

Consultoría

Factores que inciden en la resistencia al cambio organizacional durante la emergencia sanitaria COVID-19

Aplicación en el sector hotelero de la provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá

Presentado por:

Beicy Viviana Acosta González

Código: 201723864

Dianny Fidelfina Fernández Samacá

Código: 201723591

Director de proyecto:

Doctora © Alba Matilde Chávez Otálora

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Maestría en Administración de Organizaciones

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Tunja

2021

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Tunja, 30 de abril de 2021

Contenido

Consultoría	1
Resumen	5
Introducción.....	6
Capítulo I. Introdutorio	8
1.1 Caracterización de la población en estudio.....	8
1.2 Contexto problematizador.....	10
1.3 Actividad turística y la COVID-19	11
1.4 Entorno nacional y la COVID-19	12
1.5 Entorno regional y la COVID-19.....	13
Capítulo II. Marcos de referencia.....	15
2.1 Marco teórico.....	15
2.2 Marco normativo.....	23
Resoluciones	23
Decretos	24
Guías	24
Circulares	24
Capítulo III. Objetivos.....	25
3.1 Objetivo general.....	25
3.2 Objetivos específicos	25
Capítulo IV. Marco metodológico.....	26
4.1 Método	26
4.2 Población	26
Muestra	26
4.3 Instrumentos: validación y aplicación	27
Validación de instrumento	27
Aplicación del instrumento.....	29
4.4 Metodología-procedimiento.....	29
4.5 Consideraciones éticas	34
Capítulo V. Resultados	36
5.1 Cambio	37
5.2 Comunicación.....	40
5.3 Cultura.....	42
5.4 Colaboradores.....	45
5.5 Liderazgo.....	47
5.6 Financiero.....	48
Capítulo VI. Propuesta	50
Capítulo VII. Conclusiones, discusión y limitaciones.....	53

7.1 Discusión	53
7.2 Conclusiones y limitaciones	55
Referencias	57
Apéndices	61

Tablas

Tabla 1. Tipos de alojamiento provincia de Sugamuxi	9
Tabla 2. Número de establecimientos por municipio	10
Tabla 3. Conceptos de cambio organizacional	16
Tabla 4. Características de los alojamientos.....	27
Tabla 5. Confiabilidad Alfa de Crombach.....	28
Tabla 6. Escala de intensidad de resistencia al cambio	36
Tabla 7. Valores financieros	48

Figuras

Figura 1. Mapa de la provincia Sugamuxi.....	8
Figura 2. Mapa Colombia, Boyacá, provincia de Sugamuxi.....	9
Figura 3. Fases del proceso de la investigación	29
Figura 4. Registro fotográfico mapa de referencia	30
Figura 5. Registro fotográfico directorio.....	31
Figura 6. Registro fotográfico directorio formato FLIP	32
Figura 7. Registro fotográfico reporte	33
Figura 8. Registro fotográfico reporte versión Flip.....	34
Figura 9. Grado de percepción sobre los cambios realizados	38
Figura 10. Grado de percepción sobre el proceso del cambio.....	39
Figura 11. Grado de percepción sobre la oportunidad y la anticipación	40
Figura 12. Grado de comunicación dentro de las organizaciones frente al cambio.	41
Figura 13. Grado de percepción sobre la motivación, interés y valoración.	43
Figura 14. Grado de percepción sobre la creatividad, resignación y costumbres.	44
Figura 15. Grado de percepción sobre la capacidad frente al cambio.....	45
Figura 16. Porcentaje de las organizaciones vs número de colaboradores.....	45
Figura 17. Grado de percepción sobre la formación y flujo de información.	46
Figura 18. Grado de percepción sobre los cambios necesarios, capacidad de afrontar el cambio y satisfacción previa al cambio.	47
Figura 19. Grado de liderazgo de los jefes sobre los cambios.	48

Resumen

En el ejercicio de su actividad económica, las organizaciones se han enfrentado a innumerables procesos de cambio, desde contextos de tipo tecnológico, político, social, cultural o empresarial. Actualmente, la emergencia sanitaria ha dado lugar a que las organizaciones se muestren resilientes frente a estas nuevas realidades o, por el contrario, se resistan a los cambios que se suscitan. La actividad hotelera mundial y particularmente la local, como es el caso del departamento de Boyacá, se ha visto afectada por los actuales cambios que ha ocasionado el COVID-19.

Es por ello que la presente consultoría centró sus objetivos en identificar los factores que inciden en la resistencia al cambio organizacional y que pueden, frente a la emergencia sanitaria, impactar a las empresas de la actividad hotelera pertenecientes a la provincia de Sugamuxi del departamento de Boyacá. Así, la investigación se aplicó a 61 establecimientos hoteleros, los cuales fueron los que quisieron participar en el estudio, y se basó en una metodología cuantitativa con un cuestionario estructurado y preguntas abiertas que complementaron el estudio.

Los resultados se consolidan en una propuesta que servirá como coadyuvante para la toma de decisiones por parte de los empresarios de la actividad hotelera en la provincia y específicamente por las directivas de la Cámara de Comercio de Sogamoso. Se concluye que las empresas tienen un nivel leve de resistencia debido a que el cambio se dio de forma obligada, lo que hizo que se adaptaran de forma rápida.

Adicionalmente, como valor agregado, se entrega un mapa de referencia y un directorio hotelero de la provincia de Sugamuxi, que complementarán el diseño de las estrategias que beneficien y apoyen el crecimiento y desarrollo de la actividad hotelera en la provincia.

Introducción

Las organizaciones, como sistemas dinámicos, se transforman por las condiciones internas y externas, lo que hace que estén en constante cambio. Innumerables autores han expresado sus planteamientos frente al tema de cambio organizacional y la resistencia al mismo. La revolución ha traído consigo un proceso de cambio permanente en la sociedad y en todos los niveles organizacionales, que ha transformado todas las formas de hacer las cosas y los comportamientos, y ha hecho que se cuestionen a diario todos los criterios tradicionales de decisión ante la apremiante necesidad de incluir algo nuevo (García-Chacón, 2005).

No obstante, “cambiar no es muy fácil, primeramente, porque no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento” (López et al., 2013, p. 152), lo que puede influenciar la resistencia manifestada de forma abierta o encubierta, representada en falta de productividad, sabotajes, huelgas, pérdida de motivación, entre otros.

El turismo en el mundo se ha visto seriamente afectado, la caída en la llegada de turistas del 87 % respecto a enero del año anterior es clara prueba de ello, y sigue siendo incierta su perspectiva para lo que queda del año, lo que ha hecho que entidades como la Organización Mundial del Turismo (OMT) tomen medidas urgentes que permitan la reactivación segura del sector, ya que personas y empresas dependen de ello. Sin embargo, muchos países han endurecido las restricciones para la entrada, a fin de evitar nuevos rebrotes del virus; además, la lenta llegada de las vacunas y su consiguiente demorada aplicación han ocasionado que el reinicio en forma de las actividades turísticas se retrase (UNWTO. Organización Mundial del Turismo, 2021). Todo lo cual ha afectado gravemente a la industria hotelera, que es un elemento importante para el desarrollo cultural de las regiones y de otros eslabones como el transporte, restaurantes y ocio con la vinculación de mujeres, jóvenes y otros grupos importantes (Deloitte, 2020).

Así que, teniendo en cuenta lo anterior, esta consultoría –basada en una metodología cuantitativa y por medio de la utilización de un cuestionario– pretende ahondar en el tema de la resistencia al cambio organizacional y de su posible existencia en el sector hotelero de la provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá, con el objeto de identificar los factores que inciden en la resistencia al cambio en 61 establecimientos que hicieron parte del estudio.

Los resultados obtenidos nos llevan a pensar que, en general, al comienzo de cualquier iniciativa de cambio es importante evaluar las implicaciones que esto conlleva en todas las partes de la organización, para poder determinar cómo y en qué medida se verán afectadas, y a partir de esto fomentar los procesos de toma de decisiones estratégicas durante la planificación de la adaptación.

Para los establecimientos del sector hotelero y para el departamento de Boyacá es pertinente el estudio de la resistencia al cambio, con el fin de enfrentar los cambios de forma natural en respuesta a las transformaciones que se producen de forma interna o externa.

Ahora bien, considerando que en la revisión de literatura no se encontraron estudios sobre resistencia al cambio en empresas hoteleras del departamento de Boyacá, con este estudio se pretende hacer un aporte a la comunidad empresarial y académica que sirva para la toma de decisiones. Así, el presente trabajo permitiría determinar los factores de resistencia al cambio

organizacional y la manera como las empresas han de adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno; así como profundizar en los conocimientos teóricos sobre el tema cambio organizacional, resistencia al cambio, además de ofrecer una mirada desde las organizaciones en relación con la manera como se resisten o implementan de manera progresiva los cambios dentro de ellas.

El documento se encuentra estructurado en los siguientes siete capítulos:

Capítulo I, introductorio, presenta una breve caracterización de la población en estudio y el planteamiento del problema con el fin de contextualizar la investigación.

Capítulo II, marcos de referencia, expone los lineamientos teóricos del tema y la normativa vigente frente a la emergencia sanitaria.

Capítulo III, objetivos propuestos que den respuesta al propósito de la investigación.

Capítulo IV, marco metodológico, indica la población en estudio, las herramientas utilizadas para dar respuesta a los interrogantes que se plantean en la consultoría, y la confiabilidad del instrumento.

Capítulo V, resultados obtenidos a través del análisis de los datos de los 61 cuestionarios utilizados en el estudio, identificación de los factores que inciden en la resistencia al cambio.

Capítulo VI, propuesta de mejora que contribuya a la transformación de la resistencia al cambio organizacional y que les permita a los dueños de empresa generar un cambio ajustado a las necesidades del sector y lograr un mayor grado de aceptación del mismo.

Capítulo VII, conclusiones, discusión frente a los hallazgos y sus limitaciones, que permita dar lineamientos a otras organizaciones en la utilización de esta consultoría como base para futuras investigaciones o para ampliar la misma.

Al final de este trabajo se citan las referencias que se han usado para el desarrollo de la consultoría y los apéndices donde se especifican la encuestas que por su extensión no pudieron exponerse antes.

Capítulo I. Introductorio

1.1 Caracterización de la población en estudio

La provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá está constituida por trece municipios: Aquitania, Cuítiva, Firavitoba, Gámeza, Iza, Mongua, Monguquí, Nobsa, Pesca, Sogamoso, Tibasosa, Tópaga y Tota, sitios turísticos donde se destacan la Basílica de Monguquí, la laguna de Tota, aguas termales en Iza, Museo Arqueológico Suamox y otros atractivos como los alojamientos (Gobernación de Boyacá, 2020).

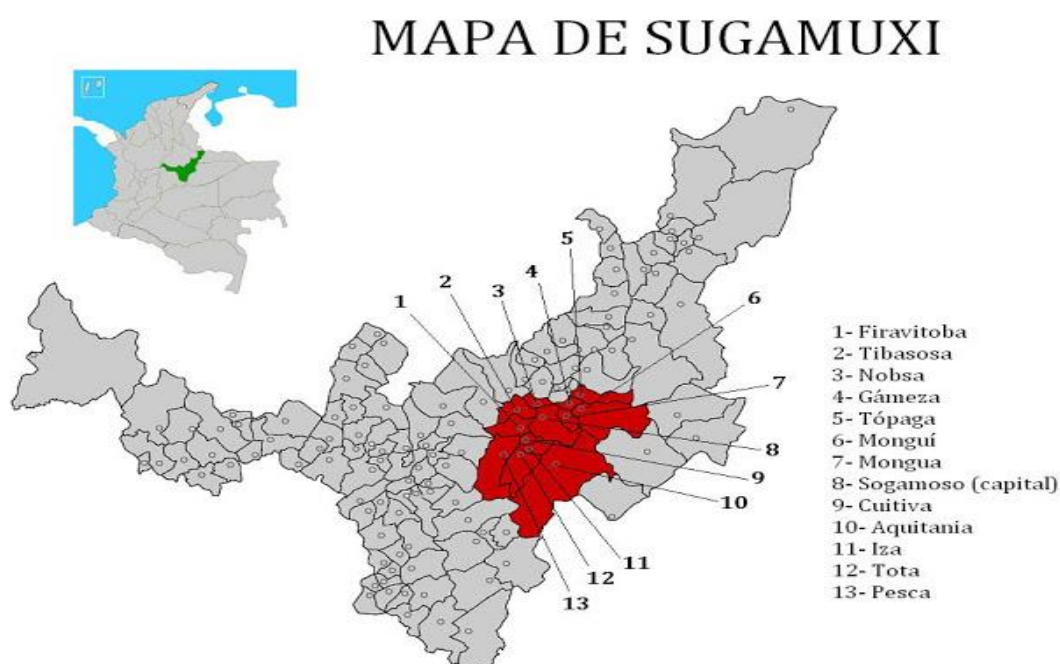


Figura 1. Mapa de la provincia Sugamuxi.

Fuente: Sociedad Ecológica de Sugamuxi (s.f.)

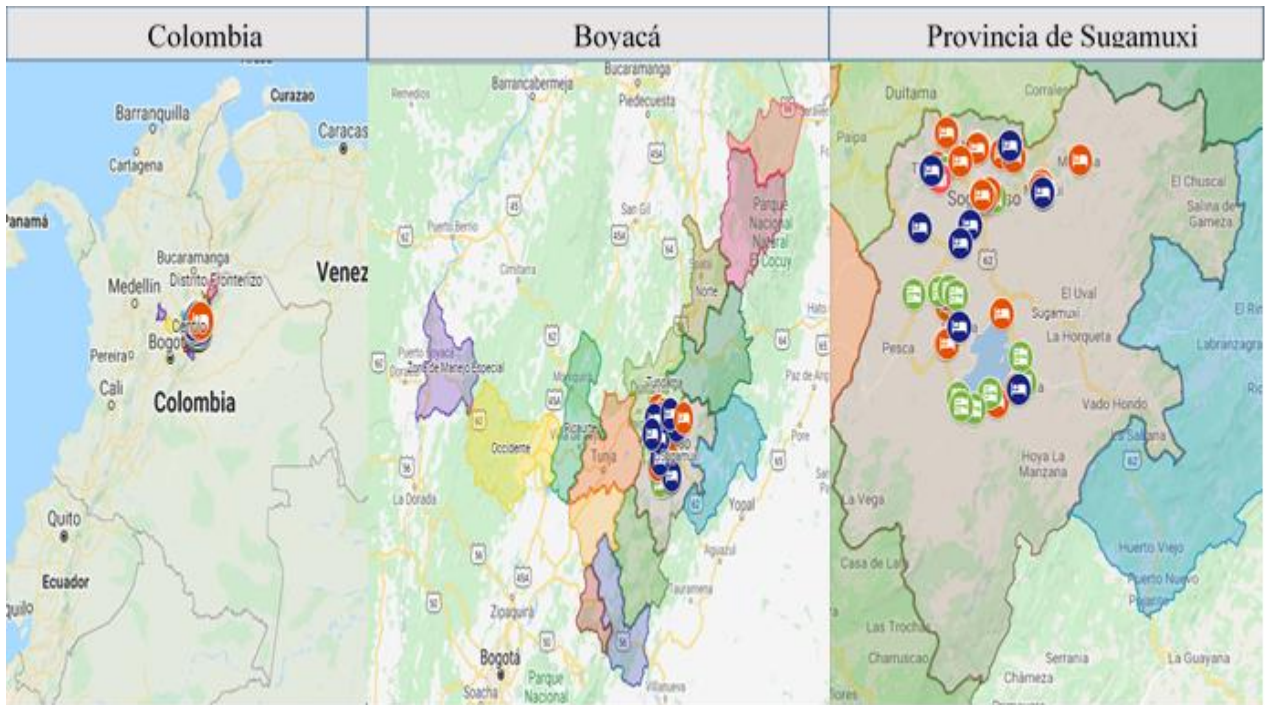


Figura 2. Mapa Colombia, Boyacá, provincia de Sugamuxi.

Fuente: elaboración propia a partir de

<https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=169xU3M6QD3mJCPltz1sNySTtojk80Ut&ll=5.4995127696279305%2C-72.4900050826636&z=10>

Según la base de datos de la Cámara de Comercio de Sogamoso que corresponde a la provincia de Sugamuxi, son 171 establecimientos distribuidos como se muestra en la Tabla 1, de los cuales 61 hicieron parte del estudio, que corresponden a alojamientos en su gran mayoría familiares (59), cuatro de personería jurídica (sociedad por acciones simplificada -SAS-) y 57 de personas naturales. El número de colaboradores está entre uno en su gran mayoría y veinte, un solo alojamiento cuenta con veinte, constituido en su gran mayoría por familia o mujeres.

Tabla 1. Tipos de alojamiento provincia de Sugamuxi

Tipo de alojamiento	N.º de establecimientos totales por tipo	N.º de establecimientos por tipo participantes en el estudio
Alojamiento en apartahoteles	1	1
Alojamiento en centros vacacionales	1	1
Alojamiento en hoteles	82	35
Alojamiento rural	46	13
Otros tipos de alojamiento (alojamiento temporal o a largo plazo en cuartos individuales o grupales)	5	1

Otros tipos de alojamiento para visitantes (vivienda turística)	37	11
Total	172	61

Fuente: elaboración propia a partir de información suministrada por la Cámara de Comercio de Sogamoso.

Sogamoso representa la mayoría de establecimientos, por ser la ciudad principal, seguido de Iza en donde se ubica un gran número de atractivos turísticos representados en zonas termales, restaurantes, gastronomía típica y paisajes rurales de gran interés para el turista.

Tabla 2. Número de establecimientos por municipio

Municipio	N.º de establecimientos totales por municipio	N.º de establecimientos participantes por municipio
Aquitania	17	10
Corrales	2	0
Cuítiva	4	2
Firavitoba	4	1
Iza	18	9
Monguí	22	8
Nobsa	18	8
Pajarito	5	0
Pesca	3	0
Sogamoso	54	15
Tibasosa	14	4
Tópaga	2	0
Tota	9	4
Total	172	61

Fuente: elaboración propia a partir de información suministrada por la Cámara de Comercio de Sogamoso.

La actividad hotelera, además de estar conformada por establecimientos de hospedaje, también comprende las actividades relacionadas con restaurantes, áreas recreativas y de esparcimiento, algunos como nuevos modelos de negocio. Se están implementando estrategias de comunicación como la utilización de Facebook e Instagram como medio de publicidad con el fin de dar a conocer los servicios ofertados.

1.2 Contexto problematizador

Cabe señalar que las transformaciones constantes a causa de los procesos sociales, económicos, políticos y ambientales del entorno en el que se desenvuelven las organizaciones, han dado lugar a una reciente inconformidad y posición más activa por parte de los trabajadores con relación a las decisiones que toman los directivos sobre los cambios.

Algunas investigaciones que son base importante del desarrollo temático en el área son aquellas que han intentado realizar las primeras aproximaciones al estudio del comportamiento del trabajador en relación con la resistencia al cambio organizacional. Como lo afirma Chiang (2010), los empleados y los directivos se consideran como fuente de resistencia, de modo que los cambios son constituidos por la actitud y el compromiso que se tenga frente a ellos. Sin embargo, la mayoría de estudios han centrado su análisis en los colaboradores y no en sus directivos. También se puede identificar que no existen estudios para el departamento de Boyacá que den cuenta de los efectos e impactos de la resistencia al cambio organizacional en la actividad hotelera en general y en concreto en la pandemia por la cual atraviesa el mundo. Del mismo modo, se evidencia un vacío en las revisiones teóricas que fundamenten el tema de estudio, hecho que posiciona a este como un tema necesario y vigente en la literatura contemporánea en la gestión de las organizaciones en época de cambios. Es importante aclarar que la unidad de análisis del estudio se dedica a servicios de alojamiento apartahoteles, alojamiento centros vacacionales, alojamiento en hoteles, alojamiento rural, otros tipos de alojamiento (alojamiento temporal o a largo plazo en cuartos individuales o grupales) y otros tipos de alojamiento para visitantes (vivienda turística) en la provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá. A continuación, se contextualiza de manera general el tema del COVID-19 y la actividad turística a nivel internacional, nacional y regional.

1.3 Actividad turística y la COVID-19

El impacto que ha tenido la COVID-19 en general ha sido devastador en lo que respecta al desarrollo económico y la generación de empleo. La Organización Internacional del Trabajo así lo evidencia cuando afirma que “la industria del turismo ha resultado muy golpeada por las medidas que hubo que adoptar para contener la pandemia, y es poco probable que vuelva a la normalidad en un futuro cercano” (p. 2). Justo después del levantamiento progresivo de las medidas de prevención, “las empresas que sobrevivan a la crisis seguirán teniendo dificultades durante una fase de recuperación que se anuncia lenta” ((OIT. Organización internacional del trabajo, 2020).

El turismo como actividad económica aporta en gran medida al PIB nacional, en el 2019 el PIB en el mundo en lo referente al turismo superó los 2,7 billones de dólares en toda la industria (Díaz, 2020) y según los datos de la Organización Mundial del Turismo se registraron más de 1400 millones de visitas internacionales en todo el mundo, lo que la hace responsable de generar aproximadamente 120 millones de empleos y de aportar una importante inversión pública y privada. Sin embargo, “la llegada de turistas internacionales cayeron un 93% en junio de 2020 en comparación con 2019, según los últimos datos de la Organización Mundial del Turismo, que muestran la grave repercusión que ha tenido la COVID-19 en el sector (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2020, parr.1).

Con esto, la industria, en lo que respecta al sector de hoteles, restaurantes, aerolíneas, operadores turísticos, transporte, buques y cruceros, tendrá una recuperación lenta, ya que está frente a un entorno extraordinariamente difícil con efectos muy graves en las oportunidades de empleo (OIT, 2020). El turismo mundial es uno de los más afectados por la ocurrencia de crisis o desastres, por lo que es necesario reducir las situaciones de riesgo e incertidumbre que permitan al gestor del cambio alcanzar un mayor control (Rodríguez-Toubes y Álvarez, 2015).

Como lo afirma Guy Ryder, director general de la OIT, es importante asegurar que las empresas sobrevivan y la pérdida de los empleos sea mínima si se logran obtener ayudas por parte del gobierno (OIT, 2020). Los gobiernos en todo el mundo han implementado mecanismos que ayuden a mitigar lo que ha ocasionado la COVID-19 a corto, medio y largo plazo en el turismo, relacionados con el estímulo de la economía, la protección del empleo especialmente de mujeres, la generación de empresas sostenibles en el turismo y la aplicación de las normas y legislaciones vigentes en cuanto a la protección frente a la emergencia sanitaria, generar resiliencia, incentivar la tecnología con nuevas innovaciones y en habilidades digitales y alianzas entre países que permitan la eliminación de restricciones (OIT, 2020; Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2020).

1.4 Entorno nacional y la COVID-19

Actualmente, el turismo ha sido uno de los sectores más afectados en Colombia por la crisis sanitaria, que ha dejado en evidencia su fragilidad y en especial en su eslabón hotelero. En su gran mayoría son organizaciones que generan un gran número de empleos en la nación en general, sin contar con la informalidad. Del total de personas ocupadas en el turismo en el 2017,

con respecto a las características de los trabajadores vinculados al sector turismo, se encontró que el 63,9% de las personas se ubican en estratos bajos (1 y 2) y en materia de formación profesional, únicamente 14,3% alcanza el nivel universitario y el 7,2% cuenta con estudios de posgrado. Entre tanto, el 53,7% del personal ocupado en el sector corresponde a mujeres frente al 46,3% de hombres, siendo además un sector con personal, en su mayoría joven, pues el 56,7% se ubica en una edad inferior a los 35 años. (Centro de Pensamiento Turístico, Colombia, 2018, parr.5)

De acuerdo con los datos recopilados por Cotelco, la rentabilidad por habitación se encuentra muy por debajo de lo esperado, con la disminución de la tarifas de las habitaciones, las pérdidas económicas, los altos costos de inversión en infraestructura que se han requerido para la apertura, los altos costos fijos y sin duda la mano de obra de la que han tenido que prescindir, han hecho que la industria tenga que esperar aproximadamente hasta el primer trimestre de 2022 (Asociación Hotelera y Turística de Colombia [Cotelco], 2020).

Del total de personas en el turismo, el alojamiento es el que mayor cantidad de personas ocupa, seguido de transporte terrestre de pasajeros, alimentos y bebidas (Centro de Pensamiento Turístico, Colombia, 2018).

La emergencia económica y social y las medidas de aislamiento social tomaron por sorpresa al sector hotelero, el cual se vio en la necesidad de paralizar su actividad productiva, motivo por el cual, más del 80% de los hoteles en Colombia se encuentra al día de hoy cerrados al público y los que mantienen sus puertas abiertas, presentan una ocupación promedio del 2.89%. (Asociación Hotelera y Turística de Colombia [Cotelco], 2020, parr.4)

En concordancia con la emergencia sanitaria por la COVID-19, el Gobierno nacional adopta un conjunto de normas y medidas de autocuidado y protección personal que deben ser aplicadas en los diferentes sectores y actividades económicas del país. Por ejemplo, la Resolución n.º 666 del 24 de abril de 2020, en la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad, que permite realizar

el adecuado manejo de la pandemia originada por la COVID-19, mitigando y controlando los factores que puedan generar la transmisión de la enfermedad o minimizando los riesgos de exposición a agentes infecciosos (Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, 2020).

Los coronavirus (CoV) hacen parte de una gran familia de virus que surgen periódicamente en diferentes partes del mundo, los cuales pueden causar varias enfermedades, como infecciones respiratorias que van desde el resfriado común o gripa, hasta enfermedades más graves como la neumonía. La Organización Mundial de la Salud OMS declara el día 30 de enero de 2020 a la epidemia de COVID-19, como emergencia de salud pública de preocupación internacional; posteriormente el 11 de marzo de 2020 el Director General de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el doctor Tedros Adhanom Ghebreyesus, anuncia que el nuevo coronavirus (COVID-19) puede caracterizarse como pandemia. (Organización Panamericana de la Salud, 2019)

Por otra parte, y complementando la Resolución n.º 666, el Ministerio de Salud y Protección Social expide la Resolución n.º 749 del 13 de mayo de 2020, por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del coronavirus COVID-19 en el alojamiento en hoteles y actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

1.5 Entorno regional y la COVID-19

Boyacá es un departamento con alto potencial en turismo por sus ventajas comparativas; sin embargo, los datos no son positivos, ya que no se ha logrado consolidar en la economía regional a pesar de estar tan cerca de la capital y por su historia, cultura y gastronomía. El Departamento Nacional de Planeación (2014), citado por Lesmes et al., (2020) señala:

Los problemas relacionados con el sector en el país son: la deficiente calidad de servicios turísticos, incumplimiento de estándares de calidad internacionales, deficiencias en la planta e infraestructura turística, insuficiencia en la conectividad aérea, marítima, fluvial y digital entre regiones, falta de coordinación entre instituciones de orden nacional en cuanto a políticas del sector, adicionalmente las políticas nacionales son inaplicables en ámbitos regionales y locales. (Lesmes et al., 2020, p. 147)

En alojamiento tuvo una disminución considerable, estuvo por debajo del 10 % en el país en mayo de 2020; para finales de año se espera un aumento, pero mínimo comparado con otros años por la tardía reactivación del sector (MINCIT. Ministerio de Comercio, 2020).

En lo que respecta al municipio de Sogamoso y los protocolos de bioseguridad, se presentó la Guía Informativa para el Sector Hotelero, en donde se especifica cada uno de los pasos y requisitos mínimos que debe implementar cada representante legal o administrador en su establecimiento. El sector hotelero de Boyacá se ha preparado rigurosamente, aplicando los protocolos de bioseguridad, con el objetivo de brindar servicios a las excepciones del aislamiento preventivo obligatorio (Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo, Municipio de Sogamoso, 2020).

En el contexto problemático antes mencionado, la presente investigación, en conjunto con la Cámara de Comercio de Sogamoso, se propuso establecer los factores asociados a la resistencia al cambio organizacional durante la emergencia sanitaria, en las empresas de la actividad hotelera de

la provincia de Sugamuxi del departamento de Boyacá, y con ese fin pretende responder las siguientes preguntas de investigación:

¿Existe resistencia al cambio organizacional en el sector hotelero en la provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá frente a la emergencia sanitaria COVID-19?

¿Qué factores inciden en la resistencia al cambio organizacional en empresas de la actividad hotelera de la provincia de Sugamuxi, departamento de Boyacá, frente a la emergencia sanitaria COVID-19?

¿Cómo se manifiesta la resistencia al cambio organizacional en el sector hotelero en la provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá ante la emergencia sanitaria COVID-19?

¿La resistencia al cambio organizacional puede incidir en la supervivencia de las empresas hoteleras de la provincia de Sugamuxi frente a la crisis sanitaria actual?

Capítulo II. Marcos de referencia

2.1 Marco teórico

En este apartado se expone la orientación de la investigación desde el punto de vista del cambio organizacional y la resistencia al cambio, con el fin de identificar una serie de teorías que permitan entender el campo de estudio.

Inicialmente es necesario hablar de cambio organizacional, el cual es visto por la teoría desde dos posturas, una, como un proceso racional en donde se toman las decisiones de forma planeada, gestionadas y controladas desde la dirección; y otra, que asume el cambio como una construcción social que se da espontáneamente, y la resistencia al cambio como la conducta negativa propia del individuo.

En la literatura se encuentran distintos planteamientos que se exponen a continuación:

El cambio organizacional definido como un conjunto de alteraciones estructurales y comportamientos en una organización, los cuales se dan de manera espontánea o por presión de fuerzas exógenas como competencia, gobierno, y fuerzas endógenas en el desempeño laboral o por una combinación de ambas (Díaz-Barrios, 2011).

También se producen cambios planeados o transformaciones que desea la organización por medio de procesos estructurados, y estos están determinados por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones. En la mayoría existen cambios que se dan de forma imprevista por causas internas y externas, referidas al contexto competitivo, y “se relaciona[n] con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional” (Duque, 2014, p. 164).

Se dispone de una serie de tesis relacionadas con el cambio organizacional, como la relativa a la consonancia, donde los cambios se dan por adaptación o evolución de los diferentes actores como clientes o proveedores y por el desarrollo de conocimientos, innovaciones o integración de la tecnología, regulaciones políticas o cambios institucionales desde ámbitos externos que dan modificaciones internas. La tesis instrumental, en cambio, surge de acciones intencionadas o iniciativas de las percepciones de los directores para generar cambios, replantear la manera como se hacen las cosas o mejorar el desempeño, en donde vincula actores internos y externos, y estos cambios también pueden incentivar otros de manera externa. Está igualmente la tesis de la interacción interna, dentro de la estructura de la organización, en donde intervienen los códigos y conductas de las personas, los cuales son definidos por el conjunto de normas y procedimientos dados por el ejercicio del poder o del grupo dominante; dentro de ella interfiere la cultura organizacional donde se dan procesos de resistencia. La tesis de las estructuras: al hacer el cambio de la estructura organizacional, este favorece los cambios en aspectos políticos, culturales y técnicos; se da en la interacción y en los comportamientos de los individuos determinados por la estructura. La tesis del actor: los individuos son la única fuente de cambio, se da por la búsqueda de legitimación del poder, reducir la incertidumbre; los cambios determinan el comportamiento y la interacción de las personas (Vértiz, 2008). Como complemento a lo anterior, la Tabla 3 presenta los diferentes conceptos que se refieren al cambio organizacional.

Tabla 3. Conceptos de cambio organizacional

K. Lewin (1943)
Es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el statu quo.
R. Beckhard (1969)
Es un esfuerzo planificado, de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.
R. Schmuck y M. Miles (1971)
Es un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, mediante métodos reflexivos y autoanalíticos.
A. Levy (1986)
Es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizativo.
P. Collerette y G. Delisle (1988)
Es toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizativo y que posee un carácter relativamente perdurable.
P. Vaill (1989)
Es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo.
M. West y J. Farr (1990)
La introducción y la aplicación o procedimientos, dentro de un rol, un grupo o una organización, siempre que sea nueva para la unidad de adopción y diseñada para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la sociedad en general.
J. Stewart (1992)
Es un proceso inicialmente influenciado por fuerzas externas (entorno), a las que se les agregan las fuerzas internas de la organización y en conjunto influyen sobre las personas que han de cambiar o llevar a cabo un proceso de cambio.
J. Ford y I. Ford (1995)
Es un proceso no lineal que produce nuevos comportamientos dentro de los procesos dinámicos en el marco de una estructura organizativa con la interacción e intervención de los actores que establecen roles y hacen pequeñas acciones que pueden tener consecuencias de gran importancia.
R. Hall (1996)
Es la modificación y transformación de la forma, de modo que sobreviva mejor en el ambiente.
S. Robbins (1998)
Es hacer las cosas de manera diferente.
A. Reyes y J. Velásquez (1999)
Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.
R. Leana y B. Barry (2000)
Es alterar como está organizado el trabajo, como está dirigido y quien lo está llevando a cabo.

F. Achilles (2002)
Es un proceso de cambios planeado, en sistemas sociotécnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización, para asegurar el crecimiento mutuo de las empresas y sus empleados.
R. Guizar (2004)
Es un proceso interactivo de investigación-acción de diagnosticar; comprende un conjunto de intervenciones de cambio planeado que tienen como eje fundamental los valores humanistas y democráticos, para lograr los objetivos del personal y de la organización.
A. Quirant y A.Ortega (2006)
Es un proceso continuo, lento, interactivo y multifactorial.
G. Barroso y M. Delgado (2007)
Es un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades, y fuerzas internas que promueven la generación.

Fuente: elaboración propia a partir de Pérez-Vallejo *et al.* (2016)

Por otra parte, Romero *et al.* (2013) muestran en su documento, el cual es resultado de la dinámica encontrada en torno a seis diferentes propuestas teóricas en donde se plantea la evolución del concepto, inicialmente centrado en las personas, pero con el tiempo da lugar a que se considere el cambio en conjunto. Se relacionan aspectos tales como el cambio e institucionalismo, cambio evolucionario y revolucionario, cambio planeado, cambio y aprendizaje, cambio y liderazgo, y cambio y comunicaciones, según la naturaleza y finalidad de la organización.

Raineri (2001), por su parte, habla de tres modelos de cambio que históricamente han coexistido desde varias perspectivas para enfrentar el cambio organizacional: la primera, que enfatiza el cambio como un proceso humano; la segunda, que enfatiza el cambio de las operaciones, procesos y actividades del negocio; y la tercera, que enfatiza sobre los cambios del entorno y las estructuras de poder dentro y fuera de las organizaciones (Raineri, 2001, p. 5).

Corroborando lo anterior, Acosta (2002) señala que los cambios se dan en la infraestructura, la estructura formal de la organización, la tecnología, los procesos, los productos y servicios, la cultura organizacional y, no menos importante, en el comportamiento humano. Se puede señalar que cambian para dar respuesta tanto a los requerimientos internos como a las exigencias externas que se dan por la misma evolución organizacional, sin olvidar que un pequeño cambio puede afectar a todas las unidades de la empresa. “El cambio es una etapa normal del ciclo de vida de las organizaciones” (p. 21) es una expresión de la dialéctica de la sociedad humana, en lo económico, cultural y natural. Consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan” (p. 22). Adicionalmente, el liderazgo de los directivos debe ser participativo, fundamentado en la confianza y en la buena comunicación con sus colaboradores (Montealegre & Calderón, 2007). El resultado del cambio está condicionado por el tipo de liderazgo, entendido como la capacidad para desarrollar nuevas ideas en la consecución de un fin común (Mejía et al., 2006).

A través de los símbolos, las relaciones de poder, los códigos que se dan de los individuos, se evidencia que “en la organización no hay una cultura dominante sino un entramado de subculturas en las que pueden existir disrupciones y resistencias al cambio” (Suárez-Pineda & Urbiola-Solís, 2019, p. 69).

Complementando lo anterior, las organizaciones son sistemas socioculturales, es decir, un colectivo de conocimientos, valores, creencias, hábitos y tradiciones, y en su visión del cambio se centra en los códigos, símbolos y percepciones que tienen los individuos dentro de una organización (Montealegre & Calderón, 2007; Vértiz, 2008); y otra, para comprender mejor la cultura es necesario dejarla de ver como comportamientos concretos, sino como mecanismos de control para regir el comportamiento (Montealegre y Calderon, 2007). Sin embargo, los comportamientos culturales de las personas en el proceso de cambio son una respuesta a los posibles factores de resistencia en los colaboradores y tomadores de decisiones (Montealegre y Calderon, 2007). Castañeda *et al.* (1998) corroboran lo expuesto:

En este proceso de integración entre cultura, estructura y estrategia es normal que se presenten resistencias como reacciones típicas del individuo hacia el cambio por sentimientos de inseguridad, dificultad de cambiar paradigmas, arraigo exagerado a tradiciones y normas, fallas en los procesos de implementación de las nuevas ideas o estilos directivos inapropiados para impulsar la innovación. (Castañeda et al., 1998; Chain, 1998)

En cuanto a la resistencia al cambio, primero se hablaba de aspectos relacionados con los factores propios del individuo, antecedentes individuales relativos a la personalidad y su comportamiento, más que a la adaptación; en consecuencia, se crea incertidumbre que ocasiona miedo a lo desconocido, predisposición al fracaso, pérdida de seguridad del colaborador, conflictos de personalidad, entre otros, que evidencian la resistencia al cambio. Sin embargo, se empezaron a mencionar aspectos positivos asociados al cambio, como la comunicación entre líderes y colaboradores, beneficios percibidos, apoyo de la dirección, con el fin de propiciar cambios y reducir la resistencia (García-Cabrera et al., 2011).

En este sentido, es una fase en los procesos de cambio de las organizaciones y se relaciona con las percepciones de los diferentes sujetos que la conforman. La resistencia al cambio está influenciada por la conducta del individuo, por los intereses en conflicto o debido a la ausencia de un ambiente que brinde apoyo en situación de cambio organizacional a las reacciones de los empleados frente a este cambio, para determinar el grado de apoyo o de resistencia (Rodríguez y Mladinic, 2016). En un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización como lo es el trabajo en equipo, las empresas se mueven desde un bajo hasta un alto espíritu de colaboración entre las partes (Díaz-Barrios, 2011). Las empresas, como entes de prosperidad, deben adaptarse a las nuevas necesidades de la sociedad, porque una organización se reinventará cuando sea necesario y estará mejor preparada para lidiar con los retos económicos, sociales y ambientales (Carro-Suárez et al., 2017).

Ratificando lo anterior, García-Cabrera *et al.* (2011) manifiestan que

Oreg (2006) advierte que si se mantiene la premisa de que el individuo se resiste solo al cambio y se ignoran las consecuencias de este cambio como motivador de la resistencia, las oportunidades de entender y resolver los problemas reales de la organización que afronta un proceso de transformación pueden verse reducidas. (García-Cabrera et al., 2011).

De igual forma, la resistencia al cambio organizacional se localiza en las fuentes individuales de poder que se dan a corto o largo plazo. Acosta (2002) afirma que “la resistencia al cambio consiste en la fuerza que aparece de forma natural y que se opone a la introducción de cambios en las organizaciones” (p. 18). La resistencia al cambio se puede dar tanto en el ámbito organizacional

como en el personal, relacionada con la personalidad de los individuos, el sistema social y el modo en el que se implementan los cambios (López et al., 2013).

También se habla de fuentes individuales de resistencia que se manifiestan en hábitos o respuestas programadas, necesidades de seguridad, cuando el salario, el factor económico es un determinante para la productividad, y el miedo a lo desconocido. Adicionalmente, existen fuentes organizacionales de resistencia, que se dan por los procesos de inercia estructural, centro limitado de cambio, inercia grupal y amenazas a las relaciones de poder (Prieto et al., 2015).

Villegas *et al.* (2011) afirman que en la mayoría de los casos se asocia la resistencia con la inflexibilidad en la forma como piensa el individuo y la dificultad para aceptar nuevas ideas.

López *et al.* (2013) se refieren un enfoque sistémico, que parte de seis variables: la cultura, que comprende las normas, creencias y valores que comparten los integrantes de la organización; la gente, con sus diferencias y actitudes, que trabaja en una organización; la tecnología; la estructura formal, que incluye la forma en que se comunican; el poder; y la estrategia. “El enfoque de sistemas afirma que no es posible cambiar parte de la organización sin cambiarla toda” (p. 151); con esto, desde la perspectiva de contingencia, “esta teoría conduce directamente a la necesidad de un diagnóstico preciso del funcionamiento y los problemas organizacionales, antes de cambiar algo en forma efectiva” (p. 151).

Por otra parte, la resistencia se puede dar como el comportamiento del individuo frente a un determinado proceso que interrumpe la actividad normal, el cual se puede manifestar con una opinión contraria, es decir, de forma pasiva, con un sentimiento negativo que se refleja en una manipulación frente al cambio, también llamado encubierto, y el más perjudicial para la organización, que se evidencia con acciones contrarias y se da de forma activa, es decir, con sabotaje o cometiendo errores intencionales (García-Cabrera et al., 2011).

Contrario a lo anterior, O’Connor (1993) manifiesta que la resistencia se da en todos los procesos de cambio, la diferencia está en la comunicación y en el conocimiento que tenga el líder de los mismos con el fin de aportar ideas positivas o negativas e identificando de donde surge y teniendo presente que las críticas no van dirigidas a quien lo propone sino a los resultados de este,

la resistencia en su forma más obvia es una respuesta en cámara lenta para cumplir acuerdos o incluso una negativa total a cooperar con el cambio. En una organización, la resistencia es oposición o negación de apoyo a planes específicos o ideas. Puede ser intencional o no intencional, encubierto o abierto. (O’Connor, 1993, p. 30)

Ahora bien, la comunicación es un elemento continuo que se da en todo el proceso de cambio e interfiere en las relaciones humanas; en otras palabras, “muchos factores dependen de las acciones, así como de las actitudes del empleado, respecto a la novedad en un proceso o el origen del cambio” (Parra et al., 2019, p. 157). El proceso de comunicación debe ser participativo, ya que este reduce los miedos e inseguridades que se producen en los colaboradores y con esto también disminuye la resistencia al cambio. La falta de este puede llevar al fracaso todas aquellas posibilidades de transformación (Parra Fernández et al., 2019). La comunicación está asociada a un comportamiento efectivo para los procesos de cambio y reducir la incertidumbre (Díaz-Barrios, 2011).

Existen cinco fuentes de resistencia: 1) percepción distorsionada, que está condicionada por la incapacidad de mirar hacia el futuro, negativa para aceptar, seguir con los actuales pensamientos, barreras de comunicación, silencio de información; 2) baja motivación para el cambio, enfatiza en

los costos directos, costos de canibalización, comodidades de subsidio cruzado, fracasos pasados, intereses diferentes entre empleados y gestión; 3) falta de una respuesta creativa, propone cambios ambientales rápidos y complejos, mentalidad reactiva, resignación o tendencia, visión estratégica inadecuada o falta de claridad; 4) inercia en la etapa de implementación representada en el clima de cambio, valores de cambio, resistencia de aquellos departamentos que sufren con la implementación, creencias, fuentes de desacuerdo, valores arraigados, lealtad emocional; 5) inacción del liderazgo, los líderes tienen miedo a la incertidumbre, rutinas integradas, problemas de acción colectiva, falta de capacidad para implementar el cambio, cinismo (Pardo & Martínez, 2003).

A lo largo de la revisión se ha encontrado reiteradamente la relación entre el cambio, la resistencia al mismo, la comunicación, la cultura, el liderazgo, los colaboradores y la parte financiera presentes en los estudios aplicados y de revisión, determinando su influencia en procesos positivos de cambio.

Con el propósito de identificar cuál es el estado del tema de la investigación en el campo de la resistencia al cambio organizacional, se revisan a continuación los estudios que se han publicado a partir de la exploración de las bases de datos.

El trabajo describe y analiza el estado de la investigación en el tema de resistencia al cambio organizacional en América latina y Europa con base en la revisión de los artículos más pertinentes para el estudio, publicados en revistas indexadas en ciencias económicas y administrativas, psicología e ingeniería en el periodo comprendido entre el año 2002 y el 2019. Se evidencia que el número de publicaciones ha aumentado de manera significativa entre los años 2016 y 2019, probablemente debido al reciente interés por las demandas sociales generadas en este tema de investigación.

De acuerdo con la información encontrada, se clasificaron 55 documentos, utilizando como palabras clave: cambio organizacional, resistencia al cambio, turismo, sector hotelero. Con ayuda del operador booleano AND, se emplea una técnica de recolección a través de la sistematización de información, derivada de un ejercicio de aproximación a un análisis documental; la ubicación de los artículos de investigación se hizo consultando las bases de datos de Scopus, ScienceDirect, Dialnet, Ebsco, Google académico, Scielo, Redalyc, donde la base de datos Redalyc presenta un número superior en publicación.

Se construyó una matriz documental a partir del año de publicación, revista, autores, nombre del artículo, palabras clave, resumen, objetivo, tipo de estudio y base de datos. Los resultados permiten observar que, a pesar de la variedad de estudios referentes al tema, son pocos los artículos que exploran de manera aplicada la resistencia al cambio organizacional. Se pone en discusión de qué manera los investigadores utilizan las herramientas metodológicas para identificar la gestión de la resistencia al cambio organizacional, sin desconocer que la revisión documental es importante, pero teniendo presente que las investigaciones aplicadas contribuirán en gran medida a la gestión de las organizaciones.

Por lo tanto, es necesario darle importancia a los trabajos de campo que estudian el desarrollo de investigación aplicada a organizaciones empresariales, donde se plantean procesos estadísticos que permitan detallar a través de la medición de variables la realidad de los procesos que originan las problemáticas actuales y corroboran los estudios ya hechos. En lo que se refiere al sector

hotelero, en estudios sobre el tema, propios de la región, no se encontró alguno que se refiera a la resistencia al cambio organizacional.

La ubicación del proyecto de manera general se desarrollará en la provincia de Sugamuxi, que integra los municipios de Aquitania, Cuítiva, Firavitoba, Gámeza, Iza, Mongua, Monguít, Nobsa, Pesca, Sogamoso, Tibasosa, Tópaga y Tota en el departamento de Boyacá, haciendo énfasis en el sector hotelero.

Lo expuesto en relación con el estado de la investigación en el campo, permite ver la posibilidad y la necesidad de indagar, mediante estudios empíricos y aplicados, en aspectos fundamentales tales como los factores que inciden en la resistencia al cambio de las empresas del sector hotelero, la manera como estas se enfrentan a los cambios, para llenar así el vacío que se evidencia al revisar la literatura en esta área.

La gran mayoría de los estudios encontrados son de tipo documental; por ejemplo, Acosta (2002) realiza una revisión de la literatura que busca responder al concepto de cambio organizacional y sus posibles etapas; el cambio es descrito como la respuesta a los diferentes ciclos de desarrollo que generan evolución, dados por el entorno, por las relaciones humanas o de forma natural. En una de sus etapas incluye la resistencia y sus posibles tácticas para reducirla, la educación, comunicación, participación, facilitación y apoyo, negociación, manipulación, cooptación y coerción como posibles soluciones.

Por otro lado, la investigación utiliza el cuestionario de Pardo del Val y Fuentes (2005). Estas autoras en su estudio exponen el cambio como respuesta a un fenómeno, es decir, la organización prepara los pasos necesarios para superar las presiones del entorno, que puede tener impacto negativo o alteración de la situación actual. También mencionan el cambio anticipativo, el cual se refiere a prepararse para situaciones externas, tener un plan para ejercer el cambio. Igualmente hablan de resistencia al cambio como el fenómeno que retrasa los procesos de cambio, dificulta la implementación, aumenta el costo y responde a las presiones tanto internas como externas que juegan con la estabilidad de las organizaciones, “cualquier fuente de resistencia está indicando que se debería prestar atención a determinados aspectos del cambio que podrían ser inapropiados y buscar la eliminación de esos obstáculos” (2005, p. 71).

Si embargo, las autoras califican el cambio como un estado de inercia que responde a la falta de flexibilidad y de intención de cambiar; en su estudio utilizaron las siguientes variables: “(1) percepción distorsionada, barreras de interpretación o prioridades estratégicas confusas, (2) escasa motivación, (3) falta de respuesta creativa, (4) barreras político-culturales y (5) otras fuentes de resistencia” (Pardo del Val & Fuentes, 2005, p. 50). De acuerdo con lo anterior, para el estudio, y una vez codificados los datos, se hizo una modificación en las variables utilizadas, dada por las siguientes categorías de análisis: (1) cambio, (2) comunicación, (3) cultura, (4) colaboradores, (5) liderazgo, (6) financiero.

Por su parte, Vértiz y Galván (2008) reconocen la importancia de gestionar el cambio para obtener los fines deseados desde la acción del individuo y atendiendo lo interno y externo. De igual manera, Zapata y Mirabal (2011), con fundamento en su revisión de la literatura, expresan que las organizaciones tienen una serie de condicionantes que determinan su comportamiento fuertemente ligado a los factores del entorno.

Al hablar de cambio organizacional en Latinoamérica, Díaz-Barrios (2011) concluye que el cambio organizacional en la cultura latinoamericana está relacionado con la utilización de modelos

de otras culturas. Es por ello que las probabilidades de cambio en las organizaciones son mínimas y tienden a fracasar. Muestran una evolución superficial o cambios que se dirigen hacia otros objetivos; en el transcurso del tiempo la inclusión de la tecnología dio paso para que el ser humano se adaptara de manera rápida, pero se ha evidenciado que el hombre tiene cierta resistencia al cambio por su misma condición.

En el estudio hecho por Pérez-Vallejo *et al.* (2015) en una entidad hotelera ubicada en la provincia de Holguín, Cuba, se identificó que los cambios se dan por transformaciones en agentes sociales y económicos en la actividad dinámica entre el desarrollo tecnológico y la competencia, y “al analizar los valores compartidos, las creencias, la cultura organizacional, las características de su capital humano y la estructura organizativa se pudo comprobar que se minimiza la resistencia al cambio y con ello que se facilitara el proceso de implementación del cambio organizacional” (p. 14).

Chiang (2010) menciona que Okumus y Hemmington (1998) “concluyeron que cuanto más radical sea el cambio, más probable es que se encuentre con una resistencia significativa” (2010, p. 157); “los cambios influyen en las actitudes hacia el cambio y el compromiso organizacional, y los cambios son inevitables, por lo que los gerentes de hotel deben planificar e implementar los cambios con cuidado” (2010, p. 166).

Adicionalmente, el cambio organizacional en Colombia se relaciona con los individuos, la aceptación de los cambios organizacionales se da a partir de la motivación de los empleados, sus actitudes, comportamientos lo que satisface varias necesidades individuales de control, estima y pertenencia (García-Rubiano y Forero-Aponte, 2016).

Weick (2009) y March y Olsen (2011), citados por Suárez-Pineda y Urbiola-Solís (2019), señalan que

la complejidad y la incertidumbre que rodean los procesos de decisión; sobre este particular un líder de proceso expone ‘la gente se siente agotada, los cambios por lo general generan apatía, cierta resistencia, uno intenta que salga lo mejor posible, algo falla y entonces eso desmotiva al equipo’. (Suárez-Pineda & Urbiola-Solís, 2019, p. 76)

Por otro lado, Salgado *et al.* (2018) afirman que “la resistencia estaría asociada a una percepción negativa de los factores de tipo externos y no individuales”(p. 124), lo que indica que existe una relación positiva frente a los cambios dentro de las organizaciones.

Algunos otros estudios de tipo correlacional señalan que cuando las personas tienen un aporte directo en la gestión del cambio y no se les afectan las condiciones inicialmente pactadas, es posible que se reduzca la resistencia al mismo (García y Forero, 2018). Sin embargo, la existencia de comunicación y trabajo en equipo se relacionan directamente para generar compromiso con el cambio y evitar la resistencia (Luján Johnson, 2019).

Finalmente, para llenar el vacío de investigación es importante tener presente que este trabajo se ha centrado en el tema de resistencia al cambio organizacional, para lo cual se parte de la necesidad de conocer qué es el cambio organizacional y se delimita al departamento de Boyacá, específicamente a la provincia de Sugamuxi, puesto que no se encuentra evidencia de estudios sobre el sector hotelero de esta zona del país que aborden este tópico. El estudio se adelantó con fundamento en información de revistas indexadas de ciencias económicas y administrativas,

psicología e ingeniería. No obstante, también fue necesario aproximarse a otras disciplinas, a páginas gubernamentales, bases de datos y documentos referentes al tema en estudio. Asimismo se llevaron a cabo revisiones críticas que permitieron identificar las relaciones entre los diferentes factores que inciden en la resistencia al cambio organizacional en el sector hotelero y en el estudio de los procesos de cambio organizacional. Por último, vale anotar que el tema se ha posicionado como necesario y vigente en la literatura contemporánea en la gestión de las organizaciones y en la sociología del trabajo.

2.2 Marco normativo

En este acápite se expone el conjunto general de resoluciones, decretos guías y circulares que regulan a los establecimientos hoteleros en la emergencia sanitaria, con el fin de garantizar la apertura del sector.

Resoluciones

La Resolución n.º 385 del 12 de marzo de 2020 del Ministerio de Salud y Protección Social, por la cual se declara emergencia sanitaria en todo el territorio nacional, dispone medidas de contingencia y de aislamiento preventivo (Ministerio de salud y protección social, 2020a).

La Resolución n.º 666 de 2020 del 24 de abril de 2020 del Ministerio de Salud y Protección Social, por medio del cual se adopta el protocolo general de bioseguridad, que permitirá realizar el adecuado manejo de la pandemia por el coronavirus COVID-19, contiene lineamientos en cuanto a las medidas de bioseguridad para mitigar y controlar los factores que puedan generar la transmisión de la enfermedad, a fin de minimizar los riesgos de exposición a agentes infecciosos, y muestra los pasos a seguir en caso de contagio y el plan de comunicaciones del Gobierno frente a la pandemia (Ministerio de salud y protección social, 2020b)

La Resolución n.º 749 del 13 de mayo de 2020 del Ministerio de Salud y Protección Social se complementa con la resolución anterior, esta adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del coronavirus COVID-19, el alojamiento en hoteles concretamente en el numeral 4, en el que especifica los procesos en zonas de recepción, habitaciones, zonas comunes, alimentos y bebidas y demás que hacen parte del servicio; comercio al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco, al por menor en establecimientos no especializados y al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados, así como en actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas (Minsalud, 2020).

La Resolución n.º 1285 de 2020 del 20 de julio del Ministerio de Salud y Protección Social, por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del Coronavirus COVID-19 “en los servicios y actividades de alojamiento en hoteles (CIIU 5511); alojamiento en apartahoteles (CIIU 5512); alojamiento en centros vacacionales (CIIU 5513); alojamiento rural (CIIU 5514); otros tipos de alojamiento para visitantes (CIIU 5519); actividades de zonas de camping y parques para vehículos recreacionales (CIIU 5520); servicio por horas (CIIU 5530) y otros tipos de alojamiento n.c.p (CIIU 5590)” (Minsalud, 2020d, p.1).

La Resolución n.º 1050 del 26 de junio de 2020 del Ministerio de Salud y Protección Social, por medio de la cual se adoptan los protocolos de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del Coronavirus COVID-19, en cuanto al servicio de entrega para llevar, para las actividades de expendio a la mesa de comidas preparadas (Ministerio de salud y protección social, 2020c).

La Resolución n.º 1547 del 4 de septiembre de 2020 del Ministerio de Salud y Protección Social, por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del Coronavirus COVID-19 en los establecimientos e inmuebles con piscinas, en cuanto a medidas de adecuación, aforo, limpieza y desinfección de áreas, calidad de agua, manejo de residuos sólidos y demás que se relacionan (Presidencia de la Republica, 2020).

Decretos

Decreto 417 del 17 de marzo de la Presidencia de la República, por el cual se declara estado de emergencia económica, ecológica y social en todo el territorio nacional (Presidencia de la Republica, 2020).

Guías

Guía Informativa para el Sector Hotelero del 3 de julio de 2020 de la Alcaldía de Sogamoso, en donde se especifica cada uno de los pasos y requisitos mínimos que se deben implementar en el sector hotelero (Secretaría de desarrollo económico y turístico, 2020).

Circulares

Circular externa 012 del 12 de marzo de 2020 del Ministerio de Salud y Protección Social y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Directrices para la contención de la infección respiratoria aguda por la COVID-19 en el entorno hotelero (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

Capítulo III. Objetivos

3.1 Objetivo general

Identificar los factores que inciden en la resistencia al cambio organizacional y que puedan impactar frente a la emergencia sanitaria a las empresas del sector hotelero de la provincia de Sugamuxi del departamento de Boyacá.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar la existencia de la resistencia al cambio organizacional en el sector hotelero de la provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá.
- Establecer si la resistencia al cambio organizacional incide en la supervivencia de las empresas hoteleras de la provincia de Sugamuxi, frente a la crisis sanitaria actual.
- Diseñar una propuesta de mejora que contribuya a la transformación de la resistencia al cambio organizacional, que les permita a los dueños de empresa generar un cambio ajustado a las necesidades del sector y lograr un mayor grado de aceptación del mismo.

Nota: como valor agregado se le entregará a la Cámara de Comercio de Sogamoso un mapa de georreferenciación y un directorio telefónico digital.

Capítulo IV. Marco metodológico

4.1 Método

Esta investigación es de tipo descriptivo, pues se pretendió identificar los factores que inciden en la resistencia al cambio organizacional y analizar como estas pueden impactar frente a la emergencia sanitaria a los establecimientos de alojamiento de la provincia Sugamuxi. Asimismo, para este estudio se privilegia el enfoque cuantitativo, puesto que se realiza medición numérica y análisis estadístico para responder al propósito de la consultoría (Cortés & Iglesias, 2004). De igual manera, el estudio tiene en cuenta aspectos cualitativos para dar una mejor explicación al fenómeno. Estos aspectos cualitativos se ven reflejados en la formulación de preguntas abiertas dentro del instrumento de recolección seleccionado. Para la sistematización y el tratamiento de la información se utilizó Excel 2010 y la base de datos Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 24, para la validación del instrumento.

4.2 Población

Para este estudio, como población se tomaron los 172 establecimientos (información suministrada por la Cámara de Comercio Sogamoso), identificados según sus servicios de alojamiento: apartahoteles, alojamiento centros vacacionales, alojamiento en hoteles, alojamiento rural, otros tipos de alojamiento (alojamiento temporal o a largo plazo en cuartos individuales o grupales) y otros tipos de alojamiento para visitantes (vivienda turística), pertenecientes a la provincia Sugamuxi del departamento de Boyacá, la cual está constituida por trece municipios: Aquitania, Cuítiva, Firavitoba, Gámeza, Iza, Mongua, Monguít, Nobsa, Pesca, Sogamoso, Tibasosa, Tópaga y Tota, los cuales son reconocidos por ser sitios turísticos donde se destacan la Basílica de Monguít, la laguna de Tota, aguas termales en Iza, Museo Arqueológico Suamox, entre otros atractivos (Gobernación de Boyacá, 2020).

Muestra

Para la investigación se usa un muestreo censal que se caracteriza por tener en cuenta el 100 % de la población al ser un número pequeño y manejable de sujetos y contar con una base de datos de fácil acceso. La Cámara de Comercio de Sogamoso proporciona la base de datos de los alojamientos registrados en la provincia de Sugamuxi, la cual tiene una cantidad de 172 tipos de alojamientos. Así, a partir de esta se establece el procedimiento para determinar el número de encuestados

En primer lugar, el cuestionario está dirigido a 1) *directivos* encargados de la administración del alojamiento, quienes pueden ser o no propietarios y 2) *colaboradores* del servicio de alojamiento, apartahoteles, alojamiento centros vacacionales, alojamiento en hoteles, alojamiento rural, otros tipos de alojamiento (alojamiento temporal o de largo plazo en cuartos individuales o grupales) y otros tipos de alojamiento para visitantes (vivienda turística).

En segundo lugar, con los datos de los 171 alojamientos se hace el primer contacto vía telefónica y correo electrónico para presentar el estudio y saber la intención de participar en él. De este primer

contacto, 61 alojamientos manifestaron su intención de participar (que corresponde al 39.1 %), 40 manifestaron su intención de no participar, porque no tenían actividad económica activa por pandemia (que corresponde al 25.6 %), y de 55 no se recibió ninguna respuesta (que corresponde al 35.3 %). Aunque la intención del estudio es tener en cuenta a todos los alojamientos, las limitaciones dadas por las medidas de cuarentena, las restricciones en el sector turístico a nivel nacional y el distanciamiento social dificultaron el acceso por cierres temporales o actividad restringida. Por lo tanto, el estudio se lleva a cabo en los 61 alojamientos que respondieron afirmativamente su participación. Estos alojamientos tienen las características que se indican en la Tabla 4.

Tabla 4. Características de los alojamientos

	Descripción
Tipo de sociedad	4 son S.A.S. 57 son personas naturales. 2 son empresas no familiares.
Tipo de empresa	59 son empresas familiares y 3 empresas no son familiares, de las cuales 11 son de primera generación, 3 de segunda generación y 45 de tercera generación.
Tipos de alojamiento	1 Alojamiento en apartahoteles 1 Alojamiento en centros vacacionales 35 Alojamiento en hoteles 13 Alojamiento rural 1 Otros tipos de alojamiento (alojamiento temporal o a largo plazo en cuartos individuales o grupales) 11 Otros tipos de alojamiento para visitantes (vivienda turística)

Fuente: elaboración propia partir de los hallazgos de la investigación.

4.3 Instrumentos: validación y aplicación

Para la recolección de los datos se toma el cuestionario estructurado del trabajo de Pardo del Val y Fuentes (2005), el cual está estructurado con preguntas tipo Likert, preguntas abiertas, de grados y preguntas de evaluación. Con el fin de establecer los factores asociados a la resistencia al cambio en empresas del sector hotelero de la provincia de Sugamuxi, se lleva un proceso de adaptación y validación a las condiciones del entorno.

En el proceso de adaptación se revisan los términos que pueden generar confusión por la naturaleza de sus aspectos semánticos. Estos términos son reemplazados por sinónimos que son más fáciles de comprender y no alteran la finalidad y orientación del cuestionario original. Este proceso es fundamental para que las personas encuestadas comprendan, según los términos más usados en la región, cada una de las preguntas del cuestionario. Hecha la adaptación, se procede a la validación, la cual es explicada a continuación.

Validación de instrumento

Con el fin de validar la adaptación del instrumento propuesto por Pardo del Val y Fuentes (2005) para la aplicación en el contexto local, se llevan a cabo dos procesos: validación por expertos y validación estadística. Para la validación por expertos, se seleccionan tres doctores en áreas afines

a administración con experiencia en metodología de la investigación. El primero es un docente internacional con experiencia y publicaciones en temas relacionados con el cambio organizacional, el segundo y tercer docente con experiencia en investigación y temáticas en administración. Una vez identificados los expertos, se les solicita diligenciar el formato de validación para instrumentos de investigación de una universidad de Chile (Universidad adventista de Chile, s/f), en el cual se registran las recomendaciones hechas por ellos. Dentro de las sugerencias se destaca la inclusión de preguntas abiertas que permitan complementar el estudio, identificando una serie de variables que tengan en cuenta los cambios durante la emergencia Sanitaria y de cómo esta afectó a los establecimientos. Adicionalmente, se socializó a profesionales de la Cámara de Comercio de Sogamoso para que dieran su aval a la aplicación a la población en estudio, y como sugerencias se incluyeron las primeras 21 preguntas, las que posibilitaron recoger datos para elaborar un mapa de referenciación y un directorio telefónico que permitan a los establecimientos tener mayor visibilización en el sector turístico del departamento.

Con los conceptos de los expertos se inicia la prueba piloto, en la cual se les pide a 17 alojamientos que respondan el cuestionario. De los comentarios recibidos por parte de los encuestados se destaca que el cuestionario es demasiado extenso. En ese sentido, se revisa el total del número de preguntas (98) y se reducen. Para esta reducción se hizo un análisis de cada uno de los ítems, donde se observan preguntas que hacían alusión a preguntas anteriores, es decir, se tenía la percepción de preguntar lo mismo varias veces. Por lo tanto, después del análisis del cuestionario y de considerar qué aspectos no eran necesarios, este se redujo a 49 preguntas (ver Anexo 1). Con el cuestionario definido en formato, se lleva a cabo la validación estadística. En este punto es importante aclarar que para esta validación se tuvieron en cuenta las respuestas de la prueba piloto, ya que los cambios del instrumento se dieron por exceso, así que la información recogida se considera suficiente.

Para la validación estadística se utiliza el Alfa de Cronbach, coeficiente que permite medir o cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida, para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas. Además, se establece como un índice de facto para evaluar el grado en que los ítems de un instrumento están correlacionados (González y Pazmiño, 2015). La interpretación del coeficiente en su valor mínimo aceptable es de 0,70 y el máximo es de 0,90. El resultado obtenido de Alfa de Cronbach es de 0,743 (ver Tabla 5). El coeficiente obtenido para un número de 49 elementos en estudio, indica que tiene consistencia interna entre los ítems utilizados, es decir, muestra correlación entre cada una de las preguntas según (Celina y Campo-Arias, 2005).

Tabla 5. Confiabilidad Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,743	49

Fuente: elaboración propia a partir del Spss V24

Aplicación del instrumento

Con la validación del instrumento terminada, se procede a su aplicación. Para la aplicación del instrumento se hace contacto por vía telefónica para informar que se envía el *link* del cuestionario (Google.forms) por correo electrónico. Adicionalmente, se dan indicaciones para diligenciar el cuestionario y se menciona que por las restricciones por pandemia no se pueden hacer los cuestionarios de manera presencial. Sin embargo, durante el proceso varios de los encuestados solicitaron contestarlo durante la llamada telefónica.

4.4 Metodología-procedimiento

Para el desarrollo de la investigación se establecen cuatro fases (ver Figura 1). A través de estas fases se lleva una secuencia lógica del proceso de la investigación para lograr los objetivos establecidos.

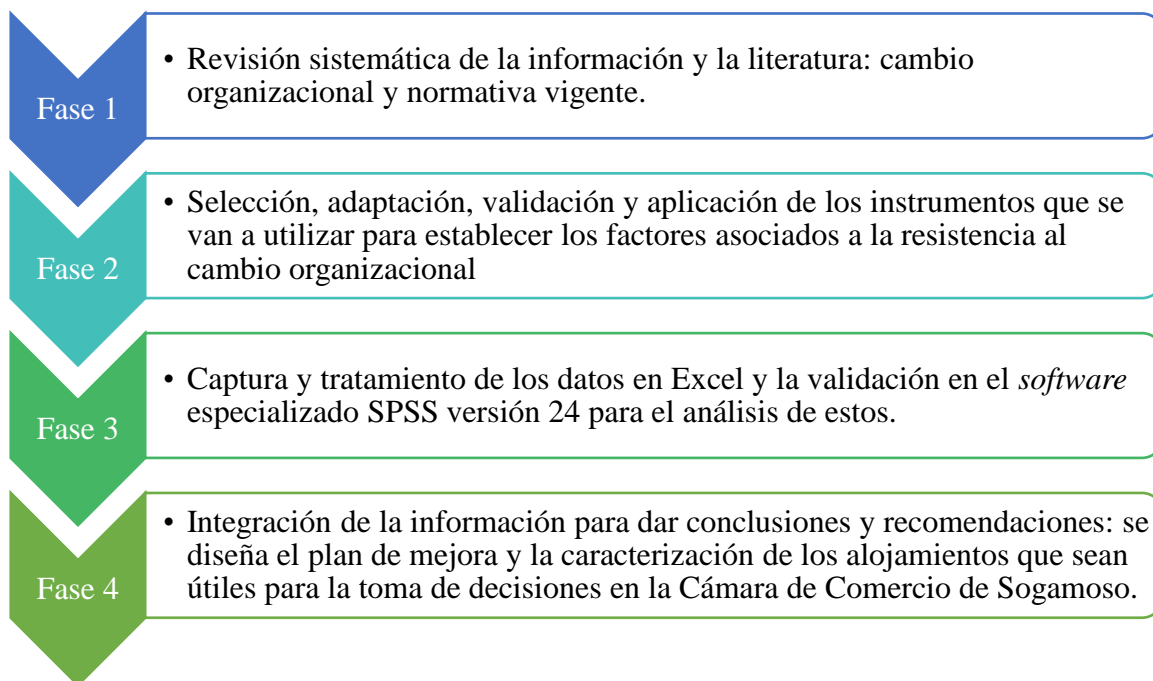


Figura 3. Fases del proceso de la investigación

Fuente: elaboración propia.

Como valor agregado se hace entrega de:

Mapa de referencia

Hoteles Provincia de Sugamuxi
Creación: 9 de noviembre de 2020

Alojamientos

- Alojamiento en hoteles
- Alojamiento rural
- Otros tipos de alojamiento para visitantes
- Alojamiento en centros vacacionales

1 más

Provincias

- Centro
- Distrito Fronterizo
- Gutiérrez
- La Libertad

11 más

El Arca De Noah
Hoteles Provincia de Sugamuxi · 2 h 15 min

VER LEYENDA DEL MAPA

Alojamientos

No 33
Propietario Nora Calleemencia Rojas Lemus
Descripción CIIU1 Alojamiento rural
Direccion Vereda La Puerta Sector Playa Blanca Mirador Playa 2
Municipio Tota
Teléfono 1 3.213.352.695
Teléfono 2 3.208.686.145
Latitud 5.5069626
Longitud -72.9669635
Correo electronico nnrojas2015@gmail.com, edisonrojas02@gmail.com
Redes Sociales <https://www.instagram.com/elarcadenoahplayablanca/>

2 fotos

Figura 4. Registro fotográfico mapa de referencia

Fuente: elaboración propia a partir de información recopilada en instrumento aplicado.

<https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=169xU3M6QD3mJCPltz1sNySTtoJyK80Ut&ll=5.8986987040498935%2C-72.95852664883833&z=9>

Directorio PDF

DIRECTORIO HOTELERO PROVINCIA DE SUGAMUXI

Directorio Hotelero de la Provincia Sugamuxi

Aquitania
Es un pueblo de fundación española, en un principio fue llamado Puebla Vieja, pero con el correr del tiempo tomó el nombre actual. Cuenta la historia que los habitantes ribereños de la laguna observaron una figura en un árbol tallado que simulaba la figura de Jesucristo en la Cruz, pero el Obispo de esta época ordenó que talara el árbol, cuando los parientes lo hicieron desde el primer golpe del árbol empezó a brotar sangre, debido a esto del árbol, cada sacaron una figura que fue llevada a la capilla, que había sido construida en un rincón para visitar la imagen de Nuestra Señora que había aparecido en el árbol.

Cuitiva
Era un caserío de indios sobre el cual se levantó el actual poblado. Los aborígenes sembraron crónicas combadas con las Tierras Españolas, que en 1530 ocuparon este territorio el marqués del capitán Juan de San Martín. En 1533 los misioneros de San Francisco de Asís llegaron con el primer encendedor para evangelizar y categorizar a los de muy numerosa tribu del pueblo. La primera iglesia para enseñar la doctrina cristiana se levantó en la esquina en donde hoy queda la capilla del Humilladero.

Firavitoba
La fundación del municipio de Firavitoba se produjo en la época de la Colonia con el nombre de San Antonio de Firavitoba, pero, a consecuencia de una tragedia, es refundado en 1738 con el nombre de Nuestra Señora de las Flores de Firavitoba, cuando una gran tormenta originó del nombre de Firavitoba, la primera dice que proviene de las palabras chichas (Fira) y (vitoba) y otra (ambir) lo que significa viento de la cumbre, la segunda versión dice que proviene del nombre de un cacique llamado Cacha Vitoba.

Gámeza
Gámeza es un municipio boyacense ubicado sobre los 2700 metros en la provincia de Sugamuxi, está muy próximo a la ciudad del valle y del acero y comparte límites con Contreras, Muzo, Seta, Tenojo y Nariño. Es uno de los lugares más bonitos y hermosos reconocidos por la gran belleza paisajística que prestó a los héroes de la independencia, no en vano se le considera como "Cuna de la libertad y paso a la Independencia Americana y Capital mundial de la creatividad por los concursos". Es un municipio anterior a la conquista, estuvo habitado por indígenas gobernado por los poderosos caciques Gámeza y Sibabá, de ahí el origen de su nombre.

Iza
Al parecer se fue acogido por población española desde la Colonización española de América, en los siglos XV, XVI y XVII, hecho que originó en las construcciones en adobe, con la madera en puertas y ventanas, además de su estructura interna, la teja de barro cocido, trilla de España pero de argamasa, así como la planta como base de columnas, galas, en el revestimiento de paredes de yeso, los patios sencillos, entre otros elementos. También sobresale su riqueza en cuanto a la mitología en donde se encuentra la presencia de Bochica el dios civilizador que luego de formar el Salto del Ingeniero en las afueras de Bogotá, actual Bogotá, con su recorrido hacia los fijs los límites de la civilización incaica, en el altiplano cundiboyacense.

Directorio Hotelero de la Provincia Sugamuxi

Bahía Serena
En Bahía Serena encontrarás el lugar perfecto para salir de la rutina y apreciar la belleza del espectacular Lago de Tota.

Alojamiento rural
Vereda Bato
Contacto: Mónica María Pérez Acevedo, Gustavo Javier Pedraza López
310 555 4920
monky7@hotmail.com
https://www.facebook.com/bahiaserena/ta
https://www.instagram.com/bahiaserena/ta

Cabaña Yucatan
Una cabaña a la orilla de la Laguna de Tota perfecta para disfrutar con tu pareja de la refrescante brisa, al lado de un hermoso bosque con una hermosa vista panorámica del lago para apreciar el amanecer y el atardecer de nuestra región.

Alojamiento rural
Vereda Suca Hito Viejo
Contacto: Yucatan Cabañas SAS, 311 551 5273
ditchaparrell@yahoo.com
https://cabanayucatanveredaprimera.com/

Cabañas del Tintal
Si quieres pasar un momento inolvidable, Cabañas del Tintal Alojamiento Lago de Tota es tu mejor opción.

Alojamiento Campesino
Vereda Hito Viejo Cuarta Tintal
Contacto: Luis Orlando Martínez Becerra, 312 425 1924
lorngm@hotmail.com
https://www.google.com/maps/place/Cabañas+del+Tintal+Lago+Tota/

Hospedaje Costa Azul
Nuestras habitaciones cuentan con baño privado, calentador, limpieza diaria, 24 horas, internet gratuita, toallas y demás cuenta con servicio de lancha.

Alojamiento rural
Costa Azul Glamping, Vereda Las Pintas, Sector El Alhice
Carrera 8 # 7-52 Centro Hospedaje,
Contacto: Ethel Lucero Rojas Vargas, Juan Carlos López, 310 558 86 81
luccaric7@hotmail.com
https://www.facebook.com/hospedajecostaazulglamping
https://www.facebook.com/COSTA-AZUL-Glamping-2233849955620343

Directorio Hotelero de la Provincia Sugamuxi

Hotel Aguazul Aquitania
Alojamiento en hoteles
Calle 4 # 8-40
Contacto: Mercy Yazzim Martínez Avella, 312 592 8605
yosminsta79@hotmail.com

Hotel Ciudad de las Aguas
Alojamiento en hoteles
Carrera 7 # 7-43
Contacto: Blanca Omaira Rosas Rodríguez, 311 447 4265
amariasosas2010@hotmail.com

Figura 5. Registro fotográfico directorio
Fuente: elaboración propia a partir de información recopilada en instrumento aplicado
<https://drive.google.com/file/d/1Qxj9GUvliUfrVgpdFoMZIbdpGq6KeB4/view?usp=sharing>

Directorio FLIP

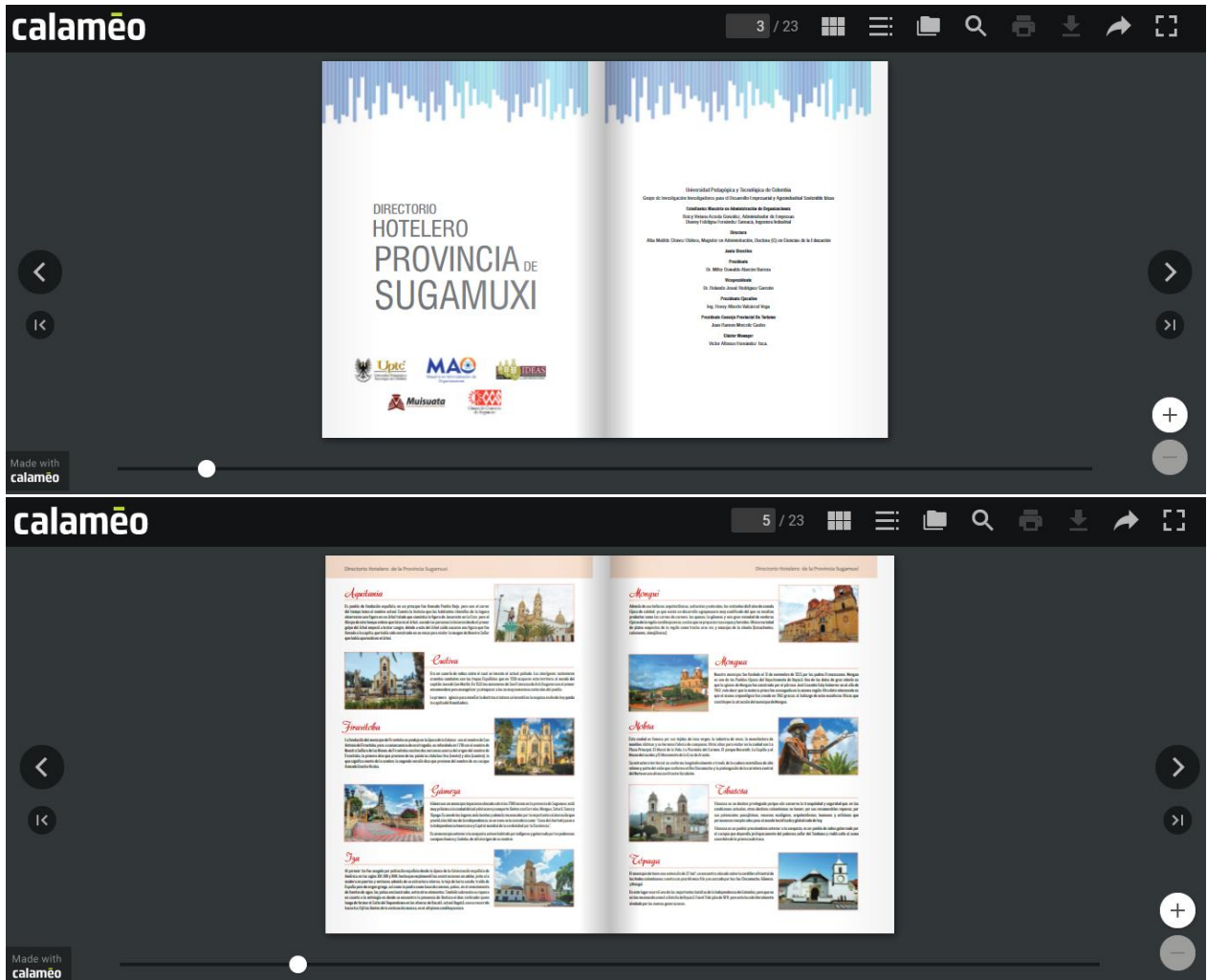


Figura 6. Registro fotográfico directorio formato FLIP

Fuente: elaboración propia a partir de información recopilada en instrumento aplicado

<https://es.calameo.com/read/006535075ee4996c6e853>

Reporte PDF

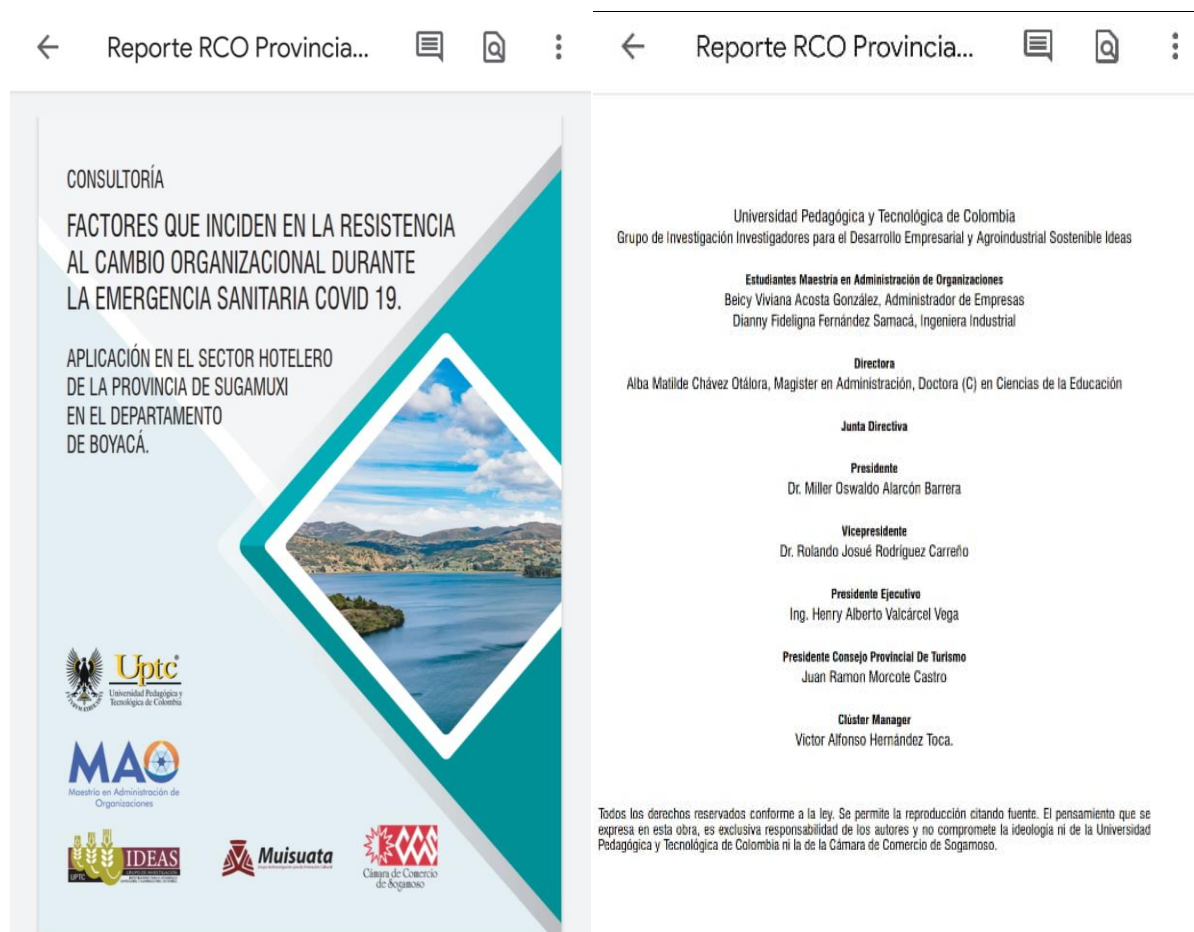


Figura 7. Registro fotográfico reporte

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación

<https://drive.google.com/file/d/1s3JfH4aeSxffo9O81wiS9omBiAYFTA8D/view?usp=sharing>

Reporte FLIP

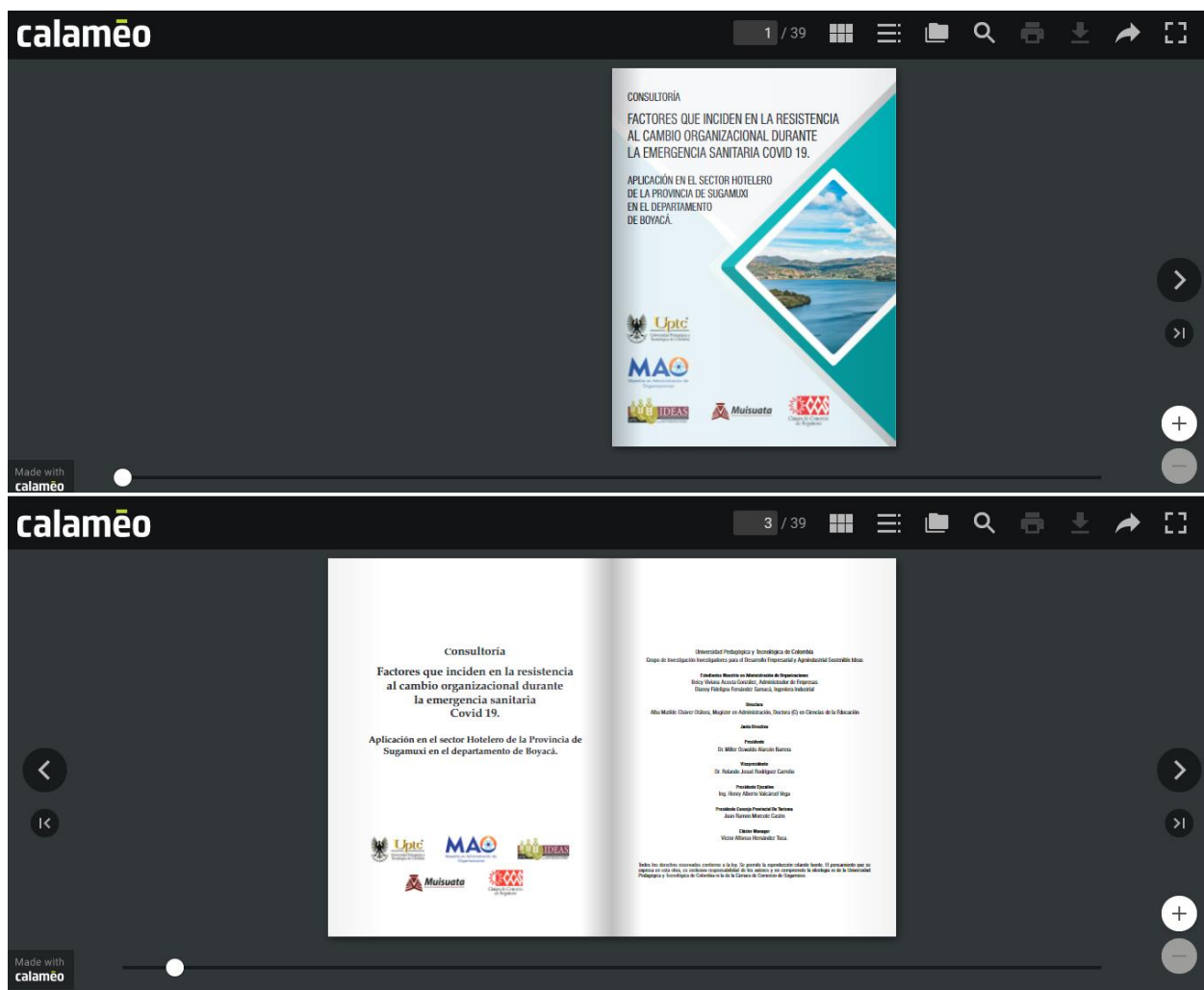


Figura 8. Registro fotográfico reporte versión Flip

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación <https://en.calameo.com/read/006535075d1cd901d73ed>

4.5 Consideraciones éticas

La investigación se acoge en lo que se refiere a buenas prácticas del manejo de datos y a la protección de la información recolectada en la metodología propuesta para el desarrollo del trabajo. En lo relativo al trabajo de campo, encuestas o cuestionarios, se conservará una relación de respeto con las personas a quienes se les aplicará el instrumento. En lo referente a la búsqueda de información en las diferentes bases de datos se respetará la autoría de cada uno de los documentos por medio de la citación y referenciación, no se utilizarán documentos de los cuales no se tenga soporte o hagan parte de base de datos ilegales Finalmente, se tendrán en cuenta las consideraciones éticas para la investigación científica aportada por la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC. El trabajo de investigación proporcionará información transparente que permita

la verificación y genere resultados reales que puedan ser utilizados en otras investigaciones dentro del campo de estudio.

Respecto a la Cámara de Comercio de Sogamoso se firmará la siguiente manifestación expresa de cesión de derechos de autor: “Beicy Viviana Acosta González y Dianny Fidelfina Fernández Samacá, mayores de edad, domiciliadas en Tunja y Sogamoso respectivamente, identificadas como aparece al pie de nuestras firmas, en calidad de estudiantes de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC, manifestamos expresamente que los derechos de autor y patrimoniales ES DE LA UNIVERSIDAD Y DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE SOGAMOSO de la consultoría titulada “Factores que inciden en la resistencia al cambio organizacional durante la emergencia sanitaria COVID-19”. En virtud de lo anterior, se entiende que la UNIVERSIDAD Y LA CÁMARA DE COMERCIO DE SOGAMOSO adquieren el derecho de reproducción en todas sus modalidades, incluso para inclusión audiovisual; el derecho de transformación o adaptación, comunicación pública, distribución y, en general, cualquier tipo de explotación que de las obras se pueda realizar por cualquier medio conocido o por conocer.

Capítulo V. Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos, en donde se identifica una serie de factores que inciden en la resistencia al cambio organizacional. En el examen de los datos se identifican unas categorías de análisis que puedan impactar frente a la emergencia sanitaria a las empresas del sector hotelero de la provincia de Sugamuxi del departamento de Boyacá.

Se hace una aproximación al índice de resistencia al cambio organizacional con el siguiente modelo, según los datos obtenidos en el estudio (ver Tabla 3). En esta tabla se observa el valor de cuantificación del instrumento (VCI), el cual indica el rango en que se ubica la resistencia al cambio. Donde el valor mínimo indica menor resistencia y el valor máximo mayor resistencia. Asimismo, se muestra la escala de intensidad de resistencia al cambio, escalas de color y semántica, porcentajes y valores. Así, con el resultado del VCI se puede determinar el nivel de intensidad de resistencia al cambio en los alojamientos de la región de Sugamuxi. El VCI obtenido es de 8426, el cual indica que la intensidad de resistencia al cambio se encuentra entre un 60 % y 80 %. Este valor en términos semánticos y de color va de intensidad moderada a leve y de amarilla hacia verde claro. En ese sentido, se puede evidenciar la existencia de la resistencia al cambio organizacional en el sector hotelero de la provincia de Sugamuxi de Boyacá.

Tabla 6. Escala de intensidad de resistencia al cambio

Número de ítems	Muestra en estudio	Valor máximo y mínimo calificación	Valor máximo y mínimo	Promedio	Valor de calificación del instrumento
49	61	5	14945	8967	8426
49	61	1	2989		

Escala de intensidad		
14945	Severo	100 %
11956	Fuerte	80 %
8967	Moderado	60 %
5978	Leve	40 %
2989	Débil	20 %

Fuente: elaboración propia

Esta resistencia hallada puede ser explicada por la manera como se dio el cambio, el cual fue reactivo por las condiciones del entorno que obligaron a una adopción de medidas sin precedentes. Así, los dueños y el personal de colaboración de los alojamientos no tuvieron el tiempo de planear un cambio, ya que la gran mayoría no percibía el cambio como necesario. También, se puede inferir que la intensidad de resistencia al cambio puede tener incidencia en la supervivencia de las empresas hoteleras de la provincia de Sugamuxi ante la crisis sanitaria actual. De hecho, algunos alojamientos encuestados señalaron que no se pudieron adaptar a los cambios y prefirieron cerrar. Por lo tanto, es importante que los establecimientos de alojamientos sean más flexibles al cambio

y se adapten a las circunstancias presentes. En ese sentido, las circunstancias deben motivar un cambio que permita mejorar y evolucionar en el negocio hacia nuevas realidades y contextos, y no meramente para sobrevivir y seguir con el funcionamiento habitual y tradicional.

5.1 Cambio

En esta sección se explican los diferentes aspectos relacionados con el grado en que son aceptados los cambios dentro de las organizaciones. En la Figura 9 se observa el grado de percepción sobre los cambios adoptados por los diferentes alojamientos en tres aspectos: cambios puntuales, reacción y supervivencia. En el primero se hace referencia a esos cambios que no afectan las actividades como venían desarrollándose. En ese sentido, se observa que el 70.5 % percibe que los cambios hechos no modificaron las actividades esenciales de la empresa, mientras que el 19.7 % considera que sí lo tuvo. En el segundo se hace referencia a los cambios que debían hacerse por las nuevas condiciones del entorno. Así, se observa que el 70.5 % indica que las condiciones del entorno hicieron que se efectuara un cambio y que reaccionaran frente a él, mientras que el 13.1 % no lo consideraba necesario y el grado de indiferencia es elevado. En el tercero se hace alusión a comprometer la supervivencia de la organización si no se realizaba el cambio. En este aspecto, el 68.9 % consideraba que los cambios eran indispensables para poder continuar con la actividad bajo las nuevas condiciones, mientras que el grado de desacuerdo es del 13.1 % y el grado de indiferencia es elevado. De los resultados obtenidos llama la atención el grado positivo por los cambios realizados, estos resultados son confirmados por lo que manifiesta uno de los administradores de un alojamiento en Nobsa, quien dice “adaptarse a las condiciones que trajo la pandemia que estamos pasando”. Sin embargo, se destaca el valor elevado del grado de indiferencia para los aspectos 2 y 3, lo cual nos puede llevar a inferir que para los directores no es relevante para su funcionamiento habitual. Esto puede deberse a que varias de las empresas son familiares y de persona natural, y a que exista la posibilidad de que tengan otra fuente de ingresos mientras se reactivan las actividades.

Es evidente que la situación de declaratoria de pandemia y las medidas de cuarentena afectaron las actividades económicas, en especial en el sector turístico. Esto ha llevado a tomar acciones más reactivas que planificadas. Así, el cambio que experimentaron los alojamientos en la provincia de Sugamuxi se da por las fuerzas (entorno) que van a tener en un tiempo corto un fuerte impacto negativo en el resultado de la organización y que la obligan a alterar su situación actual (Strebel, 1994).

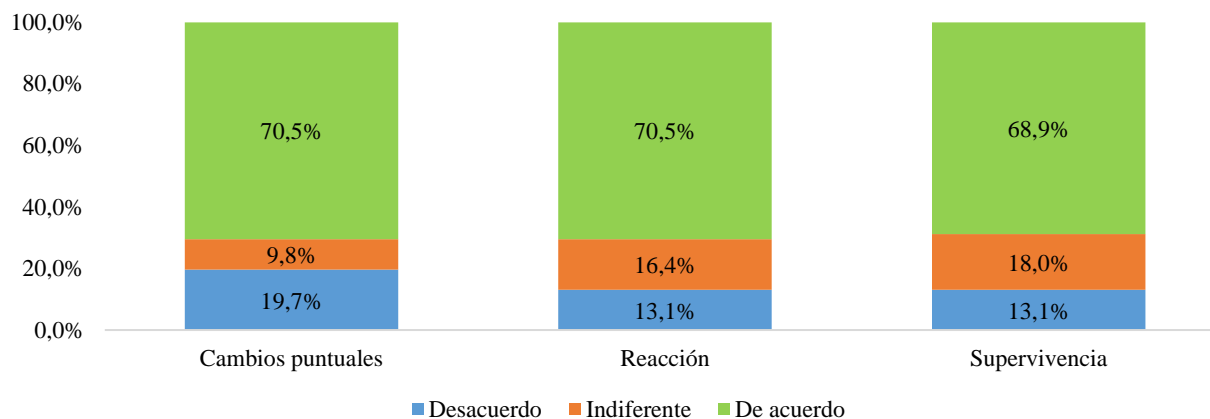


Figura 9. Grado de percepción sobre los cambios realizados

Fuente: elaboración propia

En la Figura 10 se observa el grado de percepción sobre el proceso de cambio de los diferentes alojamientos en tres aspectos: cambios con proceso, cambios radicales y planificación. En el primero se enfoca en el tiempo tomado para efectuar los cambios. En cuanto a la implementación de los cambios frente a la emergencia, el 60.7 % consideró que el cambio se realizó con tiempo. Estos resultados se soportan, ya que el sector turístico permaneció cerrado por más tiempo, para permitir que se adaptaran y se preparan los protocolos necesarios para una futura reapertura. Un gerente afirma que “El cierre total durante cinco meses permitió implementar protocolos de bioseguridad, mejoras locativas”. En cuanto al segundo aspecto, el 55.7 % señala que el cambio fue radical y que hoy ya no son la misma empresa; en contraste, el 31.2 % afirma que el cambio no fue radical y que hoy siguen siendo los mismos con algunas diferencias. Finalmente, para el tercer aspecto, que hace referencia a la rapidez del cambio adoptado por las organizaciones, en cuanto al tiempo para planificar y ejecutar los cambios, el 34.4 % consideró que el tiempo fue lento y demorado, mientras que el 49.2 % consideró que el desarrollo de las dos etapas del proceso fue muy breve.

Aunque los alojamientos tuvieron más tiempo para prepararse por los cierres obligados, ninguno de ellos había previsto un cierre total de las actividades. Las acciones llevadas a cabo fueron orientadas por las normas y la incertidumbre que generaba la situación. Por tal razón, se observa que la planificación y los procesos se iban dando a medida que el entorno daba señales nuevas y los cambios radicales fueron más importantes porque modificaron el funcionamiento de los alojamientos. Todos estos cambios tienen la característica de ser reactivos ante una situación particular, es decir, no obedecen a un proceso proactivo y planificado con tiempo. Así, un cambio reactivo surge como respuesta a un fenómeno, donde la dirección identifica la necesidad del cambio y prepara los pasos necesarios para superar las presiones del entorno (Pardo del Val & Fuentes, 2005)

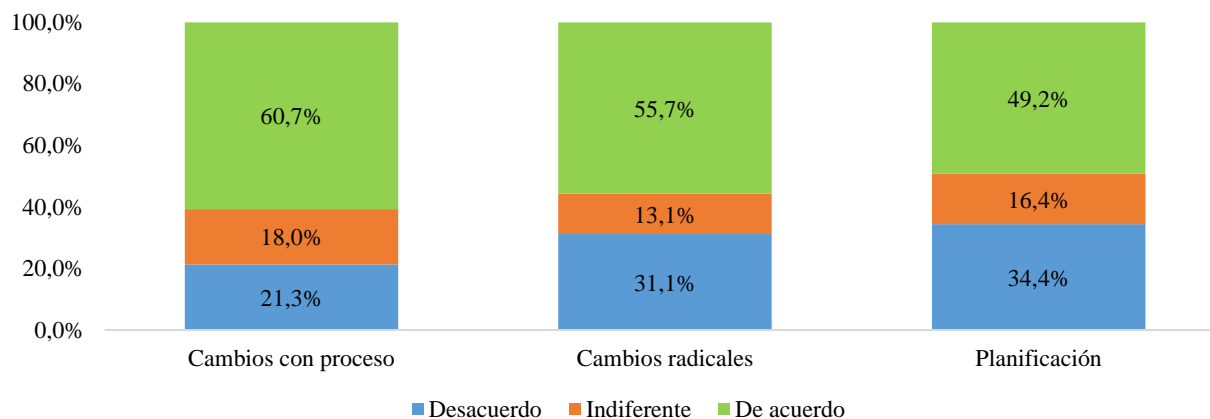


Figura 10. Grado de percepción sobre el proceso del cambio

Fuente: elaboración propia

En la Figura 11 se observa el grado de percepción sobre la oportunidad y la anticipación de los diferentes alojamientos en dos aspectos: anticipación y oportunidad. El primero se enfoca en las oportunidades interesantes que pueden brindar los cambios, para esto el 68.9 % de los empresarios vieron una oportunidad interesante. Algunos de ellos manifestaron que se actualizaron en la normativa vigente de higiene frente a la propagación del virus, otros adaptaron nuevas estrategias para limitar el contacto con el huésped, implementaron plataformas de redes sociales, redujeron las visitas a núcleos familiares, ofrecieron espacios seguros para el cliente y otros servicios para que el visitante no tuviera que salir con frecuencia. En ese sentido, un gerente afirma: “se hicieron adecuaciones, se mejoró la calidad del servicio, buscando la tranquilidad de las personas. Nuestro cambio ha sido hacia el servicio y que el cliente se sienta seguro”.

En el segundo aspecto se hace referencia a las acciones que desarrollaron antes del cambio esperado. Para este punto, el 40.3 % decidió anticiparse al cambio que tarde o temprano se presentaría; para el 23 % era indiferente hacer algún cambio con anticipación en su establecimiento, y el 31.2 % consideró que no habría que anticiparse a los cambios esperados, como lo afirma uno de los administradores de un establecimiento en Sogamoso: “No hemos tenido ningún cambio, no hemos recibido ningún tipo de asesoría de parte del gobierno. No cambiamos nada”. En numerosas ocasiones, “las personas juzgan negativamente el cambio, exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales” (López et al., 2013, p. 153).

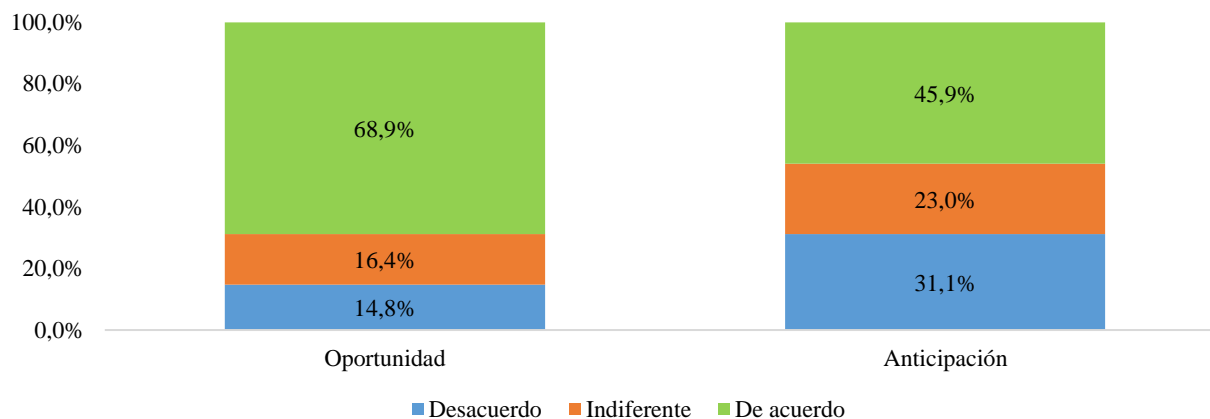


Figura 11. Grado de percepción sobre la oportunidad y la anticipación

Fuente: elaboración propia

En los resultados anteriores se observa que los diferentes alojamientos de la provincia Sugamuxi experimentaron cambios debido a las circunstancias que se presentaron en el entorno y dentro de un periodo corto, lo que causó un impacto negativo dentro de la organización y los llevó a alterar su situación actual. Por lo tanto, un cambio reactivo surgió como respuesta a las circunstancias inesperadas que les permitieron identificar la necesidad de cambiar para poder superar las fuerzas del entorno. No obstante, se tiende a juzgar negativamente dichos cambios en diversas ocasiones, por el entorno de influencia que se encuentra, sin considerar que pueden encontrarse beneficios globales.

5.2 Comunicación

En esta sección se explican los diferentes aspectos relacionados con el grado de comunicación dentro de las organizaciones frente al cambio. En la Figura 12 se observa el grado de comunicación sobre los cambios adoptados por los diferentes alojamientos en tres aspectos: distorsión, interpretación y comprensión, preocupaciones y opiniones.

El primer aspecto se enfoca en la existencia de cierta percepción distorsionada de la situación de cambio, para esto el 34.4 % de los directivos manifiestan que sí existía cierta percepción distorsionada al cambio y que esto afectó en cierta medida a la organización. Esta distorsión es debida a que la información frente a los procedimientos de protocolos y normativa de bioseguridad, propios para establecimientos hoteleros, no eran de su conocimiento o experticia. Por eso, se vieron en la obligación de buscar y contratar asesoría sobre estos temas, lo cual tuvo incidencia en los costos y demoras en la implementación de estos para poder reactivarse en su sector económico. Lo anterior se ratifica con lo manifestado por el directivo de un alojamiento, quien afirma: “Un inicio muy lento por la aplicación de protocolos y restricciones”. Por otro lado, para el 26.2 % de los directivos nunca ocurrió cierta percepción distorsionada de la situación de cambio, lo que permitía ver que era necesario cambiar por la situación de emergencia sanitaria por la COVID-19.

Para el segundo aspecto, el cual hace referencia a las dificultades que surgieron en cuanto a la interpretación y comprensión del cambio, el 31.1 % de los directivos corrobora que esto ocurrió y afectó en cierta medida el proceso de cambio. Dicha situación se presentó porque muchos de los empresarios no tenían el conocimiento y la experiencia necesarios para diseñar e implementar los

protocolos de bioseguridad, protocolos que se requerían para enfrentar, mitigar y controlar la pandemia por el virus. Y aunque el sector se rige por una normativa de sanidad, no es especialista en temas de riesgos biológicos como el que se presentó en la emergencia sanitaria. Para el 26 % de los empresarios se dificultó el cambio seriamente, pues la ausencia de comunicación cuando se realizan proyectos de cambio puede generar resistencia, “si no se conoce en qué consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales” (López et al., 2013, p. 153). Por otro lado, el 16.4 % no tuvo dificultad en la interpretación de la información.

En el tercer aspecto sobre las preocupaciones y opiniones que no se expresaron en su momento y que habrían sido de gran ayuda, el 31.1 % de los directivos manifestó que esto ocurrió y afectó en cierta medida, seguido de un 27.9 % que enfatizó que nunca ocurrió. Por lo tanto, se puede analizar que los empresarios manifiestan sus preocupaciones y opiniones por las que atravesaban en momento de crisis y de cambio.

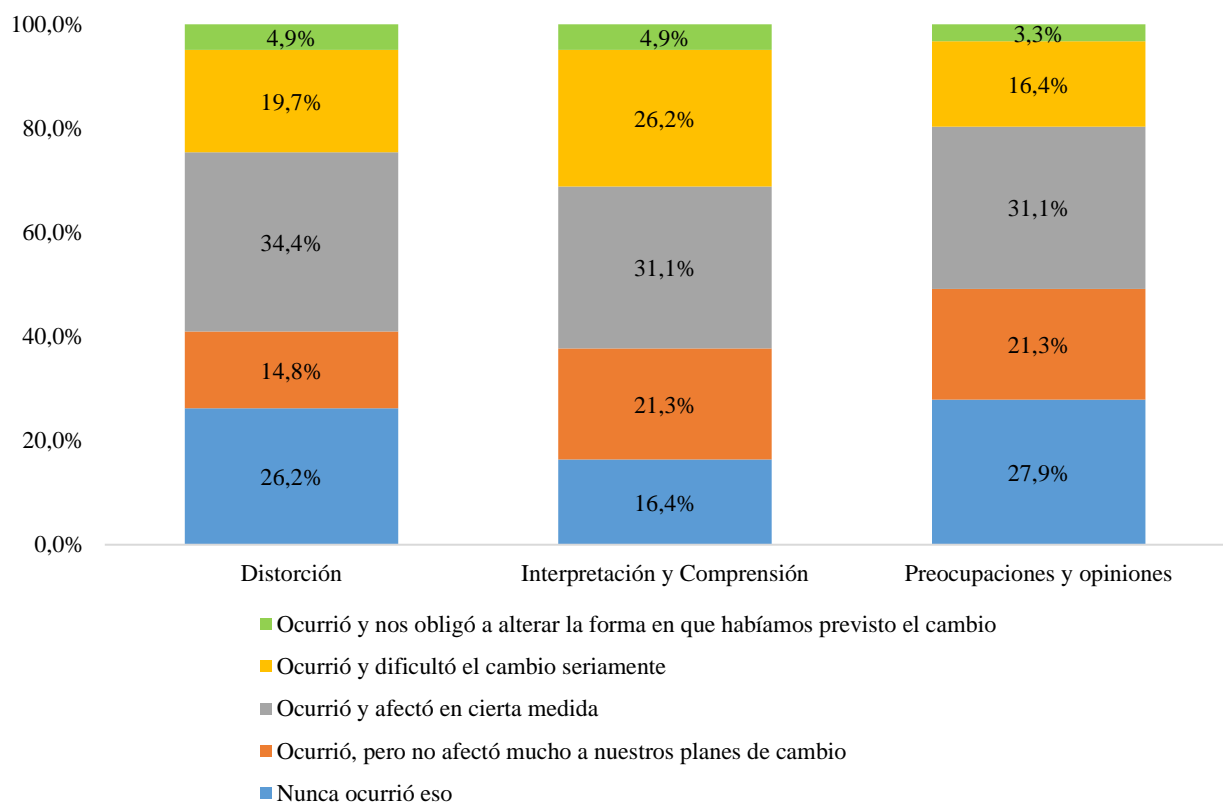


Figura 12. Grado de comunicación dentro de las organizaciones frente al cambio.

Fuente: elaboración propia

Los directivos de los alojamientos de la provincia Sugamuxi manifiestan que sí existió cierto grado de percepción distorsionada frente a la situación de cambio. Además, surgieron dificultades en cuanto a la interpretación y comprensión del cambio, lo que afectó en cierto modo a la organización. Lo anterior es debido a que no poseían información acerca de los protocolos y la normativa de bioseguridad ni experiencia suficiente para diseñarlos e implementarlos, por lo que

se vieron obligados a buscar ayuda sobre estos temas, aumentando costos y demoras para poder reactivarse en su sector económico.

5.3 Cultura

En esta sección se explican los diferentes aspectos relacionados con el grado de cultura dentro de las organizaciones frente al cambio. En la Figura 13 se observa el grado de cultura sobre los cambios adoptados por los diferentes alojamientos en tres aspectos: motivación, interés y valoración.

Para el primer aspecto, el cual se enfoca en la motivación del empresario, el 36.1 % se vio afectado en cierta medida, dado que el cambio podría traer ventajas y también supondría algunas pérdidas, y para el 11.5 % de los directivos nunca afectó su motivación, puesto que seguían motivados a la posibilidad de nuevos cambios, como la digitalización de procesos, implementación de plataformas electrónicas para prestar los servicios. Asimismo, (López et al., 2013) aseguran que “es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal”. En contraste, el 29.5 % de los directivos considera que se vio afectada su motivación y que esto dificultó seriamente la actitud hacia el cambio.

En cuanto al segundo aspecto, que se enfoca en el interés frente a los cambios, el 27.9 % de los encuestados comentan que no tenían certeza de haber experimentado otros cambios con malos resultados. Sin embargo, para el 31.1 % de los empresarios, en situaciones anteriores ya habían intentado cambios y la mala experiencia les dificultó en cierta medida el cambio. El 19.7 % de los empresarios comentan que las experiencias de cambio que habían experimentado en el pasado les disminuyó seriamente el interés para adaptarse a los cambios por la emergencia sanitaria.

El tercer aspecto se centra en la percepción de que los empleados no hacían una valoración de los resultados que se podrían conseguir con el cambio tan positivo como la que hacía la gerencia y por eso el cambio no les interesaba. De acuerdo con lo anterior, el 39.3 % de los encuestados manifiestan que nunca ocurrió esto, la mayoría de los integrantes de la organización querían trabajar en los cambios para llegar a resultados que les permitiera alcanzar el objetivo de reactivar el alojamiento y así el sector económico de la región. No obstante, el 32.8 % de los directivos consideraron que sí ocurrió y los afectó en cierta medida, porque los trabajadores, en comparación con ellos, no veían una valoración positiva frente a los cambios que se tenían que implementar.

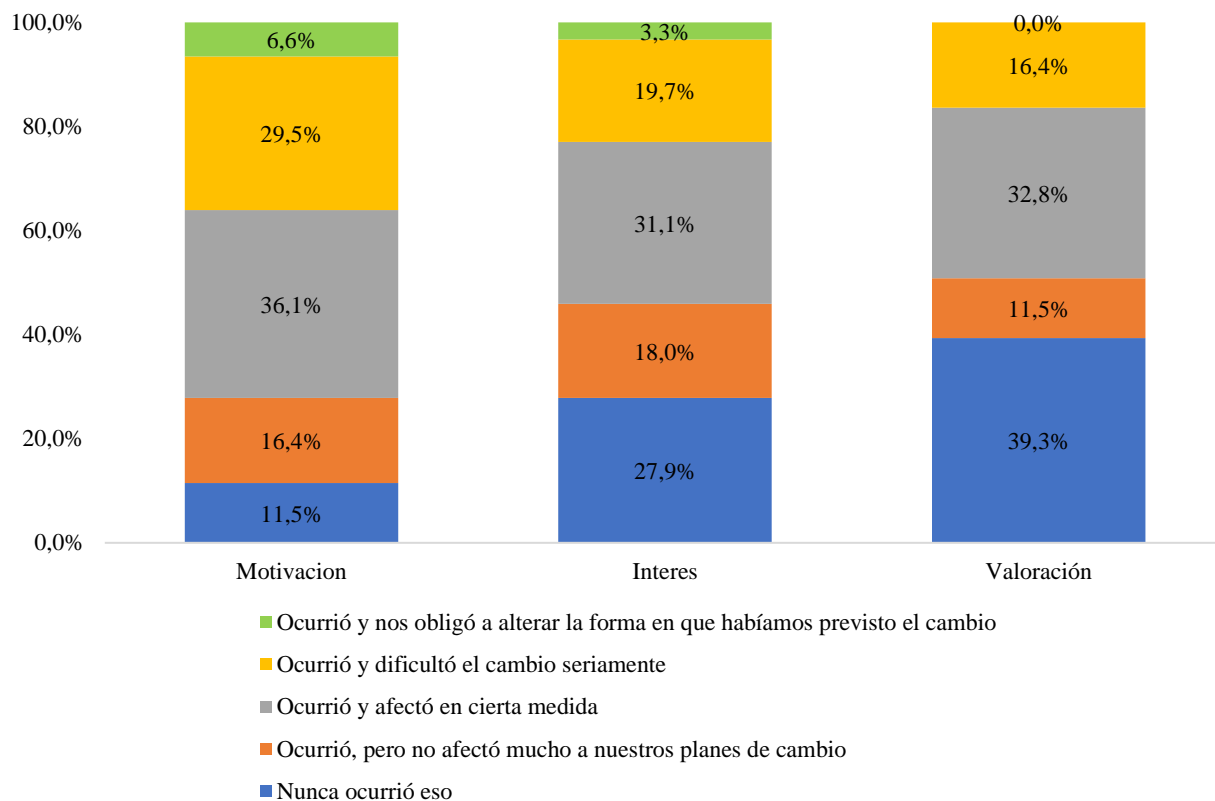


Figura 13. Grado de percepción sobre la motivación, interés y valoración.

Fuente: elaboración propia

En la Figura 14 se observa el grado de cultura sobre los cambios adoptados por los diferentes alojamientos en tres aspectos: creatividad, resignación y costumbres. Para el primer aspecto, creatividad, el 42.6 % de los empresarios revelaron que la situación de cambio resultó compleja, lo que dificultaba encontrar una respuesta creativa; el 26.2 % de los directivos piensa que la situación dificultó el cambio seriamente. De hecho, como lo manifestaron algunos administradores: “no hubo comercio ni apertura, no hubo huéspedes. Despidos, todos los cambios en sí fueron negativos, sin embargo, se aplicaron todos los protocolos de bioseguridad para resistir”.

En cuanto al segundo aspecto, al ser una situación generalizada para todo el sector hotelero frente al cierre por la emergencia sanitaria, la mayoría de los empresarios estaban resignados a que las cosas se dieran de esa manera y esto dificultó que se buscarán posibles soluciones. Pero el 21.3 % consideró que, aunque el sector estaba atravesando por ese momento, era importante buscar soluciones para que nuevamente se abriera el sector.

En el tercer aspecto se identifica que, para el 49.2 % de las organizaciones en estudio, sí existía una cierta forma de hacer las cosas, unos valores que estaban profundamente arraigados y costaba cambiarlos. Esto muestra que la cultura y las creencias son propias de la región y que estas a su vez dificultan o permiten los procesos de cambio; 10 de las organizaciones reconocen que esto fue un factor importante que impedía el proceso de cambio. No obstante, el 32.8 % de las organizaciones consideraban que afectó en cierta medida y muestra de ello lo afirma una de las directivas: “se hicieron modificación de tradiciones antiguas del hotel como medidas sanitarias nuevas”. Según Escudero *et al.* (2014, p. 6), “muchas personas evitan enfrentar los riesgos de

encontrar sorpresas sean buenas o malas, por lo que prefieren permanecer en el lugar donde se encuentran hoy”, esto por el miedo que experimentan a lo nuevo.

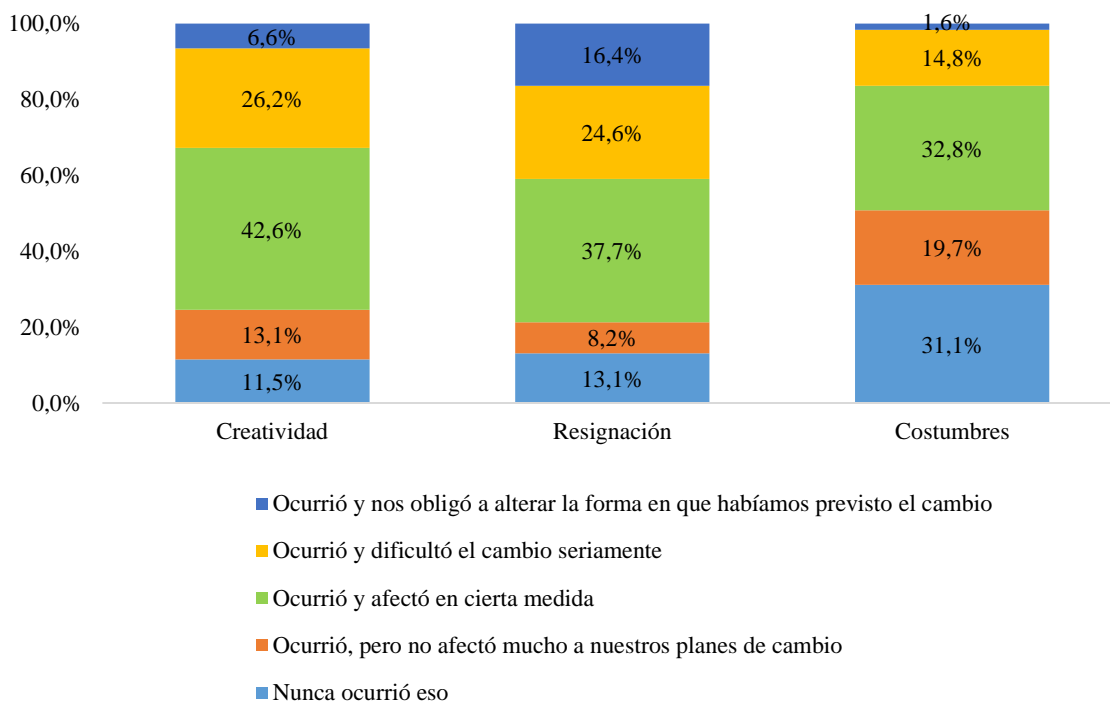


Figura 14. Grado de percepción sobre la creatividad, resignación y costumbres.

Fuente: elaboración propia

Cabe aclarar que algunas organizaciones, al contactarlas mediante las llamadas telefónicas, manifestaron que tendrían que cerrar sus establecimientos y que no podían participar en el estudio; esta decisión sería tomada, pues la crisis los obligaba a eso, los ahorros que tenían no fueron suficientes para permanecer cerrados por el periodo de la cuarentena. Adicionalmente, la incertidumbre de no saber qué les esperaba en el futuro los llevó a cerrar definitivamente sus establecimientos.

La Figura 15 presenta el grado de percepción sobre las capacidades de la organización frente a los cambios. Basado en lo anterior, para el 31.1 % de los directivos las circunstancias del entorno exigían una serie de capacidades que hicieron que se dificultara el cambio seriamente. Lo anterior posiblemente por los costos, deudas o imposibilidad de adquirir financiamiento en los bancos y la falta de clientes en los establecimientos; una de las empresarias describe: “crisis económica, no hay préstamo por parte de los bancos, no hay ventas y hay disminución de huéspedes”.

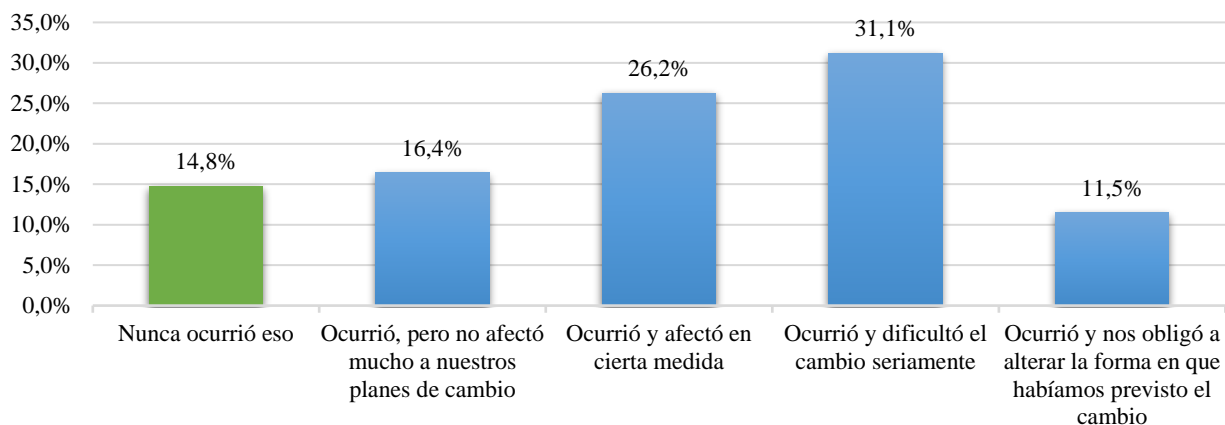


Figura 15. Grado de percepción sobre la capacidad frente al cambio.

Fuente: elaboración propia

5.4 Colaboradores

En esta sección se explican los diferentes aspectos relacionados con los colaboradores que integran las organizaciones. En la Figura 16 se observa que la mayoría de los establecimientos de la provincia Sugamuxi no cuentan con un gran número de colaboradores, pues más del 70 % de los alojamientos solo tienen entre uno y dos trabajadores dentro de su organización.

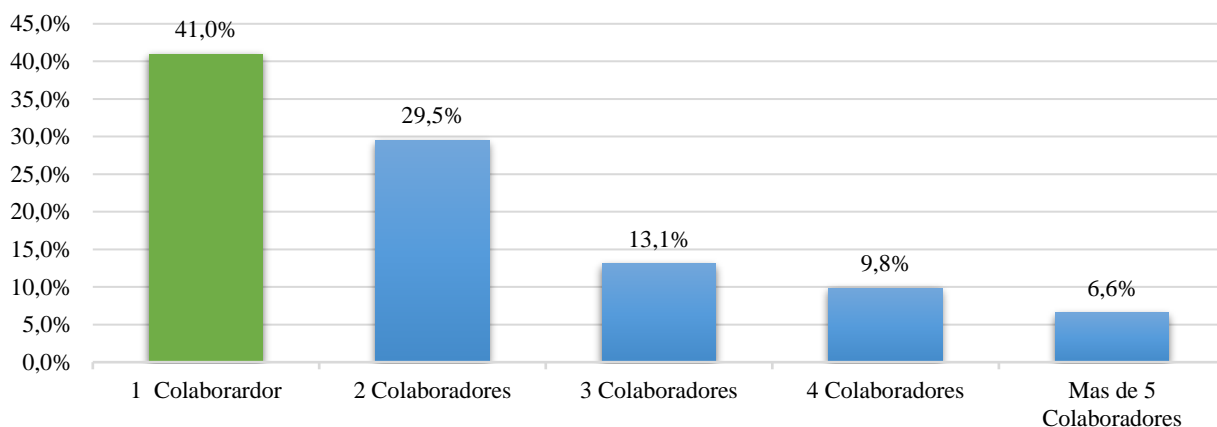


Figura 16. Porcentaje de las organizaciones vs número de colaboradores.

Fuente: elaboración propia.

En la Figura 17 se evidencian tres aspectos: la formación para entender la situación de cambio, la existencia de un flujo de información entre jefe-trabajador o viceversa y la existencia de flujo de información entre las áreas. Para el primer aspecto, el 47.5 % de los encuestados manifiestan estar en desacuerdo, pues durante el cambio los empleados no recibieron una formación que les permitiera entender la situación. Esta situación se presentó porque, en la mayoría de los casos, el jefe no tenía conocimiento sobre el tema y varios directivos manifestaron no contar con el apoyo de las entidades o autoridades locales para capacitarse o capacitar a sus trabajadores respecto a las medidas que se debían tomar para poder enfrentar la situación de emergencia. En ese sentido, uno

de los gerentes afirma: “No recibimos apoyo de la Alcaldía ni para capacitarnos, solamente venían a revisar si estaba el protocolo implementado”. Por otro lado, el 29.5 % de los encuestados estaban de acuerdo, pues sus colaboradores recibieron formación que permitió entender la situación de forma más clara. Desde esta perspectiva, el gerente de un alojamiento del municipio de Aquitania dice: “luego pasar a los protocolos de bioseguridad con apoyo del SENA y cámara de comercio. El cambio hacia los protocolos se dio debido a la pandemia”. No obstante, en la media de respuestas el dato es inferior, lo que indica la necesidad de capacitar y formar a los colaboradores no solo en lo que respecta a la emergencia sino en otros posibles procesos.

En cuanto al segundo aspecto, sobre la existencia de un flujo de información entre jefe-trabajador o viceversa, el 49.2 % de los encuestados manifiestan estar de acuerdo en que en su alojamiento cuentan con un continuo flujo de información de abajo (trabajadores) hacia arriba (jefe) y de arriba (jefe) hacia abajo (trabajadores). Esta flexibilidad se puede presentar gracias a que son organizaciones pequeñas, en su gran mayoría familiares, y esto permite tener un flujo de información continuo, cercano y con cierto nivel de confianza. No obstante, el 27.9 % de los directivos dice estar en desacuerdo y para el 23.0 % le es indiferente.

El tercer aspecto hace referencia a la existencia de un flujo de información entre las áreas. De acuerdo con la anterior afirmación, el 50.8 % de los directivos comentan estar de acuerdo, pues consideran que en sus alojamientos hay un continuo flujo de información. Estos canales de comunicación pueden presentarse debido a que en la mayoría de los alojamientos tienen pocos colaboradores, en su organigrama tienen solo dos o máximos tres áreas y esto permite que el flujo de información entre las áreas sea más rápido y efectivo. Sin embargo, el 23.0 % de los encuestados manifiestan estar en desacuerdo y al 26.2 % le es indiferente.

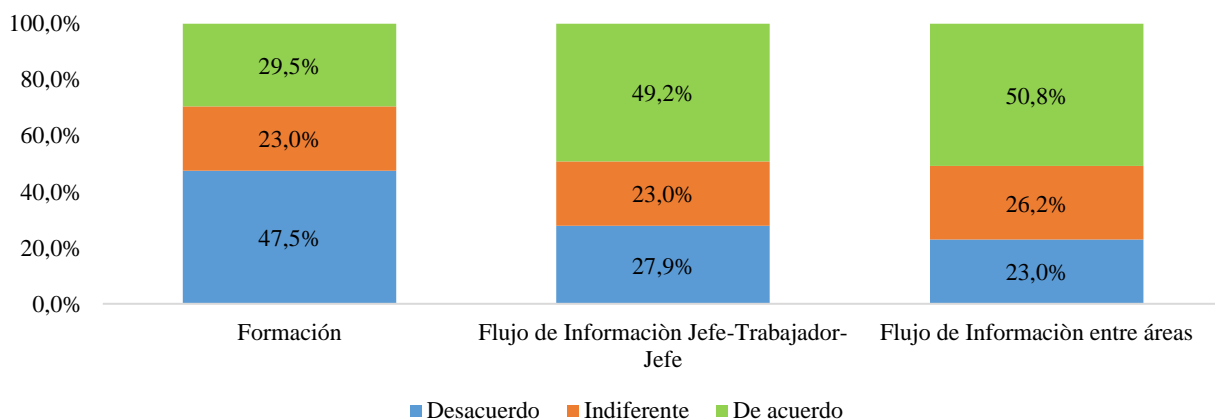


Figura 17. Grado de percepción sobre la formación y flujo de información.

Fuente: elaboración propia

En la Figura 18 se evidencia la percepción de los trabajadores sobre tres aspectos: los cambios necesarios, la capacidad de afrontar el cambio y la satisfacción previa al cambio. Para el primer aspecto, el 45.9 % de los encuestados manifiestan estar en desacuerdo con la pregunta, si los empleados en general consideraban que los cambios eran necesarios. A pesar de lo anterior, el 23.0 % de los directivos comentan estar de acuerdo, pues la mayoría de sus colaboradores les manifestaron su apoyo para enfrentar la situación si se quería llegar a una reapertura. Este caso posiblemente se presentó, pues los trabajadores preferían evitar que sus jefes tomaran otras

alternativas que no los beneficiaran, por ejemplo: disminución salarial, reajuste en los cargos o, por último, despidos.

El segundo aspecto hace referencia a la percepción que tiene el colaborador sobre la capacidad del establecimiento para afrontar el cambio con éxito, a lo cual el 45.9 % de los directivos manifestaron que les era indiferente la percepción de sus empleados frente a dicha afirmación, por el contrario, el 37.7 % de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo.

En cuanto al tercer aspecto, que hacía referencia a la pregunta si los empleados estaban satisfechos con la situación previa al cambio, el 37.7 % de los directivos consideraban que sus colaboradores no estaban satisfechos con la situación previa, debido a que se hicieron reducciones en el personal, disminuciones salariales; como ejemplo de ello, algunos encuestados manifestaron que se tuvo que suspender personal.

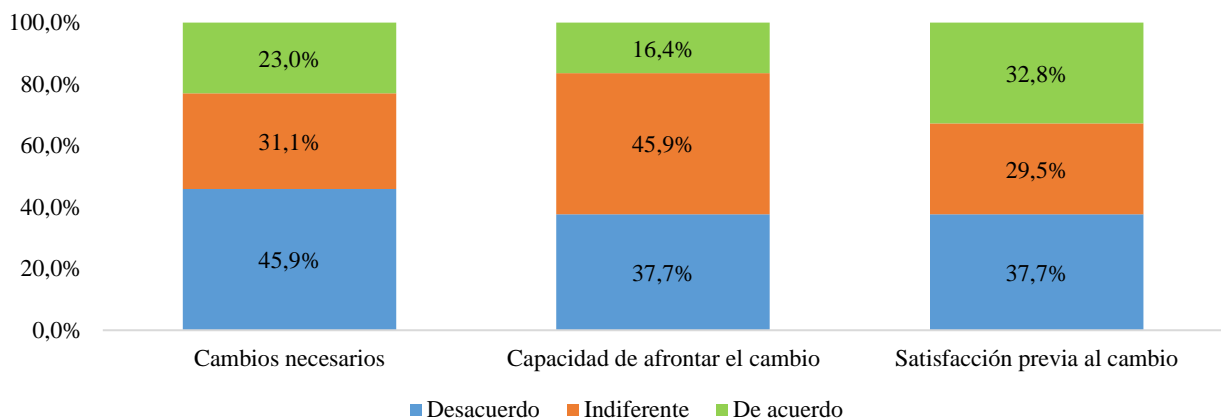


Figura 18. Grado de percepción sobre los cambios necesarios, capacidad de afrontar el cambio y satisfacción previa al cambio.

Fuente: elaboración propia

5.5 Liderazgo

En esta sección se explican los diferentes aspectos relacionados con el grado de liderazgo dentro de las organizaciones frente al cambio. En la Figura 19 se observa el grado de liderazgo de los jefes sobre los cambios adoptados en tres aspectos: apoyo a los colaboradores, involucra a los colaboradores y apoyo alta dirección. Para el primer aspecto, el 50.0 % de los encuestados consideran que los empleados no han sido conscientes durante el cambio, que los jefes los apoyan a pesar de los errores que pudieran cometerse debido a la situación de incertidumbre. Lo anterior muestra que los colaboradores pueden ser un punto para que se den o no los cambios de forma efectiva. No obstante, el 29.5 % de los directivos manifiestan estar de acuerdo con que los colaboradores han sentido el apoyo de sus superiores a pesar de cometer errores debido a la situación de incertidumbre.

En cuanto al segundo aspecto, sobre cómo los jefes involucran a sus colaboradores, el 47.5 % de los empresarios comentan estar en desacuerdo en cuanto a si los jefes han pretendido y conseguido involucrar a los empleados durante el cambio. Por consiguiente, “en épocas de fuerte cambio es necesario contar con líderes cuyo carisma les otorgue capacidad y voluntad de arrastrar

a los colaboradores por su estilo decidido y su iniciativa” (Villegas et al., 2011, p. 2). Sin embargo, el 32.8 % de los directivos manifiestan que sus supervisores siempre estuvieron pendientes de todos los aspectos del establecimiento, sin descuidar alguno que pudiera afectar a otras partes de la organización y esto incluía en gran medida involucrar a los empleados durante el cambio.

El tercer aspecto hace referencia al apoyo por parte de la alta dirección frente al cambio en todo momento. A esto, el 41.0 % de los encuestados manifiestan su desacuerdo, pues no se recibió apoyo que generara estabilidad y seguridad. Por el contrario, el 36.1 % de los administradores consideran estar de acuerdo, para ellos fue notorio el apoyo total durante la situación de emergencia. El compromiso de la alta dirección deberá mostrar claramente a todos los colaboradores la intención de realizar un cambio, pues de no ser así se tendrán pocas posibilidades de que el cambio sea positivo y que este esté relacionado con aspectos esenciales de la organización, conductas, procedimientos, estrategias y formas de pensar (Villegas et al., 2011).

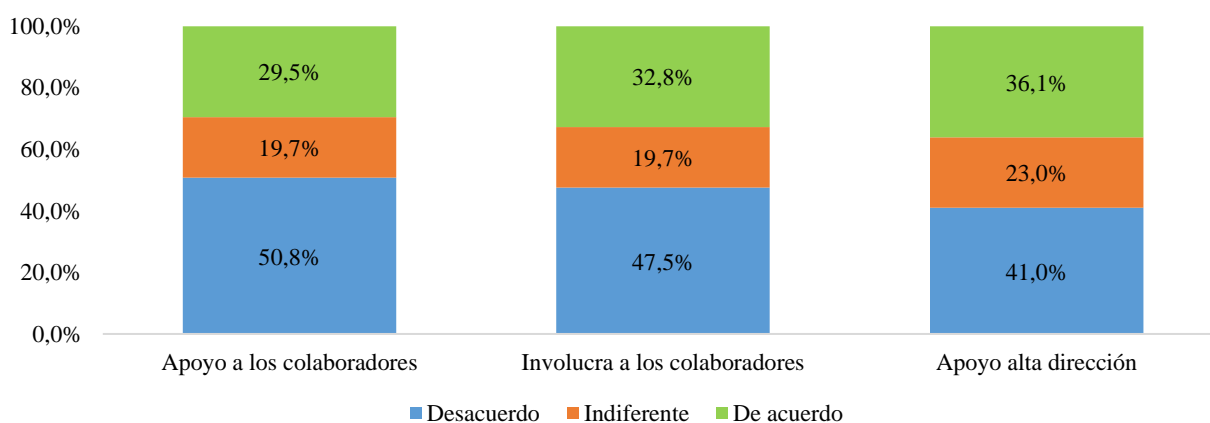


Figura 19. Grado de liderazgo de los jefes sobre los cambios.

Fuente: elaboración propia

5.6 Financiero

En cuanto a la pregunta si la interrupción del funcionamiento habitual para entrar en una situación de cambio conllevaba costes muy altos para el servicio de alojamiento, al 44.3 % de los empresarios les afectó en cierta medida. Al 29.5 % les dificultó el cambio seriamente, ya que se cancelaron suscripciones de plataformas por no tener clientes, pues no había ingresos y esto en la reapertura podría aumentar el costo del alojamiento. Como lo dice la profesional en Hotelería y Turismo, tuvieron que colocar “avisos de bioseguridad, se fortaleció la seguridad del cliente, fuertes jornadas de limpieza y buen servicio. Mejorar y ser más estrictos con el cuidado de la salud”.

Se evidencia que no hay incentivos monetarios ni en especie a los colaboradores, puesto que solo el 15 o el 39.3 % de los establecimientos afirma tenerlos para aquellos colaboradores que participan o que asisten en los cambios. Posiblemente, el gerente, administrador o dueño de empresa no dimensiona que las relaciones entre las personas pueden fomentar un ambiente de cambio.

Tabla 7. Valores financieros

Ítem	Valores
------	---------

Cifra de ventas	62.9% fuerte disminución 30.6 % ligera disminución
Costes	37.1% ligera disminución 24.2% ligero incremento
Nivel de ganancias	59.7% fuerte disminución 33.9% ligera disminución
Productividad de la empresa	38.7% fuerte disminución 30.6% no se ha visto afectado
Calidad del servicio prestado	43.5% no se ha visto afectado 19.4% fuerte incremento
Satisfacción de los clientes	41.9% no se ha visto afectado 27.4% ligera disminución
Tiempo que se tarda en completar el servicio	33.9% no se ha visto el afectado 22.6% ligero incremento
Mejora de la posición en el sector	43.5% no se ha visto afectado 19.4% ligera disminución
Satisfacción de los empleados con su trabajo	46.8% no se ha visto afectado 19.4% ligera disminución 19.4% fuerte disminución
Ausencia laboral	51.6% no se ha visto afectado 14.5% ligera disminución 14.5% ligero incremento
Reducción de salarios	32.3% ligera disminución 32.3% fuerte disminución
Conflictos laborales	83.9% no se ha visto afectado 9.7% ligera disminución
Despidos	40.3% no se ha visto afectado 22.6% ligero incremento
Jubilaciones anticipadas	91.9% no se ha visto el afectado 4.8% ligera disminución
Número de trabajadores	40.3% no se ha visto afectado 29% ligera disminución
Trabajadores temporales	45.2% no se ha visto afectado 21% ligera disminución

Fuente: elaboración propia

Capítulo VI. Propuesta

Se presenta una propuesta de mejora que contribuya a la transformación de la resistencia al cambio organizacional y que les permita a los dueños de empresa generar un cambio ajustado a las necesidades del sector y lograr un mayor grado de aceptación del mismo. La mejor forma de reducir la resistencia es anticiparse a los posibles focos de esta, para lo cual proponemos los siguientes ítems de mejora que permitan reducir los niveles de resistencia según los datos encontrados en el análisis del estudio.

Primero debemos explicar que la resistencia no se da de forma evidente en los administradores o dueños de empresa y al ser establecimientos con pocos colaboradores esto hace que se identifique de manera leve. De acuerdo con lo anterior, la necesidad de establecer condiciones que favorezcan el cambio depende de cuando existen cambios planeados rápidos o radicales en el desarrollo de las actividades empresariales, la reducción del índice de resistencia se logra cuando se desea que los efectos del cambio perduren, se hacen de acuerdo con las necesidades para así lograr un cambio participativo en todos los niveles de la organización. Además, hay que tener en cuenta la utilización de herramientas adecuadas para cada establecimiento, puesto que este estudio no pretende generalizar a todas las organizaciones, puesto que cada una tiene metas deseadas y reaccionan de forma distinta, lo que no permite pronosticar los efectos de los cambios y si de estos se puede dar la resistencia al mismo, pero sí es posible que desde la dirección se puedan controlar estos posibles hechos o actitudes de resistencia.

Variable: Planeación y gestión del cambio
Objetivo: Identificar posibles acciones de cambio para cada establecimiento del sector hotelero de la provincia de Sugamuxi
Acciones: El cambio debe realizarse por medio de una serie de fases acciones y estrategias que se dan del análisis o pronóstico total de una organización. Que permita establecer canales de mejora continua. Es necesario definir objetivos, hechos, necesidades y metas realistas para dirigir las acciones por realizar. Efectuar cambios continuamente y hacer ajustes para implementar el cambio, con la utilización de herramientas adecuadas a la organización. Las organizaciones en general evidencian un buen manejo de sus establecimientos. Sin embargo, es necesario identificar cuáles son las variables en las que tienen que enfocar sus esfuerzos para el crecimiento y desarrollo bajo las tendencias del sector. Al momento de realizar los cambios, estos se deben dar de forma planeada, con tiempos establecidos, meditados durante todo el proceso, lo que permite mejores resultados en los tiempos de respuesta.
Variable: Liderazgo y participación
Objetivo: Fortalecer las capacidades y habilidades de los líderes administradores o dueñas de empresa y sus colaboradores.
Acciones: El gestor del cambio o persona encargada de llevar a cabo la implementación de los cambios debe ser una persona con perfil altamente especializado o con la experticia, ya que en el desarrollo toma sus saberes de distintas disciplinas, por lo que es sumamente complejo (Escudero et al., 2014) . “Para que un

programa de cambio sea efectivo es muy importante que la dirección general manifieste un fuerte compromiso por el cambio, tanto con palabras como con hechos” (López et al., 2013, p. 155). Desde el inicio del proceso, los responsables deben comunicar e involucrar al personal la importancia del cambio, sus consecuencias y las acciones por tomar, con el fin de que ellos no se vean sorprendidos y estén al tanto de los procesos, para que puedan anticiparse a cualquier reclamo generado por falta de información.

Promover la participación de los colaboradores en el proceso de cambio es importante para generar compromiso y reducir al mínimo la resistencia. Reducir la incertidumbre y la inseguridad, no imponer el cambio, desarrollar un cambio participativo y confrontar percepciones y opiniones. Los jefes deben implicar a los colaboradores durante todos aquellos cambios que en el futuro se requieran, esto para evitar resistencias antes, durante y posterior a los cambios. Apropiar a los colaboradores de sus responsabilidades con la organización para que la empresa sea capaz de afrontar posibles situaciones de incertidumbre, “los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados” (López et al., 2013, p. 153).

Valorar las necesidades emocionales de adaptación de los individuos al realizar iniciativas de cambio que se pretenda llevar a término, ya que de no hacerlo puede provocar problemas de adaptación de las personas a esa nueva situación y ahí es donde ocurre esta resistencia. Todo individuo involucrado en el proceso de cambio en la organización debe estar informado de lo que se pretende hacer, comprender por qué se hace, qué implicación va a tener todo esto y sobre todo poder participar en ello junto a los líderes o dueños de empresa. Con esto también es necesario que el promotor de cambio se centre en los aspectos relacionados al cambio sin descuidar otros aspectos de la organización.

Se tendrá un plan para turnos, descansos y de organización laboral, para minimizar los riesgos cuando sea necesario que las personas que trabajan realicen tareas que garanticen servicios esenciales a los clientes que se vean retenidos o en cuarentena en los hoteles.

Variable: Comunicación

Objetivo:

Entablar canales de comunicación que permitan generar confianza entre los integrantes de la organización.

Acciones:

Implementar canales de comunicación entre los integrantes de los establecimientos que permitan el flujo de información. La efectividad de la comunicación está en no generar falsas expectativas de los hechos. Es importante propiciar un clima agradable, donde los colaboradores se sientan motivados y comprometidos con los objetivos de la organización. De esta forma, aceptarán mejor el cambio en pro del bien común. Promover un clima de confianza es importante para combatir la renuencia al cambio. Por ello, es importante que los ejecutivos mantengan una buena relación con sus colaboradores, que escuchen las expresiones de resistencia, pues de no hacerlo se puede presentar falta de compromiso, pueden darse actos que pretendan detener los cambios.

Realizar integraciones, talleres que faciliten expresar las opiniones y preocupaciones, que ayuden en los momentos de dificultad, para identificar posibles soluciones y de estas establecer un compromiso común.

Variable: Cultura

Objetivo: Identificar las variables culturales de cada organización que favorecen el cambio.

Acciones:

La resistencia en las organizaciones se puede dar dentro de los procesos de cambios, condicionada por una medida que puede o no afectar antes, durante o después de haber ocurrido el cambio. La resistencia es un factor común dentro de la mayoría de los procesos de cambio organizacional. Esto puede originarse por la incertidumbre sobre los efectos del cambio, el rechazo a la intervención de la autoridad o por la intransigencia hacia nuevas cosas. En la mayoría de los casos, las personas muestran preocupación por saber de qué manera el proceso de cambio afectará su situación económica o laboral. Motivar a los participantes desde abajo, construir la cultura que promueva conducta y actitudes del promotor del cambio hacia los involucrados. Los valores y tradiciones organizacionales pueden ser beneficiosos para el

desarrollo de los procesos de cambio, sin embargo, es una de las variables que puede generar altos niveles de resistencia por la condición de hacer las cosas de la misma manera. Se recomienda realizar un listado de aquellas variables personales por las cuales el establecimiento no cambia a las condiciones del sector, verificar cuáles de ellas se pueden mantener que beneficien al lugar y cuáles de estas se tienen que transformar o quitar para estar en sintonía con la tendencia del sector.

Variable: Tecnología

Objetivo: Implementar nuevas tecnologías que faciliten la visibilidad de los establecimientos

Acciones:

Diseño de página web, que permita la visibilidad de los establecimientos y facilite a los clientes el *check-in* y *check-out*, sistema de reservas, pago en línea, conocer los servicios y los protocolos implementados. Identificar el costo beneficio de adquirir plataformas para beneficio de la prestación del servicio. Utilizar plataformas gratuitas como Facebook, Instagram, WhatsApp empresarial con el fin de fortalecer el fin del establecimiento. Es importante que una vez se inicie el proceso, no se descuide la utilización de las mismas y sean el canal para darse a conocer el servicio.

Proporcionar a los colaboradores herramientas tecnológicas y preventivas apropiadas antes de que las personas comiencen sus turnos de trabajo.

Variable: Certificación

Objetivo: Obtener las diferentes certificaciones que dan seguridad y calidad al servicio prestado

Acciones

Los directivos deben estar dedicados de forma permanente a profundizar los aspectos relacionados con lineamientos, parámetros, normas que integren la normativa existente no solo en cuanto a los protocolos de bioseguridad, sino a certificarse en calidad y turismo sustentable, para así generar confianza y seguridad en la prestación del servicio.

Variable: Alianzas

Objetivo: Establecer relaciones con los diferentes sectores (Gobierno, academia y demás agremiaciones)

Acciones:

Realizar alianzas con empresas prestadoras de servicios turísticos, que permitan mejorar la calidad del servicio, ofreciendo transporte puerta a puerta, actividades turísticas en la población de destino.

Mejorar los canales de comunicación entre jefes-colaboradores-jefes, de manera que permita la recepción de información y retroalimentación continua para facilitar la comprensión de las situaciones de cambio y poder fomentar un ambiente de cambio a través de las relaciones entre las personas de las organizaciones.

Utilizar este período de poca demanda, para la formación y cualificación de las competencias de los trabajadores, con el fin de fortalecer las capacidades y habilidades de todos los integrantes de la organización y de mejorar la prestación del servicio.

Participar en convocatorias para el fortalecimiento del turismo comunitario.

Capítulo VII. Conclusiones, discusión y limitaciones

7.1 Discusión

Se partió de la situación de emergencia sanitaria por la COVID-19, la cual llevó a un escenario de aislamiento preventivo y generó parálisis en muchos sectores económicos del país, en donde la industria del turismo se vio ampliamente afectada y además la apertura ha sido lenta y poco alentadora. Una de las medidas que adoptó el Gobierno nacional para mitigar, prevenir y controlar el contagio del virus y volver a la activación económica del país, fue la implementación de protocolos de bioseguridad por medio de resoluciones de carácter general y sectorial, las cuales presentaban una serie de medidas o cambios de manera obligatoria, para que las empresas pudiesen volver a sus actividades económicas de forma confiable y segura.

Identificando la situación anterior y con los resultados obtenidos, podemos concluir que más del 70 % de la muestra opina que el contexto los llevó a realizar cambios puntuales, que estos reaccionaron frente a él, pues consideraban que la supervivencia del establecimiento estaba en riesgo si no se realizaban los cambios. Lo anterior se verifica con Díaz-Barrios (2011), autor que manifiesta que los cambios organizacionales también se pueden dar por presión de fuerzas exógenas, que para este caso se presentó por la adopción obligatoria de los protocolos de bioseguridad impuestos por el Gobierno.

Por otra parte, en el aspecto teórico, Duque (2014, p. 164) habla sobre los cambios que se dan de forma imprevista por causas externas, conectadas con el entorno competitivo, en donde “se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional”; muestra de ello es que más del 50 % de los encuestados comentan que el cambio, aunque fue imprevisto y radical porque consideran que ya no son la misma empresa, y al ser un sector que tardó en reactivarse, esto permitió que se adaptaran mejor a implementación de los protocolos. Además, varios establecimientos manifestaron que se adaptaron rápido a los cambios, para buscar otras alternativas de mercado o clientes, como el personal de salud de las IPS o funcionarios públicos de las administraciones municipales.

También, más del 60 % de los empresarios vieron oportunidades interesantes como actualización en la normativa vigente de higiene frente a la propagación del virus, adaptaron nuevas estrategias para limitar el contacto con el huésped, arreglos locativos, implementaron plataformas en sus servicios, manejo de redes sociales y ofrecieron otros servicios para que el visitante no saliera continuamente y se ofreciera seguridad o confianza al cliente al momento de prestar el servicio.

En la teoría, la resistencia al cambio está influenciada por la conducta del individuo, dada por los intereses en conflicto o por la ausencia de un ambiente que brinde apoyo en situación de cambio organizacional, prueba de ello es que más del 30 % de la muestra tenía una percepción distorsionada del cambio, posiblemente porque la información frente a la normativa o protocolos de bioseguridad para establecimientos hoteleros no era de su conocimiento o experticia, lo que dificultaba la interpretación y comprensión de la información, y en cierta medida afectaba el proceso de cambio. Para sobrellevar esta situación, muchos establecimientos recurrieron a profesionales expertos en el

tema o a entidades del Gobierno para que los capacitara en la interpretación e implementación de la norma.

Según la literatura, existen factores propios del individuo que hacen que se evidencie la resistencia al cambio, los cuales están relacionados con su personalidad, sus antecedentes y su comportamiento, que como consecuencias traen incertidumbre, miedo a lo desconocido, predisposición al fracaso, pérdida de seguridad del colaborador, conflictos de personalidad. Muestra de esto es que más del 30 % de los empresarios se vieron desmotivados, ya que analizaban que habían intentado cambios, pero las malas experiencias les dificultaron lograrlos. Asimismo, el cambio podía traer ventajas, aunque también había que asumir pérdidas, la mayoría de los empresarios estaban resignados a que las cosas se dieran de otra manera y esto obstaculizó que se buscaran posibles soluciones.

Sin embargo, según García-Cabrera *et al.* (2011), existen aspectos positivos asociados al cambio como la comunicación entre líderes y colaboradores, beneficios percibidos, apoyo de la dirección, con el fin de propiciar cambios y reducir la resistencia, lo cual se vio reflejado en nuestra investigación en el 20 % por ciento de los empresarios que consideraban que a pesar de que el sector está atravesando un mal momento era importante buscar soluciones y alianzas para que se reactivara el mercado.

La mayoría de los establecimientos no cuenta con un gran número de colaboradores, ya que más del 70 % de los encuestados solo tienen de uno a tres colaboradores. Por tal motivo, no se dio un significativo valor a la ocurrencia de una actitud negativa por parte de los empleados frente al cambio. Sin embargo, hubo un porcentaje representativo sobre todo en los establecimientos con más de seis colaboradores, donde sí surgió cierta negatividad que afectó hasta cierto punto el cambio. Por otra parte, también se detectó en los resultados que más del 35 % de los colaboradores han sentido el apoyo de sus superiores a pesar de cometer errores debido a la situación de incertidumbre. Además, más del 50 % manifiesta confianza en que el establecimiento era capaz de afrontar la situación y seguir adelante. Sin embargo, un porcentaje significativo de los encuestados mostró insatisfacción por parte de sus trabajadores, ya que la emergencia sanitaria más la implementación de protocolos, en muchos casos causó reducción de personal y salarios.

Más del 45 % de los encuestados expresaron que los directivos o líderes del cambio siempre estuvieron pendientes de todos los aspectos del establecimiento sin descuidar alguno que pudiera afectar otras partes de la organización. No obstante, hay que tener presente que una de las claves para que el proceso de cambio sea exitoso es el compromiso de la alta dirección a mostrar claramente a todos sus colaboradores la intención de realizar el cambio de la mejor manera y de beneficiar a todos los miembros de su organización.

En general, las organizaciones del sector hotelero atravesaron por un proceso de cierre de cinco a siete meses, el cual ocasionó una fuerte disminución en la cifra de ventas, hecho que, a su vez, trajo consigo una notable disminución de las ganancias; además, la productividad de la empresa se vio afectada por falta de ideas creativas que ayudaran a encontrar posibles situaciones de mejora frente a la emergencia. En lo que respecta a la satisfacción de los empleados, se observa que esta disminuyó, pues se presentó ausencia laboral debido a los cierres y a las medidas de restricciones, una ligera disminución de salarios, un leve incremento de despidos y una leve disminución en el número de trabajadores temporales, lo que aumentó la tasa de desempleo y afectó negativamente la economía de la región.

En lo que respecta al tiempo para completar el servicio, se vio un ligero incremento al implementar los protocolos de desinfección, aumentaron los costos en los suministros, las demoras en la prestación del servicio y la adaptación de los colaboradores a la aplicación correcta de los protocolos.

7.2 Conclusiones y limitaciones

A partir del análisis de los datos se identificaron seis factores que inciden en la resistencia al cambio en el sector hotelero de la provincia Sugamuxi: 1) cambio, 2) comunicación, 3) cultura, 4) colaboradores, 5) liderazgo, 6) financiero. Lo cual se evidencia en las medidas, los valores, las costumbres y creencias de la empresa y la falta de conocimiento o experticia en la normativa pertinente, que causaron dificultades de interpretación y comprensión de la información, y afectaron en cierta medida el proceso de cambio.

Por otra parte, la cifra de ventas y el nivel de ganancia fueron los factores que más afectaron a los establecimientos, pues tienen el porcentaje más bajo con respecto a las demás variables, lo que nos hace pensar que las tradiciones, el desconocimiento y lo financiero son fuente de resistencia significativas y pueden incidir en la supervivencia de las empresas.

Para la implementación de las estrategias que permitan la reactivación del sector se debe considerar que aún la emergencia sanitaria no ha terminado y que factores a corto plazo como la velocidad de la vacunación y la posibilidad de nuevos picos de contagios son determinantes para su desarrollo y sostenimiento en el tiempo. A pesar del panorama tan incierto, es importante buscar soluciones, alianzas o reinventarse, para que se reactive el mercado.

Se identifica que las resistencias al cambio organizacional tienen niveles leves, ya que, en parte, el contexto llevó a las empresas realizar cambios puntuales, que estas reaccionaron frente a él porque consideraron que la supervivencia del establecimiento estaba en riesgo si no se realizaban los cambios, lo que permitió a los establecimientos hoteleros adaptarse a estos. Sin embargo, es necesario prestar atención a la actitud negativa por parte de los empleados, puesto que esta es una de las respuestas con uno los valores más bajos; de igual forma se recomienda a las organizaciones incentivar a sus trabajadores para que participen y colaboren con los cambios. Se comprueba la existencia de resistencia al cambio organizacional en el sector hotelero en la provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá frente a la emergencia sanitaria COVID-19, pero no ha sido lo suficientemente fuerte para dificultar seriamente el proceso de cambio.

Según los datos encontrados, aproximadamente el 40 % de la población presenta resistencia al cambio, debido a las malas experiencias en otros procesos de cambios, a las tradiciones, costumbres, valores arraigados, desconocimiento en el tema por implementar y falta de músculo financiero, que dificultaron a estos empresarios adaptarse a los cambios frente a la emergencia sanitaria. Prueba de esto es que algunos encuestados manifestaron no diligenciar la encuesta porque ya habían liquidado su establecimiento

En consecuencia, en cuanto a ser un cambio obligatorio, solo las empresas que identificaron posibles soluciones se adaptaron; además, como están en proceso de apertura, no podemos indicar si en un tiempo superior a un año los establecimientos aún se mantengan, por falta de flujo de caja o posibilidades de endeudamiento, ya que al ser pequeñas empresas las dificultades de acceso a beneficios son más complejas. En lo relativo a capacitar o involucrar a las entidades que tienen que ver con la puesta en marcha de protocolos o en otros posibles cambios, aunque manifiestan haber

recibido capacitación, es importante que se involucren otros actores que faciliten la formación y el entendimiento de los procesos de cambio, para que ayuden a los empresarios a desarrollar su capacidad de respuesta ante estas situaciones y adquieran experticia en el tema.

En ese sentido, se considera que las resistencias no son malas, ya que todo cambio genera cierto nivel de resistencia, esta es una muestra de la preocupación de los individuos por la incertidumbre o el miedo a lo desconocido, frente a lo cual el gestor del mismo debe proporcionar seguridad en todos los niveles organizacionales, de tal manera que permita ver el lado positivo de las situaciones en pro de la mejora y beneficio para todos. La reducción de la resistencia se logra con buenas prácticas de comunicación, formación, una cultura organizacional saludable en todos los niveles, la planeación del cambio, un líder comprometido que facilite reducir la intensidad de la resistencia.

En cuanto a las limitaciones de la investigación, se puede afirmar que la participación de la población en estudio fue muy reducida; en efecto, muchos de los empresarios, por falta de tiempo o porque no conocen la relación entre la academia y el sector para favorecer sus actividades empresariales, no quieren participar en este tipo de estudios.

En relación con la literatura referente al tema de estudio, en su gran mayoría son revisiones teóricas y en menor medida estudios aplicados al tema de la resistencia al cambio organizacional, lo que dificultó la adaptación del instrumento a la población. Hay que mencionar que la mayoría de los estudios estaban enfocados en los colaboradores y no en dueños o administradores de los establecimientos, lo que complicó la búsqueda de algún instrumento por aplicar.

Los resultados no se pueden generalizar, ya que los participantes en el estudio no representan ni siquiera la mitad de la población; por lo tanto, se recomienda hacer investigaciones aplicadas que permitan establecer con mayor certeza la resistencia al cambio en las organizaciones.

La Consultoría permitió entregar a los empresarios del sector hotelero de la provincia Sugamuxi un mapa de georreferenciación junto con un directorio y un informe general, sobre el estudio específico de los factores que inciden en la resistencia al cambio organizacional durante la emergencia sanitaria Covid 19 en el sector Hotelero de la Provincia de Sugamuxi. Estos entregables fueron soportes significativos, para la toma de decisiones al diseñar las estrategias que benefician y apoyan el desarrollo de dicho sector, en esta situación de emergencia sanitaria y reactivación económica. Por tal motivo La Cámara de Comercio de Sogamoso entrega una nota satisfactoria a dicha consultoría.

Referencias

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9–24.
- Asociación Hotelera y Turística de Colombia [Cotelco]. (2020). *Sector hotelero en Colombia en crisis más profunda de su historia*. <https://www.cotelco.org/noticias/crisishotelera>.
<https://www.cotelco.org/noticias/crisishotelera>
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., y Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Celina, H., y Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–580.
- Centro de pensamiento turístico - Colombia. (2018). *El empleo en el sector turismo : análisis de los indicadores laborales para Colombia 2007-2017*. <https://cptur.org/publicaciones/W9jvFhcg91eKKD>
- Chiang, C.-F. (2010). Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.002>
- Deloitte. (2020). El Sector hotelero en tiempos de la Covid 19. *Newsletter Sector hotelero*, 1–26. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/financial-advisory/Deloitte-ES-financial-advisory-sector-hotelero-tiempos-covid19.pdf>
- Díaz-Barrios, J. (2011). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(32), 605–627. <https://doi.org/10.31876/revista.v10i32.10417>
- Díaz, A. (2020, septiembre 17). *Aportación directa del turismo al PIB en el mundo 2013-2019*. <https://es.statista.com/estadisticas/640133/aportacion-directa-del-sector-turistico-al-pib-mundial/>
- Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Escudero, J., Delfín, L. A., y Arrano, R. M. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 1, 1–9.
- García-Cabrera, A. M., Álamo-Vera, F. R., y García-Barba, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: Factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 231–246. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.007>
- García-Chacon, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios Gerenciales*, 96, 57–106.
- García-Rubiano, M., y Forero-Aponte, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá - Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79–90. <https://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
- García, M., y Forero, C. (2018). *Estrés laboral y contrato psicológico como elementos Labor stress and psychological contract as relational elements of organizational change* Introducción. 14(1), 149–162. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15332/s1794-9998.2018.0001.11>
- Gobernación de Boyacá. (2020). *Provincia de Sugamuxi, Departamento de Boyacá*. http://www.boyacacultural.com/index.php?option=com_content&view=article&id=107&Ite

mid=104

- González, J., y Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(2), 62–77. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/22>
- Lesmes, L., Rango, A., Sanchez, O., Vargas, H., Ariza, M., Díaz, C., y Canoles, C. (2020). *Turismo en Boyacá: Sector orientador potencial de las actividades productivas del departamento*. Editorial JOTAMAR S.A.S. [https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/29988/Investigacion con impacto regional.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/29988/Investigacion%20con%20impacto%20regional.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- López, M. E., Restrepo, L. E., y López, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 18(1), 149–157.
- Luján Johnson, G. L. (2019). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *Ucv-Scientia*, 10(1), 24–36. <https://doi.org/10.18050/revucv-scientia.v10n1a2>
- Mejía, C., Andrea, P., y Hernández, C. (2006). *Cambio Y Generación*.
- MINCIT. Ministerio de Comercio, I. y T. (2020). *Información: Perfiles Económicos Departamentales*. <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=4bebf02-33f4-48a2-be6d-ce426752f76d>
- Ministerio de salud y protección social. (2020a). *Resolución número 385 del 12 de marzo de 2020*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-385-de-2020.pdf>
- Ministerio de salud y protección social. (2020b). *Resolución 666 de 2020*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-666-de-2020.pdf>
- Ministerio de salud y protección social. (2020c). *Resolución 1050 del 26 de junio de 2020*. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolución No. 1050 de 2020.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolución%20No.%201050%20de%202020.pdf)
- Ministerio de Salud y Protección Social, ministerio de comercio, industria y turismo. (2020). *Circular 012*. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Circular No. 12 de 2020.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Circular%20No.%2012%20de%202020.pdf)
- Minsalud. Ministerio de salud y protección social. (2020). *Resolución 749 del 13 de mayo de 2020*. http://colombiasigueladelante.mincit.gov.co/colombia_sigue_adelante/media/archivos/pdf/Resolucion-No-749-de-2020.pdf
- Montealegre, J., y Calderon, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: *Director*, 17(29), 49–69. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802904>
- O'Connor, C. A. (1993). Resistance: The Repercussions of Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(6), 30–36. <https://doi.org/10.1108/01437739310145615>
- OIT. Organización internacional del trabajo. (2020). *Nota informativa de la OIT. El impacto de la COVID-19 en el sector del turismo*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_748876.pdf
- OMT. Organización mundial del turismo. (2020, septiembre 15). *Las cifras de turistas internacionales caen un 65% en la primera mitad de 2020, informa la OMT*. <https://www.unwto.org/es/news/las-cifras-de-turistas-internacionales-caen-un-65-en-la-primera-mitad-de-2020-informa-la-omt>
- ONU. Organización de las Naciones Unidas. (2020). *El turismo fue devastado por el COVID-19 y debe ser reconstruido de una manera más amigable con el planeta | Noticias ONU*. <https://news.un.org/es/story/2020/08/1479432>

- OPS. Organización panamericana de la salud. (2019). *Enfermedad por el Coronavirus (COVID-19) | OPS/OMS | Organización Panamericana de la Salud*. <https://www.paho.org/es/tag/enfermedad-por-coronavirus-covid-19>
- Pardo Del Val, M., y Fuentes, C. M. (2005). Resistencias al cambio organizativo: Un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos. *M@n@gement*, 8(3), 47–67. <https://doi.org/10.3917/mana.083.0047>
- Pardo Del Val, M., y Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148–155. <https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
- Parra Fernández, M., Visbal Franco, O., Duran, S. E., y Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 36(1), 155–170. <https://doi.org/10.16888/interd.36.1.11>
- Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M., y Pérez-Campaña, M. (2015). Procedimiento para evaluar las variables generadoras de sinergias en los cambios organizacionales. *Ciencias Holguín*, 21(4), 1–19. <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181542152004.pdf>
- Presidencia de la Republica. (2020). *Resolución 1285 de 2020*. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolución No. 1285 de 2020.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolución%20No.%201285%20de%202020.pdf)
- Prieto, R., Emonet, P., García, J., y González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 386–402. <https://doi.org/10.31876/rcs.v21i3.25739>
- Raineri, A. (2001). del organizacional en empresas chilenas. *Estudios de administración*, 8(2), 1–40.
- Rodríguez-Toubes, D., y Álvarez, J. (2015). Vulnerabilidad del turismo y comunicación institucional ante desastres: estudios de casos. *REDMARKA. Revista Digital de Marketing Aplicado*, 11, 137–161. [http://www.redmarka.org/%0Ahttp://redmarka.net/ra/usr/39/1500/redmarka_n11_pp137_161.pdf%0Ahttp://files/41/Rodríguez-Toubes Muñiz - 2015 - VULNERABILIDAD DEL TURISMO Y COMUNICACIÓN INSTITUC.pdf](http://www.redmarka.org/%0Ahttp://redmarka.net/ra/usr/39/1500/redmarka_n11_pp137_161.pdf%0Ahttp://files/41/Rodríguez-Toubes%20Muñiz%20-%202015%20-%20VULNERABILIDAD%20DEL%20TURISMO%20Y%20COMUNICACIÓN%20INSTITUC.pdf)
- Rodríguez, V., y Mladinic, A. (2016). Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional: Un análisis desde el individuo en contexto laboral. *Psykhé*, 25(1), 1–17. <https://doi.org/10.7764/psykhe.25.1.733>
- Romero, J., Matamoros, S., y Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR*, 23(50), 35–52. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v23n50/v23n50a04.pdf>
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., y González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología (Peru)*, 36(1), 105–134. <https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>
- Secretaría de desarrollo económico y turismo. Municipio de Sogamoso. (2020). *Guía informativa para sector Hotelero*. https://drive.google.com/file/d/1xa-TUL0FKAISiJiJro53hdXctTUb5_EF/view
- Secretaría de desarrollo económico y turístico. (2020). *Guía informativa para sector hotelero*. https://drive.google.com/file/d/1xa-TUL0FKAISiJiJro53hdXctTUb5_EF/view
- Sociedad ecológica de sugamuxi. (s/f). *Sociedad Ecológica de Sugamuxi :: SES: Mapa de Sugamuxi*. Recuperado el 6 de diciembre de 2020, de <http://ecosugamuxi.blogspot.com/p/mapa-de-sugamuxi.html>
- Strebels, P. (1994). Choosing the Right Change Path. *California Management Review*, 36(2), 29–

51. <https://doi.org/10.2307/41165743>

Suárez-Pineda, M., y Urbiola-Solís, A. E. (2019). Cambio organizacional en el sistema de salud colombiano. Una mirada desde la perspectiva institucional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(1), 68–79. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n1.5205>

Universidad adventista de Chile. (s/f). *Formato de validación por expertos- Guía para validar instrumentos de investigación*.

UNWTO. Organización Mundial del Turismo. (2021, marzo 31). *Un 87% menos de llegadas de turistas en enero de 2021, mientras la OMT pide mayor coordinación para reactivar el turismo*. <https://www.unwto.org/es/news/un-87-menos-de-llegadas-de-turistas-en-enero-de-2021-mientras-la-omt-pide-mayor-coordinacion-para-reactivar-el-turismo>

Vértiz Galvan, M. Á. (2008). Referentes teóricos para el análisis del cambio organizacional: las tesis sobre el cambio y la síntesis de los procesos institucionales. *Gestión y Estrategia*, 33, 13–27.

Villegas, L., García, T., y Díaz, M. (2011). Diagnostico de la probable disposición a la resistencia al cambio en una empresa tabacalera. En *Procesos de cambio y desarrollo organizacional*.

Zapata, G., y Mirabal, A. (2011). El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. *Estudios Gerenciales*, 27, 79–98.

Apéndices

Cuestionario

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Proyecto para optar al título de magíster en Administración de Organizaciones

“Factores que inciden en la resistencia al cambio organizacional frente a la emergencia sanitaria COVID-19. Aplicación en el sector hotelero de la provincia de Sugamuxi, departamento de Boyacá”.

Consentimiento:

Apreciada(o) Directivo(a), agradezco su colaboración al aceptar responder este cuestionario que forma parte del “Proyecto de consultoría de factores que inciden en la resistencia al cambio organizacional en el sector hotelero de la provincia de Sugamuxi, departamento de Boyacá frente a la emergencia sanitaria por la COVID-19”, como estudiantes de la Maestría en Administración de Organizaciones, del grupo de investigación “Investigadores para el Desarrollo Empresarial y Agroindustrial Sostenible IDEAS”, que pertenece a la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Tunja.

La información suministrada por usted es confidencial y reservada, conforme a lo previsto en la Constitución y en la Ley 1273 de 2009, y tiene fines académicos exclusivamente; los resultados del estudio preservarán la confidencialidad de los participantes. De acuerdo con Ley Estatutaria General de Protección de Datos Personales (1581 de 2012) ninguno de sus datos será compartido parcial o totalmente a ninguna persona u organización privada o pública.

Manifestamos expresamente que la información es de la Universidad y de la Cámara de Comercio de Sogamoso, así como los derechos de autor y patrimoniales por la elaboración de la consultoría. En virtud de lo anterior, se entiende que la UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA Y LA CÁMARA DE COMERCIO DE SOGAMOSO adquieren el derecho de reproducción en todas sus modalidades, incluso para divulgación audiovisual; el derecho de transformación o adaptación, comunicación pública, distribución y, en general, cualquier tipo de explotación que de las obras se pueda realizar por cualquier medio conocido o por conocer, reservando los datos personales de los participantes y expresando que será solo para fines académicos.

Para mayor información sobre este trabajo de investigación, puede comunicarse al correo electrónico, diafifersa@gmail.com, beicy.acosta@uptc.edu.co o al de nuestra directora, profesora Alba Matilde Chávez Otálora albachavezo@gmail.com

Entrevistado:

Nombre _____

Firma _____

CC: _____

Con su firma acepta participar del estudio bajo las condiciones antes mencionadas.

Se pedirán algunos datos adicionales con el fin de actualizar el directorio y hacer un mapa de georreferenciación para la fácil ubicación del establecimiento.

Datos del establecimiento	
Nombre del establecimiento	
Tipo de establecimiento	
Negocios a los que se dedica	
Número de empleados	
Indique: de sus empleados, cuántos tienen formación universitaria, bachillerato, sin titulación	
Forma jurídica	
Empresa familiar (generación)	
Dirección	
Teléfono	
Link o página web del lugar	
Imagen del establecimiento	
Correo	
Datos de quien contesta	
Género	
Edad	
Estado civil	
Número de hijos	
Escolaridad	
Estrato socioeconómico	
Profesión	

Nombre del cargo que desempeña actualmente	
Antigüedad en el hotel (en años)	
Antigüedad en el cargo actual	

A continuación, usted encontrará una serie de enunciados, a los cuales debe responder con una x, según corresponda. Por favor sea lo más sincero posible.

1. Nos proponemos analizar los cambios que hayan ocurrido en su servicio de alojamiento. Para ello, señale de entre las siguientes situaciones una o varias por las que haya atravesado su empresa por la emergencia sanitaria COVID-19.

- Hemos introducido un nuevo servicio, tecnología (entre otros).
- Nos hemos dirigido hacia un nuevo grupo de clientes, con los consiguientes cambios en herramientas de marketing y en adecuaciones de servicio.
- Hemos introducido en el mercado un nuevo servicio y por tanto también una nueva forma de prestación, promoción y comercialización.
- Hemos ampliado nuestro mercado objetivo, dirigiéndonos a clientes de otras regiones dentro del país o a clientes extranjeros
- Hemos atravesado un proceso de fusión, una adquisición o una alianza de cooperación con otra u otras empresas.
- Hemos iniciado un programa de gestión de la calidad o de gestión medioambiental.
- Hemos reestructurado el servicio de alojamiento, creando o suprimiendo un departamento, o modificando la relación entre los existentes.

2. Concrete en pocas palabras en qué ha consistido exactamente el cambio:

3. Señale en qué grado identifica más el cambio ocurrido en su empresa:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Indiferente

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

Hemos tenido un cambio de algunos aspectos puntuales, pero en esencia la empresa sigue igual	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Las condiciones del entorno nos indicaban que el cambio debía producirse (reaccionamos)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
La supervivencia de la empresa estaba en juego si no se realizaba el cambio	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
El cambio se realizó con tiempo, meditando durante todo el proceso	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
El cambio ha sido radical, hoy ya no somos la misma empresa de antes	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Considerábamos que tarde o temprano tendríamos que hacer un cambio y decidimos anticiparlo	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Consideramos que el cambio nos brindaba una oportunidad interesante	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
El cambio fue rápido, las etapas de planificación y ejecución de tareas fueron ambas muy breves	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

4. Valore en qué medida las afirmaciones siguientes describen una situación que tuvo lugar en su empresa antes o durante el cambio, marcando con un círculo el nivel correspondiente:

1: Nunca ocurrió eso

2: Ocurrió, pero no afectó mucho nuestros planes de cambio

3: Ocurrió y afectó en cierta medida

4: Ocurrió y dificultó el cambio seriamente

5: Ocurrió y nos obligó a alterar la forma en que habíamos previsto el cambio

1. Existía cierta percepción distorsionada de la situación (por dificultad de la empresa para evaluar el futuro, por rechazo a todo aquello contrario a lo que se espera o se desea, o por ideas tan asumidas que no se percibía la necesidad de cambiar)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
---	--

2. Surgieron dificultades en cuanto a la interpretación y comprensión de determinada información que era fundamental para entender el cambio	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3. Algunas personas no se atrevieron a expresar sus preocupaciones u opiniones, que nos hubiesen ayudado en ese momento	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4. La interrupción del funcionamiento habitual para entrar en una situación de cambio conllevaba unos costes muy altos para el servicio de alojamiento	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
5. El cambio nos podría traer ventajas, pero también nos supondría pérdidas en otras partes, y aunque nuestro funcionamiento no era el mejor, lo que perdíamos por un lado se compensaba por otro y por eso no estábamos especialmente motivados hacia el cambio	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
6. Ya se habían intentado otros cambios y nos habían traído tan malos resultados que el interés por iniciar uno nuevo quedaba mermado	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
7. Los empleados en general no hacían una valoración tan positiva de los resultados que se esperaban conseguir con el cambio como la que hacía la gerencia y por eso el cambio no les interesaba	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
8. Las circunstancias cambiaban tan rápido y la situación era tan compleja que nos resultaba difícil encontrar una respuesta creativa	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
9. Nuestra situación era en gran parte producto de la situación general del sector, de modo que estábamos bastante resignados a que las cosas funcionasen de esa manera y por eso tampoco buscábamos soluciones insistentemente	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
10. En general, en la empresa existía una cierta forma de hacer las cosas, unos valores que estaban profundamente arraigados y costaba cambiarlos	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
11. El promotor del cambio tenía una obsesión que lo llevaba a descuidar otros aspectos que podrían estar preocupando al resto de implicados	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
12. El cambio que necesitábamos exigía unas capacidades con las que la empresa en ese momento no contaba	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
13. Surgió una actitud cínica de cara al cambio por parte de los empleados	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

5. Señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1: En desacuerdo

2: Algo de acuerdo

3: De acuerdo

4: Bastante de acuerdo

5: Muy de acuerdo

1. Durante el cambio los empleados recibieron una formación que les permitió entender la situación.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
2. En la empresa hay un continuo flujo de información de abajo (trabajadores) a arriba (jefe) y de arriba (jefe) a abajo (trabajadores).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
3. En la empresa existe un continuo flujo de información entre las áreas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
4. Existen incentivos (monetarios o no monetarios) para aquellos empleados que colaboran en un cambio.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
5. Las relaciones entre las personas del establecimiento fomentan un ambiente de cambio.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
6. Los valores y creencias de la empresa respecto al cambio impedían el proceso de cambio.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
7. Los empleados han sido conscientes durante el cambio de que los jefes lo apoyaban a pesar de los errores que pudieran cometerse debido a la situación de incertidumbre.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
8. Los jefes han conseguido involucrar a los empleados durante el cambio.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
9. Los empleados en general consideraban que los cambios eran necesarios.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
10. Los empleados en general consideraban que la empresa era capaz de afrontar el cambio con éxito.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
11. Los empleados estaban satisfechos con la situación previa al cambio.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

12. La alta dirección apoyó el cambio en todo momento.

1 2 3 4 5

6. Valore los resultados que ha tenido el cambio para su empresa. Indique primero si responde con base en una medición objetiva o si son percepciones personales, y marque con un círculo el aumento o reducción:

1. Fuerte disminución
2. Ligera disminución
3. No se ha visto efecto
4. Ligero incremento
5. Fuerte incremento

Ítem	Marque con una X
Cifra de ventas	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Costes	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Nivel de ganancias	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Productividad de la empresa	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Calidad del servicio prestado	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Satisfacción de los clientes	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Tiempo que se tarda en completar el servicio	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Mejora de la posición en el sector	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Cuota de mercado	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Satisfacción de los empleados con su trabajo	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Ausencia laboral	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Reducción de salarios	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Conflictos laborales	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Despidos	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

Jubilaciones anticipadas	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Número de trabajadores	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Trabajadores temporales	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

7. Actualmente, qué normatividad está aplicando para el desarrollo del protocolo de bioseguridad en su establecimiento.

Muchas gracias por su valiosa colaboración al contestar este cuestionario.