismos.

Por otra parte, en el componente afectivo se percibió actitudes favorables y neutrales frente al cambio organizacional, ya que los encuestados manifestaron sentirse a gusto trabajando acorde a la normatividad establecida por ellos mismos como un elemento que favorece la implementación de los cambios organizacionales en la administración distrital. Pero al hacerles la misma pregunta formulada de forma distinta respondieron que se ajustan a lo que está establecido por norma, pero una tercera parte de los encuestados respondió que les cuesta. También expresaron sentir apoyo por parte de los compañeros, sienten indiferencia frente a la comodidad y favorabilidad que los cambios puedan producir, se sienten apoyados por el líder o jefe inmediato y a la vez manifiestan sentirse incluidos en los procesos de cambio organizacional. Finalmente, expresaron que los cambios no

generan afectaciones emocionales y una parte de la población encuestada contestó indiferente a la situación planteada.

El explorar los resultados obtenidos del componente afectivo, permite afirmar, que las actitudes basadas en sentimientos surgen a través de las emociones y se definen por los valores de una persona y no la lógica, esto quiere decir que implementar cualquier tipo de estrategia persuasiva u otra clase de estímulos para influir en la actitud de la persona, no va a hacer tan efectivo (Katz, 1960). Este componente afectivo predomina sobre el cognitivo, ya que es de más fácil de recordar que el componente cognitivo, (Verplanken, Hofstee & Janssen, 1998). Por lo anterior, se puede concluir que los funcionarios de la Secretaría de Educación Distrital de Barrancabermeja toman decisiones basadas en los valores debido a que trabajan acorde a la normatividad y manifiestan indiferencia frente a las distintas comodidades o favores que puedan percibir por los procesos de cambio organizacional.

En cuanto al componente conductual, se puede inferir que los funcionarios presentan favorabilidad en contribuir con los procesos de cambio organizacional. Sin embargo, también expresan resistencia en ejecutar acciones impartidas por el nuevo gobierno si estas efectivamente no se encuentran establecidas dentro de la norma. Esto podría acarrear conflictos de interés que atrasarían la consecución de los objetivos del gobierno de turno. Por otra parte, respondieron que mantienen su forma habitual de trabajar sin tener en cuenta las formas establecidas por los nuevos gobiernos, lo que contradice o pone en tela de juicio, a lo expresado preliminarmente en apoyar o contribuir con los procesos de cambio organizacional. Esto se debe a que efectivamente la vinculación les permite estabilidad sin importar lo requerido por los gobiernos de turno y denota rigidez en su accionar. También manifestaron apoyar al líder o jefe inmediato y afrontan de forma serena los riesgos y consecuencias derivados del proceso de cambio organizacional.

Por lo tanto, el comportamiento está basado en la observación de este, lo que permite concluir que muchas veces no sabemos cuál es nuestra actitud hacia determinado objeto, si efectivamente no lo observamos o somos conscientes de que lo llevamos a cabo (Parra et al., 2019, p.161). Esto se ve reflejado en lo respondido por los funcionarios encuestados del sector público, los cuales manifiestan resistencia en realizar acciones requeridas por los gobiernos de turno, a diferencia de lo expresado con anterioridad en los componentes cognitivo y afectivo basados en la misma situación.

Las actitudes frente al cambio organizacional se relacionan con diferentes variables en este caso las características de tipo psicosocial que inciden en el diseño de estrategias de análisis de los factores colectivos que facilitan o dificultan las resistencias a la innovación y el cambio en las organizaciones (Rabelo, Ros & Torres ,2004, p.9). En ese orden de ideas, el análisis realizado desde la perspectiva de los cargos logró inferir que no existen brechas considerables en las actitudes manifestadas por cada uno de ellos, los tres (3) cargos (Líder de Área, Profesional Universitario, Secretaria) coinciden en favorecer los procesos de cambio organizacional de los gobiernos de turno, pero a su vez manifiestan resistencia si estos cambios no se encuentran fundamentados en la norma del sector público, basándose en mantener las formas habituales de trabajar y expresando indiferencia frente a muchos aspectos relacionados con la favorabilidad o comodidad que podrían percibir en relación con este proceso.

Acorde a lo anteriormente expuesto, cabe mencionar que para que se dé un proceso de modernización de la administración estatal se considera necesario la inclusión de nuevos valores y estilos de conducta fundamentados en el desarrollo de hábitos de comportamiento y creencias que faciliten la labor dentro de una estructura flexible y orgánica, a través de la parametrización de normas de comportamiento que incentiven la fluidez comunicacional, compromiso y cooperación del personal, y el establecimiento de prácticas en administración de recurso humanos orientadas hacia la efectividad y equidad. Se hace necesario de igual forma definir estrategias que permitan a

los funcionarios de la organización entender las razones y necesidades que existen detrás de las medidas que se adopten para así contribuir a los logros y objetivos de la organización. (Rainirei,1998, p.225) . Esto permite concluir que las actitudes de los empleados del sector público de la Secretaría de Educación Distrital de Barrancabermeja demuestran disposición para enfrentar los cambios siempre y cuando estén establecidos por norma, lo que evidencia la rigidez para tomar decisiones y la incapacidad de adaptarse a las circunstancias, lo que conlleva a la estructuración de procesos flexibles y al desarrollo de competencias que incentiven por norma la eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos de la administración distrital.

Por otra parte es importante resaltar que los datos aquí obtenidos son el resultado de tomar decisiones acordes a las circunstancias del contexto, en este caso, a causa de la emergencia sanitaria por el virus COVID-19, debido a que por orden del Gobierno Nacional se hizo necesario recurrir a la estrategia de aislamiento preventivo para mitigar el nivel de contagio de la población colombiana, lo que dificultó recolectar la información y realizar el trabajo de campo como inicialmente se había planteado para efectos de este ejercicio; una investigación de tipo cualitativo a través de la entrevista semiestructurada. En consecuencia, se optó por redefinir el tipo de investigación a un estudio cuantitativo, basado en el cuestionario como instrumento de recolección de la información, el cual fue aplicado a través de una plataforma *online*.

El instrumento no permitió indagar con la profundidad deseada, debido a la limitación a causa de su configuración y a la predisposición de los sujetos a contestar con sinceridad por temor a represalias u otro tipo de situaciones que les puedan afectar en la labor que desempeñan en la administración distrital.

Por último, es importante resaltar la importancia del estudio aquí desarrollado debido a que fundamenta las bases para futuras investigaciones frente a la influencia de la normatividad del sector público en la toma de decisiones de los empleados que pertenecen a cada una de las entidades

estatales, y como esta incide en el desarrollo de competencias organizacionales y comportamentales del individuo; también permite afianzar la importancia de los gobiernos de turno en conocer al personal de base y las motivaciones que tienen frente a la labor que desempeñan como ejes estratégicos para el logro de los objetivos de la organización debido a los conocimientos que poseen por la experiencia adquirida en todos estos años de labor en el sector público.

Referencias

- Aguirre, J. C., & Jaramillo, L. G. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. *Cinta de Moebio*, (53), 175–189. <https://doi.org/10.4067/s0717-554x2015000200006>
- Álvarez, A. T. V., Córdoba, T. D. P., & Lascano, M. E. C. (2017). ESTRUCTURA, CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL CULTURA – CAMBIO –FORMA – FUERZA. *Revista Científica Hermes - FIPEN*, 18, 304. <https://doi.org/10.21710/rch.v18i0.343>
- Bonilla-Castro E. & Rodríguez P. (1995). Mas allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales. Bogotá, Colombia: Norma.
- Chávez Rimache, J.C, Cigüeñas Espinel, M.I, & Martensen Muñoz, R. (2016). Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios (2016). Universidad del Pacifico
- Dávalos, R. M. F. (2015). *La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional*. Revista internacional de investigación en ciencias sociales educación, empresariales, derecho, comunicación, sociología. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*.11, pp. 102–114). Universidad Autónoma. Tomado de <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/255>
- Espejel Mena, J. (2014). Estado y administración pública: la búsqueda de una conciliación. *CIENCIA Ergo-Sum*, 21(2), 143–148. Tomado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5035041>
- García-Cabrera, A. M., Álamo-Vera, F. R., & García-Barba Hernández, F. (2011). *Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales*. Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa, 14(4), 231–246. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.007>
- García Rubiano, M., Gómez Navarro, P., & Londoño, O.P. (2009). *Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público en Bogotá (Colombia)*. *Diversitas: Perspectiva en Psicología*.5(1).141-159. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67916259012>
- García Rubiano, M., Rubio, P. A., & Bravo, L. (2007). *Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario*. *Diversitas*, 3(2). <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2007.0002.10>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2016). Metodología de la investigación. *Metodología de La Investigación*. <https://doi.org/>- ISBN 978-92-75-32913-9
- María, A., & Salgado, Z. (2019). Generadores de resistencia al cambio frente a procesos de crecimiento empresarial. Una propuesta de intervención. Universidad de Antioquia

- Méndez Aguirre, D.A., (2015). Resistencia al cambio organizacional, el Reto para los líderes actuales en entidades públicas en Colombia, 2015. Universidad Militar Nueva Granada
- Moreno Trejo, A.E. (2018). Relación entre las actitudes y la resistencia al cambio organizacional en servidores civiles de un Ministerio, 2018. Universidad Inca Garcilaso de la Vega
- Parra Fernández, M., Franco, O. V., Duran, S. E., Badde, G., Fernhochschule, E., & Hamburgo, A. (2019). *Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional*. *Interdisciplinaria-36(1)*, 155–170. <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.1.11>
- Quirant Espinosa, A., & Ortega Giménez, A. (2006). *El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. *Revista de Empresa: La Fuente de Ideas Del Ejecutivo*, (18), 50–63. Tomado de <https://www.mendeley.com/catalogue/acbef228-4f3f-3db1-af5e-c4e1df924884/>
- Rabelo Neiva, E. Ros García, M. & Torres de Paz M.D.G. (2004). *Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 9-30. Tomado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317996002>
- Rainirei, A. (1998). *Creencias y cambio organizacional en los sectores público y privado*. *Estudios Públicos*, 70(otoño), 201–229. Tomado de https://www.researchgate.net/publication/255635139_CREENCIAS_Y_CAMBIO_ORGANIZACION_AL_EN_LOS_SECTORES_PUBLICO_Y_PRIVADO
- Rivera González, A. (2013). *El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación*. *Gestión y Estrategia*, (44), 93–106. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=0081918c-1809-4a63-938b-03be43d09ca2%40sdc-v-sessmgr01>
- Roa, J. S., Dulčić, F. L., Lina Arcos, C., Pineda, A., & González, C. (2018). *Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros*. *Revista de Psicología (Perú)*, 36(1), 105–134. <https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>
- Rodríguez, V., & Mladinic, A. (2016). Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional: Un análisis desde el individuo en contexto laboral. *Psyche*, 25(1). <https://doi.org/10.7764/psyche.25.1.733>
- Sáenz Urquijo, J. G., & Serrano Turriago, I. E. (2012). *El Sistema de Gestión de la Calidad como modelo de cambio organizacional en el sector público colombiano*. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, 4(1), 21. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2012.0001.01>
- Saravia Vergara, E. (2015). Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos de Lima. *Journal of Business*, 7(1). <https://doi.org/10.21678/jb.2015.70>
- Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Zuinaga de Mazzei, S. (2014). *Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (Pyme) del sector industrial*. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales, 16(2), 226–242. Tomado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99331125002>

Anexos

Anexo 1. Cuadro Síntesis propuesta de investigación

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUALES	METODO			
				TIPO DE ESTUDIO	SUJETOS	INSTRUMENTOS	PROCEDIMIENTO
ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS FRENTE AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO DE BARRANCABERMEJA	¿Cuáles son las actitudes que frente al cambio organizacional tienen los empleados de la secretaria de educación del Distrito de Barrancabermeja?	<p>General: Explorar las actitudes que frente al cambio organizacional tienen los empleados de la secretaria de educación del Distrito de Barrancabermeja</p> <p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las cogniciones favorables y desfavorables frente al cambio organizacional en los empleados de la secretaria de educación del Distrito de Barrancabermeja 2. Identificar los sentimientos favorables y desfavorables frente al cambio organizacional en los empleados de la secretaria de educación del Distrito de Barrancabermeja 3. Identificar los comportamientos potenciales favorables y desfavorables frente al cambio organizacional en los empleados de la secretaria de educación del Distrito de Barrancabermeja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las actitudes y sus componentes: cognitivo, afectivo, conductual 2. Cambio Organizacional 2. Cambio Organizacional en el sector público 3. Dimensiones del Cambio Organizacional: Tecnología, Estructura, Personas 4. Resistencia al Cambio Organizacional 	<p>1. Tipo de diseño: Estudio de caso,</p> <p>Profundidad: descriptivo,</p> <p>Tipo análisis de datos: cuantitativo,</p> <p>Tiempo: Transversal</p>	Empleados públicos con más de 8 años de permanencia en la Secretaria de Educación Distrital, vinculados a través de carrera administrativa y provisionales en vacancia definitiva	<p>Cuestionario con Escala Tipo Likert</p> <p>Categorías de Rastreo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cogniciones frente al cambio organizacional 2. Sentimientos Frente al cambio organizacional 3. Comportamientos frente al cambio organizacional 	<p>Fase I: Contextualización</p> <p>Fase II: trabajo de campo</p> <p>Fase III: Análisis y discusión de los resultados</p>

Anexo 2: Estructura del instrumento de indagación sobre actitudes frente al cambio organizacional en la Secretaria De Educación Del Distrito De Barrancabermeja

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIAS DE ANALISIS	SUBCATEGORIAS	PREGUNTAS
1. Identificar las cogniciones favorables y desfavorables frente al cambio organizacional en los empleados de la secretaria de educación del Distrito de Barrancabermeja	1. Cogniciones frente al cambio organizacional	Facilitadores	¿Considera usted que existen aspectos facilitadores cuando se produce un cambio de gobierno?
			¿Considera usted que la normatividad que rige al sector público favorece la implementación de los cambios que se producen por los gobiernos de turno?
			¿Piensa usted que los cambios organizacionales facilitan la consecución de los objetivos producidos por la labor que usted desempeña?
		Resistencia al cambio y Obstaculizadores	¿Piensa usted que los cambios organizacionales son necesarios?
			¿Considera usted que existen obstaculizadores cuando se produce un cambio de gobierno?
			¿Considera usted que la normatividad que rige al sector público dificulta la implementación de los cambios que se producen por los gobiernos de turno?
			¿Piensa usted que los cambios organizacionales dificultan la consecución de los objetivos producidos por la labor que usted desempeña?
		Liderazgo	¿Piensa usted que el papel ejercido por el Jefe o líder inmediato favorece la implementación de los cambios que ocurren por la llegada del nuevo gobierno?
			¿Piensa usted que el jefe o líder inmediato comunica los cambios organizacionales que se producen por la llegada de un nuevo gobierno?
		Consecuencias anticipadas	¿Considera usted que los cambios organizacionales para el sector público generan consecuencias beneficiosas para el distrito?
2. Identificar los sentimientos favorables y desfavorables frente al cambio organizacional en los empleados de la secretaria de educación del Distrito de Barrancabermeja	2.Sentimientos frente al cambio organizacional	Facilitadores	¿Siente usted que le es más fácil trabajar acorde a la normatividad?
			¿Siente usted que existe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para la consecución de los objetivos que trae consigo el nuevo gobierno?
			¿Se siente cómodo cuando se producen cambios de gobierno?
		Obstaculizadores y Resistencia al cambio	¿Siente usted que los cambios producidos por el nuevo gobierno no le favorecen ?
			¿Siente usted que se le dificulta no ajustarse a lo que por norma está establecido?
		Liderazgo	¿Se ha sentido apoyado por su jefe inmediato para afrontar adecuadamente los procesos de cambio organizacional?
		Consecuencias anticipadas	¿se ha sentido incluido en los procesos de cambio organizacional?
			¿Siente usted que los procesos de cambio de gobierno son beneficiosos para usted?
3. Identificar los comportamientos potenciales favorables y desfavorables frente al cambio organizacional en los	3. Comportamientos frente al cambio organizacional	Facilitadores	¿Contribuye usted activamente en la adopción de las políticas de los planes de desarrollo?
			¿Facilita usted a los nuevos gobiernos a través de su gestión, el adaptarse a la administración distrital?
			¿Ha apoyado usted las situaciones que no están bajo su control generadas por los cambios de gobierno?
			¿Se resiste usted a ejecutar una acción impartida por el nuevo gobierno sino está establecida en la norma del sector público?

empleados de la secretaria de educación del Distrito de Barrancabermeja	Resistencia al cambio y Obstaculizadores	¿Ha mantenido usted su forma habitual de trabajar sin tener en cuenta las formas establecidas por los nuevos gobiernos?
	Liderazgo	¿ha apoyado usted a las personas que lideran el proceso de cambio organizacional?
	Consecuencias anticipadas	¿Afronta usted con serenidad los riesgos y consecuencias derivados del proceso de cambio organizacional?

Anexo 3: Protocolo Cuestionario actitudes frente al cambio organizacional en la secretaria de educación del distrito de Barrancabermeja

Cada 4 años, inicia un nuevo periodo de gobierno que trae consigo planes para la adopción y desarrollo de políticas nuevas y existentes, que requieren de la coordinación entre el gobierno (alcaldes, y gabinete a nivel directivo) y la administración pública (funcionarios de carrera, funcionarios provisionales, funcionarios temporales y contratistas), generando así efectos mutuos entre los actores en mención. Para efectos de este trabajo de investigación, LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES hacen referencia a aquellos aspectos derivados de los cambios de gobierno, es decir, la llegada de personal nuevo (jefes y prestadores de servicios), los planes y políticas del plan de desarrollo, nuevas formas de trabajar o de hacer las cosas, desarrollo de nuevos o diferentes procesos, cambios de centros de trabajo, cambios en la estructura, en la toma de decisiones, en el uso de nuevas tecnologías, etc.

Por favor conteste con la mayor honestidad posible, recuerde que la información se maneja bajo estricta confidencialidad.

Información Sociodemográfica

- Género
- Edad
- Nivel De Escolaridad
- Antigüedad en la Secretaría de Educación Distrital
- Área funcional de la Secretaría de donde labora
- Cargo dentro del área funcional donde labora
- Tipo de Vinculación
- Categorías:
- **Cogniciones frente al cambio organizacional**

1. ¿Considera usted que existen aspectos facilitadores cuando se produce un cambio de gobierno?

2. ¿Considera usted que la normatividad que rige al sector público favorece la implementación de los cambios que se producen por los gobiernos de turno?
 3. ¿Piensa usted que los cambios organizacionales facilitan la consecución de los objetivos producidos por la labor que usted desempeña?
 4. ¿Piensa usted que los cambios organizacionales son necesarios?
 5. ¿Considera usted que existen obstaculizadores cuando se produce un cambio de gobierno?
 6. ¿Considera usted que la normatividad que rige al sector público dificulta la implementación de los cambios que se producen por los gobiernos de turno?
 7. ¿Piensa usted que los cambios organizacionales dificultan la consecución de los objetivos producidos por la labor que usted desempeña?
 8. ¿Piensa usted que el papel ejercido por el Jefe o líder inmediato favorece la implementación de los cambios que ocurren por la llegada del nuevo gobierno?
 9. ¿Piensa usted que el jefe o líder inmediato comunica los cambios organizacionales que se producen por la llegada de un nuevo gobierno?
 10. ¿Considera usted que los cambios organizacionales para el sector público generan consecuencias beneficiosas para el distrito?
- **Sentimientos frente al cambio organizacional**
11. ¿Siente usted que le es más fácil trabajar acorde a la normatividad?
 12. ¿Siente usted que existe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para la consecución de los objetivos que trae consigo el nuevo gobierno?
 13. ¿Se siente cómodo cuando se producen cambios de gobierno?
 14. ¿Siente usted que los cambios producidos por el nuevo gobierno no le favorecen?
 15. ¿Siente usted que se le dificulta no ajustarse a lo que por norma está establecido?

16. ¿Se ha sentido apoyado por su jefe inmediato para afrontar adecuadamente los procesos de cambio organizacional?
17. ¿se ha sentido incluido en los procesos de cambio organizacional?
18. ¿Siente usted que los procesos de cambio de gobierno son beneficiosos para usted?
19. ¿Siente que los procesos de cambio organizacional lo afectan emocionalmente?
- **Comportamientos frente al cambio organizacional**
20. ¿Contribuye usted activamente en la adopción de las políticas de los planes de desarrollo?
21. ¿Facilita usted a los nuevos gobiernos a través de su gestión, el adaptarse a la administración distrital?
22. ¿Ha apoyado usted las situaciones que no están bajo su control generadas por los cambios de gobierno?
23. ¿Se resiste usted a ejecutar una acción impartida por el nuevo gobierno sino está establecida en la norma del sector público?
24. ¿Ha mantenido usted su forma habitual de trabajar sin tener en cuenta las formas establecidas por los nuevos gobiernos?
25. ¿ha apoyado usted a las personas que lideran el proceso de cambio organizacional?
26. ¿Afronta usted con serenidad los riesgos y consecuencias derivados del proceso de cambio organizacional?

Anexo 4: Consentimiento Informado

El objetivo de esta información es invitarlo (a) a participar en esta investigación relacionada *con la caracterización de las Actitudes Frente al Cambio Organizacional en la Secretaria de Educación del Distrito de Barrancabermeja* Trabajo de grado presentado para optar por el título de: Magíster en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT.

Investigadora: Maribel Gomez Calao Administradora de Empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano Organizacional de La Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología EAFIT. Candidata a Magíster en Desarrollo Humano Organizacional

Asesora: Catalina Giraldo. Profesora Universidad EAFIT

Propósito de estudio: El presente estudio tiene por objetivo, el explorar las actitudes que frente al cambio organizacional tienen los empleados de la Secretaría de Educación del Distrito de Barrancabermeja.

Confidencialidad: Toda la información obtenida en relación con este estudio será confidencial y sólo la investigadora tendrá acceso a la encuesta. La información será utilizada únicamente con fines académicos. La respuesta “Acepto participar en esta investigación” constituye la firma de este documento para participar en esta investigación. Su participación es totalmente voluntaria y puede darla por terminada en cualquier momento. Inicialmente deberá contestar unas breves preguntas respecto de características socio demográficas y luego las preguntas referentes a la investigación en curso.

LINK DE LA ENCUESTA:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScmk6YfWioFTzTgF9cJzJqEWKk11pQYQuXPVhNBjDMZRL5qOA/viewform?usp=sf_link

La información que nos pueda brindar será de gran ayuda. El plazo para contestar la encuesta es hasta el día 17 de agosto de 2020. Por favor no compartir a nadie, ya que la muestra escogida posee ciertas características que influyen en los resultados de la investigación

Responder el cuestionario le tomara 15 minutos

¡Muchas Gracias!

