

# Ambivalencia Actitudinal Ante el Cambio Organizacional: Un Análisis Desde el Individuo en Contexto Laboral

## Attitudinal Ambivalence Toward Organizational Change: An Analysis From the Perspective of Individuals in a Work Environment

Viviana Rodríguez  
Universidad de Valparaíso

Antonio Mladinic  
Pontificia Universidad Católica de Chile

Tradicionalmente, las reacciones de los trabajadores ante situaciones de cambio organizacional han sido investigadas desde la perspectiva de la resistencia al cambio, existiendo aún controversia. Esta investigación indagó el rol de la ambivalencia actitudinal, integrando aportes de la psicología social. Un primer estudio experimental tuvo por objetivo manipular el nivel de ambivalencia del trabajador controlando el tipo de información que recibe respecto del cambio organizacional. Un segundo estudio correlacional evaluó el rol moderador de la ambivalencia actitudinal entre su actitud e intención conductual. En cada estudio participaron, respectivamente, 61 y 418 trabajadores pertenecientes a una empresa minera chilena en proceso de cambio, empleándose un muestreo probabilístico estratificado. Se emplearon 2 formas de un cuestionario. Por medio de *t* de Student, correlaciones bivariadas y análisis de regresión moderada, los resultados del Estudio 1 indicaron que los trabajadores expuestos a información inconsistente presentaron niveles mayores de ambivalencia. El Estudio 2 sugirió que la ambivalencia modera la relación entre actitud e intención conductual del trabajador. Se concluye que la evaluación de ambivalencia es un factor importante a considerar en contextos de cambio organizacional.

*Palabras clave:* cambio organizacional, ambivalencia actitudinal, tipo de información, moderador

Traditionally workers' reactions in organizational change situations have been studied from the perspective of resistance to change, an approach which has led to controversial findings. The present research focused on the role of attitudinal ambivalence, integrating contributions from social psychology. A first experimental study aimed to manipulate worker's ambivalence levels controlling the type of information on organizational change that was provided to them. A second correlational study evaluated the moderating role of attitudinal ambivalence in the relationship between workers' attitudes and behavioral intentions. The participants were, respectively, 61 and 418 workers of a Chilean mining company undergoing a change process, selected through a stratified random sampling process. Two forms of a questionnaire were administered. Student's *t*-test, bivariate correlations, and moderated regression analyses revealed that the participants of Study 1 who were exposed to inconsistent information displayed higher levels of ambivalence. Study 2 suggested that ambivalence moderates the relationship between workers' attitudes and behavioral intentions. These results indicate that ambivalence assessment should be regarded as a relevant factor in organizational change contexts.

*Keywords:* organizational change, attitudinal ambivalence, type of information, moderator

La pregunta relativa a cómo las personas responden a los cambios organizacionales en sus contextos de trabajo resulta compleja en su respuesta. Mientras algunos trabajadores, desde un punto de vista racional, expresan aceptación de los cambios impuestos en su trabajo, en la práctica la implementación de estos cambios les resulta difícil. Tal variación en las reacciones de los trabajadores, a menudo, es referida como ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional. Esta puede ser entendida como “un estado en el cual un individuo está inclinado a dar evaluaciones equivalentemente fuertes, tanto positivas como negativas, hacia un objeto de actitud” (Armitage & Arden, 2007, p. 1421).

---

Viviana Rodríguez Díaz, Escuela de Psicología, Universidad de Valparaíso, Chile; Antonio Mladinic Alonso, Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.

Esta investigación contó con financiamiento de la Comisión Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico y presenta los resultados de la Tesis de la primera autora para optar al grado de Doctor en Psicología en la Pontificia Universidad Católica de Chile.

La correspondencia relativa a este artículo debe ser dirigida a Viviana Rodríguez Díaz, Escuela de Psicología, Universidad de Valparaíso, Avda. Brasil 2140, Valparaíso, Chile. E-mail: viviana.rodriguez@uv.cl

En psicología organizacional la respuesta acerca de cómo los trabajadores reaccionan ante el cambio organizacional ha sido estudiada mediante la investigación de la *resistencia al cambio* o el *apoyo al cambio* (Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Ford, Weissbein & Plamondon, 2003; Hylan, 2008, Abril; Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013; Shapiro, Lewicki & Devine, 1995; Vakola, 2013), sin considerar la posibilidad de que las personas puedan tener complejas reacciones que involucren fuertemente apoyo y resistencia a la vez.

En la literatura vigente se plantea que, si bien el concepto de resistencia al cambio ha sido ampliamente estudiado, presenta limitaciones de tipo filosófico, político y psicométrico (Piderit, 2000; Powley & Piderit, 2008). Se indica que la resistencia no estaría estructuralmente alojada en las personas, sino que sería producto de intereses en conflicto y de la ausencia de un ambiente que brinde apoyo en situación de cambio organizacional (Dent & Goldberg, 1999; Evans, 2001).

El estudio de la ambivalencia en contexto de cambio organizacional es reciente (Lines, 2005). A su vez, en la investigación en psicología social existe consenso en torno al poder explicativo que poseen las variables vinculadas al procesamiento y características de la información que se entrega a las personas, específicamente, sobre la posibilidad de manipular la ambivalencia (Hmielowsky, 2008, Junio; Jonas, Diehl & Brömer, 1997; Maio, Bell & Esses, 1996; Van Harreveld, Van der Pligt, de Vries, Wenneker & Verhulst, 2004). También existen antecedentes teóricos y empíricos en psicología social que demuestran el rol moderador de la ambivalencia actitudinal sobre la relación entre la actitud que tienen las personas y su correspondiente intención conductual (Armitage & Conner, 2000; Conner et al., 2002; Costarelli & Colloca, 2007; Eagly & Chaiken, 1993; Jonas et al., 1997; Mladinic, 1998; Thompson, Zanna & Griffin, 1995). Se entiende por moderador a una variable que afecta la dirección o fuerza de la asociación entre otras dos variables (Baron & Kenny, 1986; Hayes & Matthes, 2009). No obstante, este rol moderador de la ambivalencia solo aparece sugerido en investigaciones en contexto de cambio organizacional, en tanto dicho efecto no ha sido probado en contextos laborales (Lines, 2005; Oreg et al., 2013; Oreg & Sverdluk, 2011; Randall & Procter, 2008).

Desde esta línea de investigación en psicología organizacional (Lines, 2005; Oreg et al., 2013; Oreg & Sverdluk, 2011; Randall & Procter, 2008; Sverdluk & Oreg, 2015), y aplicando conceptos provenientes de la psicología social (Armitage & Conner, 2000; Conner et al., 2002; Costarelli & Colloca, 2007), el presente trabajo intentó avanzar en el análisis de las causas y mecanismos psicosociales que podrían estar a la base de las intenciones conductuales del trabajador ante circunstancias de cambio organizacional. Con este fin, se realizaron dos estudios: el primero, de tipo experimental, tuvo como objetivo probar la hipótesis referida a la posibilidad de manipular el nivel de ambivalencia presentado por el trabajador, mediante el tipo de información que recibe acerca de la situación de cambio (información consistente versus inconsistente). El segundo estudio, por medio de un diseño correlacional, se enfocó específicamente a contrastar la hipótesis de moderación de la ambivalencia en la relación entre la actitud y la intención conductual presentada por el trabajador.

### Antecedentes Teóricos

El cambio organizacional es definido como un cambio deliberadamente planificado en la estructura formal, sistemas, procesos o dominio mercado-producto de una organización, dirigido a mejorar el logro de uno o más objetivos organizacionales (Burke, 2011; Lines, 2005). En cuanto el cambio organizacional se constituye en un proceso en el cual un antiguo estado es dejado atrás y una nueva realidad emerge, es posible preguntarse sobre su funcionalidad como un objeto de actitud. En este sentido, la actitud hacia un cambio organizacional es definida como la evaluación total que hace la persona acerca del cambio y constituye una tendencia psicológica que es expresada por medio de la evaluación del cambio con algún grado de favor o desfavor (Petty & Wegener, 1998).

### Actitud, Intención Conductual y Ambivalencia Actitudinal Desde la Psicología Social

La relación entre las actitudes hacia un objeto y la conducta resultante es explorada por el modelo compuesto actitud-conducta de Eagly y Chaiken (1993). En este modelo las actitudes hacia un objeto actúan como una base para la actitud dirigida hacia cierta conducta. En forma complementaria, de acuerdo a la teoría de la conducta planificada de Ajzen (1991), esas actitudes conductuales llevan a una intención que, generalmente, es aceptada como un adecuado predictor de la conducta, en tanto el contexto permanece estable (Ajzen, 1991; Armitage & Conner, 2000; Eagly & Chaiken, 1993; Jonas et al., 1997).

Por su parte, la ambivalencia actitudinal es definida por Thompson et al. (1995) como un estado en el cual un individuo posee dos o más actitudes hacia una clase de estímulo con diferente valencia. Conforme a lo postulado por Eagly y Chaiken (1993), las personas sostienen un conjunto de creencias inconsistentes, esto es, algunas creencias que expresan una evaluación positiva y otras que expresan una negativa.

En una perspectiva similar, Armitage y Arden (2007) entienden la ambivalencia como “un estado en el cual un individuo está inclinado a dar evaluaciones equivalentemente fuertes, tanto positivas como negativas, hacia un objeto de actitud” (p. 1421). De igual modo, estos autores señalan que la estructura subyacente de las actitudes puede diferir en términos de los valores, creencias y emociones sobre las cuales están basadas, representando diferentes perspectivas en relación al mismo objeto de actitud.

### **El Rol de la Ambivalencia Actitudinal en Estudios Sobre Apoyo o Resistencia Frente al Cambio Organizacional**

En la literatura organizacional los investigadores se centran en predecir las reacciones de los empleados frente al cambio organizacional, intentando determinar el grado de apoyo o de resistencia ante este (Armenakis, Bernerth, Pitts & Walker, 2007; Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Oreg, 2003, 2006; Rafferty et al., 2013; Sverdlik & Oreg, 2009; Vakola, 2013). Sin embargo, estos estudios no consideran que las personas pueden tener reacciones de mayor complejidad que involucran fuertemente apoyo y resistencia a la vez.

En esta línea de investigación, Oreg (2006) señala que el enfoque actitudinal multidimensional permite diferenciar entre antecedentes de la resistencia al cambio organizacional asociados con resultados del cambio (poder y prestigio, seguridad laboral y recompensas intrínsecas) y asociados con el proceso de cambio (confianza en la administración, influencia social y grado de información). Aunque en la investigación de Oreg (2006) se aprecian diferentes patrones de relaciones para los factores de resultado y de proceso de cambio, no se considera la posibilidad de algún mecanismo explicativo. Estos antecedentes ya sugieren que las reacciones de los empleados al cambio pueden ser más complejas que lo que ha sido considerado.

Además, desde un punto de vista psicométrico, a los participantes en estudios de resistencia al cambio se les solicitaba puntuar el grado en el cual ellos están de acuerdo o en desacuerdo con afirmaciones tales como: “En términos generales, los cambios propuestos son lo mejor que podría ocurrir” (Wanberg & Banas, 2000) o “En este momento, yo estoy algo resistente a los cambios propuestos” (Fedor et al., 2006). Los puntajes de disposición o resistencia al cambio eran obtenidos por medio del cálculo del puntaje promedio de los participantes en los ítems. Así, las respuestas de los participantes son interpretadas con facilidad cuando los puntajes son altos o bajos. Empero, un puntaje de rango promedio es, típicamente, interpretado como una actitud *leve* o *indiferente* hacia el cambio, aunque podría, en realidad, reflejar fuertes inclinaciones tanto de apoyo como de resistencia al cambio. Estas investigaciones no estarían distinguiendo los individuos ambivalentes de los indiferentes o con actitudes leves. En la literatura de psicología social este problema ha sido conocido como el *problema bipolar* (Kaplan, 1972; Van Harreveld et al., 2004).

Los antecedentes más recientes de investigación sobre ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional se encuentran en el estudio de Oreg y Sverdlik (2011). Ellos plantean que el origen de la ambivalencia residiría en un conflicto que experimentaría el trabajador entre sus actitudes hacia el cambio organizacional en cuestión y sus actitudes hacia el agente promotor del cambio. Estos autores (Oreg et al., 2013; Oreg & Sverdlik, 2011) visualizan la ambivalencia como una variable dependiente, más que indagar acerca del rol que esta cumple sobre la conducta final del trabajador frente a la situación de cambio. A su vez, la variable ambivalencia tampoco la miden directamente en su investigación: con el objetivo de dimensionar esta variable, Oreg y Sverdlik (2011) crean un índice basado en datos de un estudio anterior y que pertenecían a una escala que evaluaba resistencia al cambio.

Adicionalmente, investigaciones que se centran en estudiar las actitudes del trabajador desde la perspectiva del apoyo o resistencia al cambio, en general, no reportan la potencia de sus diseños ni sus tamaños de efecto y, al ser calculados con posterioridad, en general tienden a ser pequeños, según criterios de Cohen (1992). Esto, sumado a lo que indican estudios de Oreg (2006) y Oreg y Sverdlik (2011), sugiere la posibilidad de perfeccionar la forma en que se operacionalizan las actitudes del trabajador ante el cambio organizacional, midiendo de manera directa la ambivalencia actitudinal. En este sentido, la interpretación de las respuestas de los trabajadores ante el cambio organizacional podría ser sensible a las diferentes formas en que sus actitudes pueden manifestarse.

## Procesamiento de la Información y Ambivalencia Actitudinal Ante el Cambio Organizacional

Desde la investigación en psicología social se indica que el procesamiento de la información acerca de la actitud hacia un objeto nuevo o no familiar que posee características evaluativas inconsistentes (atributos positivos y negativos de manera simultánea) generaría un mayor nivel de ambivalencia actitudinal (Hmielowsky, 2008, Junio; Jonas et al., 1997; Van Harreveld et al., 2004).

Ajzen (2001) y Maio, Esses y Bell (2000) indican que las personas que sostienen actitudes ambivalentes tienden a procesar la información más sistemáticamente, de un modo más controlado y reflexivo que automático y tienden a dar descripciones que son más balanceadas y precisas que las realizadas por individuos que no experimentan ambivalencia.

Diversos autores (Conner et al., 2002; Costarelli & Colloca, 2007; Jonas et al., 1997) plantean que evaluaciones discrepantes de los atributos positivos y negativos del objeto de actitud deberían llevar a un decremento en la consistencia actitud-intención conductual. En consecuencia, estos estudios se dirigen a evaluar el rol moderador de la ambivalencia actitudinal respecto de la relación entre actitud e intención conductual. En esta misma dirección, Armitage y Conner (2000) afirman que las actitudes ambivalentes parecen ser menos resistentes a la comunicación persuasiva y menos predictivas de conducta que las actitudes no ambivalentes.

En una investigación realizada por Jonas et al. (1997) se corrobora la manipulación de la ambivalencia actitudinal mediante la consistencia de la información entregada a los participantes del estudio. Ellos concluyen que la entrega de información evaluativamente inconsistente referente al objeto de actitud genera más ambivalencia que la entrega de información consistente. Estos resultados apoyan el rol de la ambivalencia actitudinal como moderador de la relación actitud-intención conductual y se constituyen en un fundamento empírico y teórico para la investigación de la ambivalencia actitudinal en contexto de cambio organizacional.

### Estudio 1

Los objetivos de este estudio fueron estimar la influencia que ejerce el tipo de información (consistente versus inconsistente) sobre el nivel de ambivalencia actitudinal que manifiesta el trabajador ante el cambio organizacional y estimar si la relación entre su actitud y su intención conductual varía según el tipo de información.

Se realizó un diseño experimental, manipulando la variable ambivalencia a través del tipo de información entregada a los participantes. Se evaluó actitud, ambivalencia actitudinal e intención conductual ante el cambio organizacional.

Las hipótesis planteadas fueron las siguientes:

- H<sub>1</sub>: Los participantes que reciben información consistente positiva sobre el escenario de cambio organizacional presentan un nivel más bajo de ambivalencia actitudinal, en comparación a los participantes que reciben información inconsistente.
- H<sub>2</sub>: Los participantes que reciben información consistente presentan una asociación más fuerte entre su actitud e intención conductual; en cambio, esta asociación es más débil en aquellos expuestos a información inconsistente.

### Método

**Participantes.** Se utilizó una muestra probabilística estratificada por tipo de cargo (gerencial/jefatura, supervisor y empleado), con afijación proporcional, compuesta por 70 participantes pertenecientes a una compañía del sector minero de Chile que se encontraba en etapa de implementación de un proceso de cambio en relación a su estrategia y estructura organizacional. La población estaba conformada por 2.212 trabajadores. El cálculo del tamaño muestral se efectuó mediante un análisis de potencia a priori con el programa G\*Power 3.1 (Faul, Erdfelder, Lang & Buchner, 2007), realizando una prueba *t* de Student de diferencia de promedios en grupos independientes, incluyendo los siguientes parámetros: prueba de una cola, tamaño del efecto = 0,6, probabilidad de error Tipo I = 0,05, potencia esperada = 0,8 y proporción entre los dos grupos 1:1. Como requisito de inclusión, los participantes debían poseer estudios técnicos y/o profesionales universitarios y desempeñar un cargo de tipo técnico o profesional, con al menos dos años de experiencia laboral y un mínimo de seis meses de permanencia en la compañía.

Dado los criterios de inclusión señalados y el examen preliminar de los datos (datos ausentes y casos atípicos), se removieron nueve casos; así, la muestra final quedó compuesta por 61 participantes (5 mujeres y 56 hombres), con edades fluctuantes entre 23 y 56 años y un promedio de edad de 38,7 años ( $DE= 9,04$ ). En cuanto a la distribución por tipo de cargo desempeñado, un 6,2% de los participantes ejercía en cargos de nivel gerencial/jefatura, el 46,3%, en cargos de supervisor y un 47,5%, en cargos de empleado.

**Procedimiento.** Respecto de los requerimientos éticos, se enfatizó el carácter voluntario y anónimo de la colaboración de cada trabajador, mediante la aceptación y firma de un consentimiento informado. Asimismo, el proyecto de Tesis de Doctorado fue aprobado por el Comité de Ética de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Dada la inexistencia de instrumentos para evaluar las variables en cuestión, en una primera fase se efectuaron 23 entrevistas semi-estructuradas a trabajadores pertenecientes a distintas áreas y cargos de la compañía. El objetivo de esta primera etapa fue la construcción de un escenario de cambio organizacional, el diseño de ítems dirigidos a evaluar ambivalencia actitudinal y la adaptación lingüística y contextual de ítems para medir actitud e intención conductual ante el cambio organizacional.

En una segunda fase los participantes fueron asignados aleatoriamente a responder el cuestionario-Forma A y el cuestionario-Forma B. Ambos cuestionarios medían las variables en estudio: actitud, ambivalencia actitudinal e intención conductual (ver Anexo). De los 61 participantes, 32 respondieron el cuestionario-Forma A y 29, el cuestionario-Forma B. Los cuestionarios se aplicaron en papel, con una duración de 20 a 30 minutos.

**Instrumentos.** En la primera parte de ambos cuestionarios (Forma A y Forma B) se comenzaba con la siguiente instrucción: "Por favor, imagine que Ud. es miembro de la empresa LVG y se ha visto afectado de manera directa o indirecta por una serie de cambios que la institución está implementando". Enseguida se narraba el escenario de cambio organizacional, que era el mismo para ambos cuestionarios (Forma A y Forma B), y se adicionaba información evaluativa diferencial para cada cuestionario, la que debía ser considerada por el participante para responder los ítems correspondientes a las tres variables en estudio. La información adicional se refería a una evaluación que habían efectuado expertos en materia de gestión de procesos de cambio organizacional, utilizando cuatro criterios, los que fueron obtenidos desde el análisis de las entrevistas efectuadas. En el cuestionario-Forma A estos criterios eran presentados con información inconsistente, es decir, tanto positiva como negativa a la vez; en cambio, en el cuestionario-Forma B estos criterios se presentaron otorgando solo información consistente positiva.

Posteriormente, ambos cuestionarios (Forma A y Forma B) fueron examinadas por seis jueces de manera independiente, quienes los revisaron en función de su comprensibilidad y claridad. Los jueces eran todos psicólogos (cinco doctores y un magíster) y poseían experiencia en construcción de instrumentos psicológicos y/o en investigación en psicología organizacional. Se realizaron pequeños ajustes en algunos de los ítems y consignas de administración, de acuerdo a las sugerencias recibidas de los jueces. A continuación se describen las escalas utilizadas para medir las variables del estudio:

**Actitud ante el cambio organizacional.** La actitud ante el cambio organizacional se evaluó mediante una escala de auto-reporte. La escala se compone de cuatro ítems con formato de respuesta de diferencial semántico bipolar (1 = *Totalmente en desacuerdo* a 6 = *Totalmente en acuerdo*), que debían ser respondidos desde la situación presentada en el escenario inicial. Un ejemplo de ítem es: "Los más comprometidos con la empresa son aquellos con actitudes favorables ante el cambio". Mediante un análisis factorial exploratorio (método de extracción de ejes principales y rotación Varimax), aplicado a la escala de las Formas A y B, el gráfico de sedimentación sugirió una solución factorial de un factor, que dio cuenta del 30,8% y 30,2% de la variabilidad de la escala, respectivamente. En base a los resultados de estos análisis preliminares para ambas Formas, se decidió eliminar un ítem ("La disposición a aceptar las circunstancias de cambio organizacional depende de la medida en que beneficia al trabajador"), dado que su correlación ítem-escala y su carga factorial fue menor al valor considerado aceptable (0,30; Kline, 2011). Eliminado este ítem, la consistencia interna, estimada mediante el índice alfa de Cronbach, fue 0,66 y 0,70 para las Formas A y B, respectivamente. El puntaje individual en la escala de actitudes ante el cambio organizacional se obtuvo calculando el promedio de los tres ítems. Puntajes más altos indican mayor grado de acuerdo o disposición positiva hacia la situación de cambio presentada.

**Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional.** Los ítems correspondientes a ambivalencia actitudinal también fueron generados desde la información obtenida en las entrevistas. De esta forma, se crea una escala que utiliza formato de diferencial semántico dividido unipolar (Conner et al., 2002; Thompson et al., 1995), la que, a su vez, contiene dos sub-escalas (positiva y negativa), compuestas de ocho ítems cada una, que evalúan por separado los atributos positivos y los atributos negativos frente al objeto de actitud. En cada ítem de la sub-escala positiva la persona debe manifestar su disposición de favorabilidad ante el contenido presentado en una escala que va desde 0 (*Nada favorable*) a +3 (*Muy favorable*). En relación a la dimensión negativa, la persona tiene que señalar su disposición de des-favorabilidad frente a cada ítem en una escala que transcurre desde 0 (*Nada desfavorable*) a -3 (*Muy desfavorable*). En términos formales, ambas sub-escalas se presentan separadas. Ejemplos de ítems de las sub-escalas positiva y negativa, respectivamente, son: “Cuando los cambios en la empresa son apresurados y uno no alcanza a adaptarse, personalmente, me resulta.....”, “El estrés que generan los cambios extremos y en poco tiempo ocasiona sentimientos.....”.

Con el propósito de combinar estas evaluaciones positivas y negativas, propias al objeto de actitud, se emplea la fórmula propuesta por Griffin (Thompson et al., 1995):  $Ambivalencia = (P + N) / 2 - |P - N|$ , donde  $P$  y  $N$  son medidas en escalas unipolares que surgen de dos tipos de preguntas realizadas separadamente. El puntaje final de ambivalencia obtenido para cada sujeto fluctúa entre -3 y 3 e incrementa en valor absoluto desde 0 a 3, en tanto las evaluaciones positivas y negativas que se incluyen en la fórmula son más polarizadas y más similares en valor absoluto entre sí.

En base a los resultados del análisis factorial exploratorio, en la sub-escala positiva y en la sub-escala negativa de ambas Formas se decidió eliminar dos ítems. Los criterios utilizados para la eliminación fueron: una baja correlación ítem-escala y una carga factorial menor a lo considerado aceptable (Kline, 2011). Eliminados los ítems señalados, la consistencia interna de la escala, estimada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, fue 0,81 para la Forma A y 0,84 para la Forma B.

**Intención conductual ante el cambio organizacional.** Se evalúa a través una escala de auto-reporte compuesta por cuatro ítems en formato de diferencial semántico bipolar (1 = *Muy poco probable* a 7 = *Muy probable*), que evalúan el grado de intención de llevar a cabo alguna conducta relativa a la situación de cambio organizacional presentada en el escenario inicial; por ejemplo: “Teniendo en cuenta la ambigüedad y el estrés que esto genera, mi intención de actuar en acuerdo con las transformaciones es.....”.

Luego de realizado el análisis factorial exploratorio (método de extracción de ejes principales sin rotación) para cada una de las escalas de los cuestionarios Formas A y B, el gráfico de sedimentación sugirió una solución factorial de un factor, que dio cuenta del 41,81% y del 72,38% de la variabilidad de la escala, respectivamente. En base a los resultados de estos análisis preliminares para ambas sub-muestras, se decidió eliminar un ítem (“Al tener en cuenta los antecedentes de la evaluación del cambio de estrategia de LVG, sumado a mi experiencia laboral, es..... que pueda aceptar estos desafíos.”), dado que su correlación ítem-total y su carga factorial fue menor al valor considerado aceptable (0,30; Kline, 2011). Una vez eliminado dicho ítem, la consistencia interna de la escala, estimada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, fue 0,70 y 0,85 para las Formas A y B, respectivamente. Las correlaciones ítem-total fluctuaron entre 0,49 y 0,63 en la Forma A y entre 0,64 y 0,79 en la Forma B. Estos valores sugieren una adecuada homogeneidad de la escala dentro de los estándares recomendables (Field, 2009).

**Análisis de datos.** Para la contrastación de la hipótesis referida a la manipulación del nivel de ambivalencia se utilizó la prueba  $t$  de Student. Respecto de la segunda hipótesis, se estimó la asociación entre actitud e intención conductual mediante correlaciones bivariadas de Pearson y se empleó la prueba  $t$  de Student con el propósito de observar si existían diferencias en intención conductual de acuerdo a la consistencia de la información recibida. Para el análisis de los datos se utilizó el programa IBM SPSS Statistics 19.

## Resultados

En la Tabla 1 se especifica la estadística descriptiva de las variables evaluadas en cada cuestionario. De acuerdo a los promedios observados, se evidencia que la muestra a la que se aplicó el cuestionario-Forma A (información inconsistente) reportó puntajes más bajos en la variable intención conductual hacia al cambio organizacional,  $t(59) = -2,24$ ,  $p = 0,029$  (unilateral),  $d$  de Cohen = 0,57, 95% IC [-1,52, -0,08], en comparación con la muestra a la que se aplicó el cuestionario-Forma B (información consistente). Es decir, las personas que reciben información inconsistente muestran en promedio una menor intención de realizar conductas

positivas respecto de la situación de cambio organizacional que aquellas personas que reciben información consistente respecto del escenario de cambio organizacional.

Tabla 1

*Estadística Descriptiva Forma A (Información Inconsistente) y Forma B (Información Consistente)*

Variable	Rango original	Rango real	Promedio Forma A (DE)	Promedio Forma B (DE)
Ambivalencia actitudinal hacia el CO (Escala unipolar):	-3 a 3	-1,1 a 1,6	0,63 (0,49)	0,34 (0,48)
Actitud hacia el CO	1 a 6	1,0 a 6,0	4,68 (1,54)	5,24 (1,09)
Intención conductual hacia el CO	1 a 7	1,5 a 6,0	4,25 (1,33)	5,05 (1,47)

CO = cambio organizacional;  $N_A = 32$  y  $N_B = 29$

Respecto de la variable ambivalencia actitudinal ( $H_1$ ), utilizando la medida y fórmula propuesta por Griffin (Thomson et al., 1995), la muestra que respondió el cuestionario-Forma A obtuvo un promedio mayor en ambivalencia que el grupo que contestó el cuestionario-Forma B, por lo que se puede concluir que existen diferencias en el nivel de ambivalencia de acuerdo al tipo de información (inconsistente/consistente) recibida por el trabajador,  $t(59) = 2,24$ ,  $p = 0,029$  (unilateral),  $d$  de Cohen = 0,59, 95% IC [0,03, 0,53]. Es decir, la ambivalencia es mayor cuando el tipo de información que reciben los participantes es inconsistente.

En apoyo de la segunda hipótesis planteada ( $H_2$ ), se observó una correlación directa entre actitud e intención conductual cuando el tipo de información entregada es consistente,  $r(29) = 0,38$ ,  $p = 0,041$ . En cambio, cuando el tipo de información entregada es inconsistente la correlación entre actitud e intención conductual no fue significativa,  $r(32) = 0,17$ ,  $p = 0,364$ . Cabe señalar que la presencia de una asociación significativa no sería interpretable como evidencia de moderación (Cohen & Cohen, 1983), por lo cual se realizó el Estudio 2.

## Estudio 2

El objetivo de este estudio fue evaluar el rol moderador de la variable ambivalencia actitudinal. Para ello se realizó un estudio de tipo transversal con un diseño correlacional no experimental, basado en la aplicación de un cuestionario de auto-reporte, correspondiente a la Forma A del Estudio 1.

Se hipotetizó que a menor ambivalencia actitudinal presentada por el trabajador, más fuerte es la asociación entre actitud e intención conductual; en cambio, a mayor ambivalencia, esta relación es más débil.

## Método

**Participantes.** Se empleó una muestra probabilística estratificada por tipo de cargo (gerencial/jefatura, supervisor y empleado), con afijación proporcional, compuesta inicialmente por 432 participantes, diferentes de los trabajadores del estudio anterior, pero miembros de la misma empresa minera chilena. La población estaba conformada por 2.212 trabajadores. Dado los criterios de inclusión mencionados en el Estudio 1 y el examen preliminar de los datos (datos ausentes y casos atípicos), fueron eliminados 14 casos; de esta manera, la muestra final incluyó a 418 participantes, la que estuvo conformada por nueve mujeres y 409 hombres. Las edades de los participantes fluctuaron entre 19 y 68 años, con un promedio de edad de 38,7 años ( $DE = 9,7$ ). Un 4,5% de los participantes ocupaba cargos de nivel gerencial/jefatura, el 32,5%, cargos de supervisor y un 62,9%, cargos de empleado.

**Procedimiento.** Después de haber leído y firmado el consentimiento informado, los 432 participantes contestaron el cuestionario-Forma A. La duración de la aplicación constó de 20 a 30 minutos y se ejecutó en formato de lápiz y papel.

**Instrumentos.** Se utilizaron las mismas escalas diseñadas en el Estudio 1. Todos los participantes respondieron la misma forma de cuestionario (Forma A, con información adicional positiva y negativa), ya que la prueba de la hipótesis de moderación contempla la identificación de al menos un grupo con nivel alto y otro con nivel bajo de ambivalencia (Aiken & West, 1991). Las propiedades psicométricas de cada escala fueron analizadas en términos de su estructura factorial y consistencia interna.

**Actitud ante el cambio organizacional.** Es la misma escala de tres ítems utilizada en el Estudio 1. En este estudio el análisis factorial exploratorio de la escala también sugirió una solución de un solo factor, que dio cuenta del 28,34% de la variabilidad de la escala, con cargas factoriales fluctuando entre 0,43 y 0,72. La consistencia interna de la escala (alfa de Cronbach) fue 0,60, valor que se consideró aceptable por tratarse de solo tres ítems.

**Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional.** Es la misma escala de seis ítems en cada una de sus sub-escalas (positiva y negativa) utilizada en el Estudio 1. En este estudio se realizó un análisis factorial confirmatorio de la escala y el modelo propuesto estuvo conformado por dos factores relacionados: escala positiva y escala negativa. La razón entre  $\chi^2$  y los grados de libertad ( $\chi^2/df$ ) fue 3,84, indicando un ajuste satisfactorio entre el modelo y los datos, según Jöreskog y Sörbom (1993), quienes proponen que valores entre 1 y 5 indican un ajuste satisfactorio. Sin embargo, Kline (2011) propone un punto de corte más severo en 3.

Por ello, se utilizaron tres indicadores adicionales: la raíz del error cuadrático medio de aproximación (RMSEA), el índice Comparativo de Bentler-Bonett (CFI) y el índice de Tucker-Lewis (TLI). Los valores de los indicadores de ajuste del modelo propuesto fueron: CFI = 0,99, TLI = 0,98 y RMSEA = 0,023, los que indicaron un buen nivel de ajuste a los datos (Browne & Cudeck, 1993).

El cálculo de ambivalencia se efectuó mediante la fórmula propuesta por Griffin (Thompson et al., 1995). La consistencia interna de estas sub-escalas (alfa de Cronbach) fue 0,77 en la negativa y 0,70 en la positiva.

**Intención conductual ante el cambio organizacional.** Es la misma escala utilizada en el Estudio 1. El análisis factorial exploratorio (método de ejes principales) orientó a una solución de un factor único, que dio cuenta del 41,46% de la variabilidad de la escala. La consistencia interna (alfa de Cronbach) alcanzó un valor de 0,71.

**Análisis de datos.** Se estimaron correlaciones bivariadas (Pearson) entre las variables en estudio. Para dar cuenta de los objetivos e hipótesis de este estudio se realizó un análisis de regresión con interacción, propuesto por Aiken y West (1991), también denominado análisis de regresión moderada. Se utilizaron los programas IBM SPSS Statistics 19 y MPlus versión 6.12.

## Resultados

**Análisis descriptivos.** En general, se advirtieron correlaciones moderadas a nulas entre las variables del estudio, las que darían cuenta de la inexistencia de problemas de multicolinealidad. Así, se observó que las variables actitud y ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional no correlacionan entre sí,  $r(418) = -0,02$ ,  $p = 0,71$ . Este hallazgo eliminaría la probabilidad de que los efectos de la variable predictora (actitud) y moderadora (ambivalencia) pudiesen ser confundidos entre sí. También se encontró una correlación directa entre las variables actitud e intención conductual,  $r(418) = 0,37$ ,  $p < 0,01$ .

Cabe señalar que la existencia de correlación entre la interacción entre actitud x ambivalencia y la variable dependiente (intención conductual),  $r(418) = -0,19$ ,  $p < 0,01$ , no sería interpretable como evidencia de moderación (Cohen & Cohen, 1983); en consecuencia, fue necesario realizar un análisis de regresión moderada.

En la Tabla 2 se especifica la estadística descriptiva de las variables que forman parte del modelo, con sus respectivos indicadores de consistencia interna. Puntajes individuales más altos y positivos indicarían mayor ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional.



Tabla 2  
*Estadística Descriptiva y Consistencia Interna de las Escalas*

Variable	Rango original	Rango real	Promedio (DE)	$\alpha$
Ambivalencia actitudinal hacia el CO	-3 a 3	-1,19 a 2,44	0,47 (0,57)	0,78
- Escala positiva	0 a 3	0 a 2,75	1,10 (0,47)	0,70
- Escala negativa	-3 a 0	-2,75 a 0	-1,09 (0,56)	0,77
Actitud hacia el CO	1 a 6	1,5 a 6,0	4,98 (0,73)	0,60
Intención conductual hacia el CO	1 a 7	1 a 7	5,30 (1,10)	0,71

$N = 418$ ;  $\alpha =$  alfa de Cronbach

**Evaluación del efecto moderador de la variable ambivalencia actitudinal frente el cambio organizacional.** Los resultados del análisis de regresión múltiple con componente de interacción indican que la interacción entre la actitud y la ambivalencia del trabajador ante el cambio organizacional es significativa (Tabla 3). El modelo que considera este componente de interacción explica un 16% de la varianza de la intención conductual del trabajador.

Tabla 3  
*Regresión Moderada del Efecto Conjunto de la Actitud y la Ambivalencia Actitudinal Sobre la Intención Conductual del Trabajador en Contexto de Cambio Organizacional*

	$\beta$	$t$	$F$	$R^2$	1- $\beta$
Modelo			26,28****	0,16	0,99
Actitud ante el CO	0,548	8,08****			
Ambivalencia actitudinal ante el CO	-0,018	-0,20			
Actitud x Ambivalencia ante el CO	-0,394	-3,33***			

Nota. Todos los predictores se encuentran centrados en el promedio. Para el modelo,  $F(3, 414)$ ,  $N = 418$ .

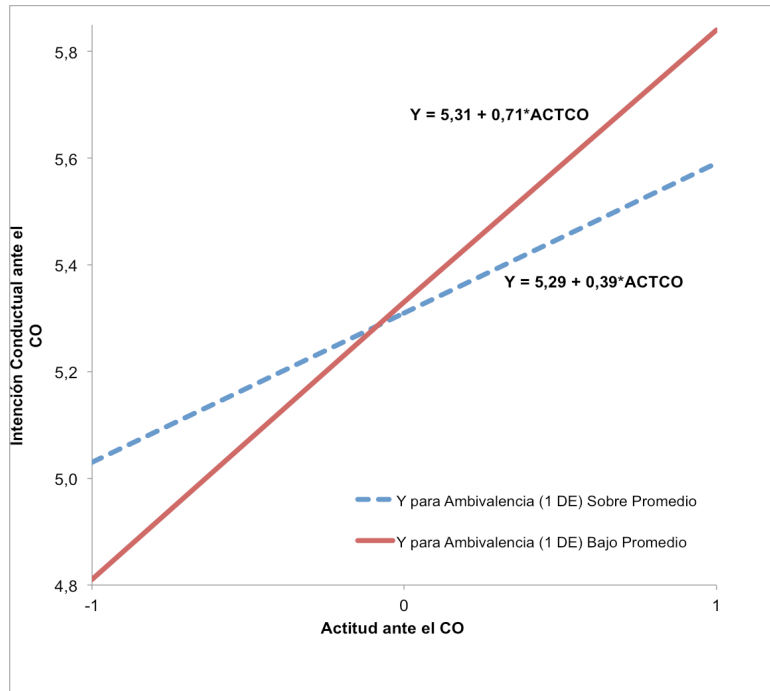
\*\*\*\*  $p \leq 0,0001$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$ .

Consecutivamente, se testeó la naturaleza de la interacción mediante análisis de pendiente simple (Aiken & West, 1991). Este análisis demostró que cuando la ambivalencia es más baja (-1 DE), la actitud predice positivamente la intención conductual frente a circunstancias de cambio organizacional,  $\beta = 0,71$ ,  $t = 8,10$ ,  $p = 0,010$ . Sin embargo, cuando la ambivalencia aumenta desde un nivel promedio a un nivel más alto (+1 DE), el poder predictivo de la actitud disminuye,  $\beta = 0,39$ ,  $t = 3,33$ ,  $p = 0,001$ .

De manera concordante con la hipótesis planteada en este estudio, en la Figura 1 se aprecia que la actitud del trabajador fue más predictiva de su intención conductual frente al cambio organizacional cuando el nivel de ambivalencia presentado era más bajo.

## Discusión

Este trabajo se basó en una revisión crítica de los antecedentes conceptuales y empíricos de la investigación previa en psicología organizacional y psicología social, en torno a cómo los trabajadores resuelven sus circunstancias de cambio en el contexto laboral. Se plantea que la explicación de las respuestas de los trabajadores ante el cambio organizacional no estaría acabada desde la perspectiva del estudio de la resistencia al cambio, en tanto la determinación del grado en que las personas se resisten al cambio no daría cuenta de la complejidad de las respuestas de los trabajadores ante esas circunstancias.



*Figura 1.* Efecto moderador de la ambivalencia actitudinal en la relación entre actitud e intención conductual ante el cambio organizacional. Todos los predictores se encuentran centrados. Gráfico estimado basado en la ecuación de regresión:  $5,299 + (0,548 * ACTCO) - (0,018 * AMBCO) - (0,394 * ACTCO * AMBCO)$ , siendo ACTCO la actitud y AMBCO la ambivalencia.

Los hallazgos de este estudio consideran a una parte de la población de trabajadores, “indiferentes” o “medianamente resistentes”, que pudo no haber sido contemplada en investigaciones anteriores sobre resistencia o disposición al cambio organizacional. Ellos resultan ser actores claves para una mejor comprensión de los procesos psicológicos involucrados en las respuestas de las personas cuando se ven enfrentadas a modificaciones en sus contextos laborales.

Dados los antecedentes teóricos y empíricos existentes en la investigación en psicología social, se consideró prioritario dilucidar el rol que juega la ambivalencia actitudinal respecto de la intención conductual del trabajador. En forma complementaria y con antelación a la contrastación de la hipótesis de moderación, se estimó necesario indagar acerca del origen de la ambivalencia actitudinal en un contexto de cambio organizacional.

Por su parte, desde la investigación efectuada en psicología social sobre las variables que influyen en la ambivalencia actitudinal, existe consenso en torno al poder explicativo que tienen variables relativas al procesamiento y a las características de la información que reciben las personas en contextos de interacción social. Adhiriendo a esta última proposición, en el Estudio 1, de carácter experimental, se prueba que cuando la información entregada al trabajador es consistente, el nivel de ambivalencia presentado es significativamente más bajo y la asociación entre su actitud e intención conductual es más fuerte; en cambio, cuando la información es inconsistente, el nivel de ambivalencia es más elevado y esta relación es más débil. Estos resultados sirvieron de fundamento para la realización del Estudio 2, en el que específicamente se sometió a prueba el rol moderador de la ambivalencia actitudinal.

## **La Importancia de la Consistencia de la Información Sobre la Ambivalencia Actitudinal Ante el Cambio Organizacional**

Los resultados obtenidos en el Estudio 1 demuestran que aquellos trabajadores que reciben información inconsistente (positiva y negativa en forma simultánea) manifiestan un mayor nivel de ambivalencia que los trabajadores que reciben información consistente (solo información positiva) sobre la misma situación. Estos hallazgos son concordantes con lo reportado en investigaciones anteriores en psicología social (Hmielowsky, 2008, Junio; Jonas et al., 1997; Maio et al., 1996; Van Harreveld et al., 2004) y se constituyen en una transferencia de conocimiento teórico y empírico a la investigación en el área de la psicología organizacional.

Lo precedente permite confirmar el poder explicativo que tendrían variables relacionadas a los procesos comunicacionales y al procesamiento de la información que realizan las personas en circunstancias de cambio organizacional. Esto último corrobora que la posibilidad de intervenir la ambivalencia actitudinal de manera directa tiene relación con características de los procesos comunicacionales propios del contexto, más que con variables individuales-disposicionales del trabajador o de su orientación hacia el agente de cambio (Oreg & Sverdlik, 2011).

Cabe señalar que el planteamiento adoptado en esta investigación no niega la opción a la que se adscribe el estudio de Oreg y Sverdlik (2011), quienes intentan explicar la ambivalencia desde el rol que juegan variables como la orientación que tiene el individuo hacia el cambio organizacional y hacia el agente de cambio. Más bien, el valor de la presente investigación consistiría en demostrar la influencia que puede tener una variable contextual, muy cercana a la experiencia de ambivalencia, como es el tipo de información que se les entrega a las personas en situación de cambio organizacional, unido a todas las implicancias que ello pudiera tener en términos del diagnóstico y diseño de intervenciones organizacionales.

## **El Rol Moderador de la Ambivalencia Actitudinal Ante el Cambio Organizacional**

Los resultados obtenidos son consistentes con lo que propone la hipótesis del Estudio 2, apreciándose que la actitud del trabajador es más predictiva de su intención conductual frente al cambio organizacional cuando el nivel de ambivalencia presentado por el trabajador es más bajo; en forma concordante, el poder predictivo de la actitud sobre la intención conductual es menor cuando el nivel de ambivalencia que exhibe el trabajador es más alto.

Estos hallazgos son congruentes con lo que señala la literatura relativo a la ambivalencia actitudinal en temáticas conceptualizadas desde la psicología social (Ajzen, 1991; Conner et al., 2002; Costarelli & Colloca, 2007; Sparks, Harris & Lockwood, 2004). Asimismo, configuran un aporte original para la investigación en psicología organizacional, debido al valor conceptual y aplicado del intento de explicar las reacciones del trabajador.

En el marco de la investigación en psicología organizacional, cabe destacar que la aceptación de esta hipótesis de moderación de la ambivalencia actitudinal proporciona evidencia empírica a la línea de investigación que visualiza las respuestas de los trabajadores como un proceso de mayor complejidad que las tradicionales investigaciones en torno a la resistencia, apertura, disposición o compromiso ante el cambio organizacional, entre otras.

## **Limitaciones del Estudio y Futuras Líneas de Investigación**

En la actual investigación existen algunas limitaciones relativas a aspectos del diseño y del muestro utilizado. La limitación más central de este trabajo apunta a la naturaleza transversal del diseño, que omite la posibilidad de sostener la relación encontrada entre la ambivalencia y la actitud sobre la intención conductual del trabajador ante el cambio organizacional. Con el fin de determinar si la direccionalidad de la asociación reportada en este estudio se sustenta se requeriría efectuar una nueva investigación que emplee un diseño de tipo longitudinal.

Una segunda limitación radica en la muestra utilizada, en razón a que estuvo constituida por trabajadores que se desempeñan en una compañía del sector minero de Chile. Por tanto, el desarrollo de posteriores investigaciones en distintos contextos organizacionales y culturales aportaría a la validez de estos hallazgos.

En un nivel de aplicación en desarrollo organizacional, los hallazgos de este trabajo podrían ser operacionalizados en diversas intervenciones. Así, el diseño de una estrategia comunicacional que permita decidir sobre el tipo de información y la forma en que se comunicará la situación de cambio se constituye en un elemento clave.

Además, el diagnóstico de ambivalencia puede ser pertinente en la medida que facilite el diseño de estrategias diferenciales, considerando el nivel de ambivalencia exhibido por el trabajador. Aquellas personas más ambivalentes serían más propensas a abrirse a la persuasión, debido a su tendencia a incorporar un amplio rango de perspectivas (Meyerson & Scully, 1995).

Como continuidad de la presente línea de investigación, los resultados obtenidos ponen en evidencia la necesidad de profundizar en el procesamiento de la información que realizan las personas en contexto de cambio organizacional, surgiendo la siguiente pregunta: ¿Cuál es el mecanismo que explica la moderación de la ambivalencia actitudinal en contexto de cambio organizacional? Fundamentado en los resultados obtenidos, se propone que en futuras investigaciones esta interrogante pueda ser abordada según dos vertientes: la primera refiere al modelo sistemático heurístico (Chaiken, Liberman, & Eagly, 1989) y la segunda, al modelo de moderación de la ambivalencia mediada por la importancia de la actitud (McGregor, Newby-Clark & Zanna, 1999).

En futuras investigaciones también resultaría interesante, considerando el modelo de moderación de la ambivalencia como un modelo base, incorporar otras variables que empíricamente evidencian estar relacionadas con la experiencia de ambivalencia y con las intenciones conductuales del trabajador ante el cambio organizacional, pero que requerirían ser sometidas a prueba formando parte de un modelo multivariado. Entre estas variables, se podrían distinguir las percepciones de justicia organizacional, calidad de las comunicaciones, participación en la toma de decisiones y control sobre el ambiente de trabajo (Lines, 2005; Randall & Procter, 2008).

Finalmente, estos hallazgos contribuyen a una mejor comprensión de las condiciones bajo las cuales el cambio en contexto laboral es implementado y sobre el rol que juega la experiencia de ambivalencia respecto de las respuestas que las personas dan en tales circunstancias.

## Referencias

- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavioral and Human Decision Processes*, 50, 179-211. doi:10.1016/0749-5978(91)90020-T
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.27
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P. & Walker, H. J. (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 481-499. doi:10.1177/0021886307303654
- Armitage, C. J. & Arden, M. A. (2007). Felt and potential ambivalence across the stages of change. *Journal of Health Psychology*, 12, 149-158. doi:10.1177/1359105307071749
- Armitage, C. J. & Conner, M. (2000). Attitudinal ambivalence: A test of three key hypotheses. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1421-1432. doi:10.1177/0146167200263009
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. En K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: SAGE.
- Burke, W. W. (2011). *Organization change: Theory and practice* (3ª ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M. & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships between organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89, 868-882. doi:10.1037/0021-9010.89.5.868
- Chaiken, S., Liberman, A. & Eagly, A. H. (1989). Heuristic and systematic information processing within and beyond the persuasion context. En J. S. Uleman & J. A. Bargh (Eds.), *Unintended thought* (pp. 212-252). New York, NY: Guilford Press.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159. doi:10.1037/0033-2909.112.1.155
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2ª ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Conner, M., Sparks, P., Povey, R., James, R., Shepherd, R. & Armitage, C. J. (2002). Moderator effects of attitudinal ambivalence on attitude-behaviour relationships. *European Journal of Social Psychology*, 32, 705-718. doi:10.1002/ejsp.117
- Costarelli, S. & Colloca, P. (2007). The moderation of ambivalence on attitude-intention relations as mediated by attitude importance. *European Journal of Social Psychology*, 37, 923-933. doi:10.1002/ejsp.403
- Dent, E. B. & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 25-41. doi:10.1177/0021886399351003
- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich.

- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. -G. & Buchner, A. (2007). G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191. doi:10.3758/BF03193146
- Fedor, D. B., Caldwell, S. & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59, 1-29. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3ª ed.). London, Reino Unido: SAGE.
- Ford, J. K., Weissbein, D. A. & Plamondon, K. E. (2003). Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officer's commitment to community policing to job behaviors and satisfaction. *Justice Quarterly*, 20, 159-185. doi:10.1080/07418820300095491
- Hayes, A. F. & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods*, 41, 924-936. doi:10.3758/BRM.41.3.924
- Hmielowski, J. (2008, Junio). *Balancing risks and rewards: How attitudinal ambivalence influences information-processing and decision-making about emerging technologies*. Ponencia presentada en el NCA Annual Doctoral Honors Seminar (DHS), The University of Alabama, Tuscaloosa, AL, Estados Unidos.
- Hylan, P. (2008, Abril). *Understanding resistance to change: Considering followers' dispositions and leadership styles*. Ponencia presentada en la 23ª Annual Conference of The Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA, Estados Unidos.
- Jonas, K., Diehl, M. & Brömer, P. (1997). Effects of attitudinal ambivalence on information processing and attitude-intention consistency. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, 190-210. doi:10.1006/jesp.1996.1317
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Kaplan, K. J. (1972). On the ambivalence-indifference problem in attitude theory and measurement: A suggested modification of the semantic differential technique. *Psychological Bulletin*, 77, 361-372. doi:10.1037/h0032590
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3ª ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4, 8-32. doi:10.1177/1534484304273818
- Maio, G. R., Bell, D. W. & Esses, V. M. (1996). Ambivalence and persuasion: The processing of messages about immigrant groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 32, 513-536. doi:10.1006/jesp.1996.0023
- Maio, G. R., Esses, V. M. & Bell, D. W. (2000). Examining conflict between components of attitudes: Ambivalence and inconsistency are distinct constructs. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 32, 58-70. doi:10.1037/h0087101
- McGregor, I., Newby-Clark, I. R. & Zanna, M. P. (1999). "Remembering" dissonance: Simultaneous accessibility of inconsistent cognitive elements moderates epistemic discomfort. En E. Harmon-Jones & J. Mills (Eds.), *Cognitive dissonance: Progress on a pivotal theory in social psychology* (Science Conference Series; pp. 325-353). Washington, DC: American Psychological Association.
- Meyerson, D. E. & Scully, M. A. (1995). Crossroads tempered radicalism and the politics of ambivalence and change. *Organization Science*, 6, 585-600. doi:10.1287/orsc.6.5.585
- Mladinic, A. (1998). Ambivalence and the study of attitudes. *Psykhé*, 7(1), 13-23.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680-693. doi:10.1037/0021-9010.88.4.680
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 15, 73-101. doi:10.1080/13594320500451247
- Oreg, S. & Sverdluk, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96, 337-349. doi:10.1037/a0021100
- Petty, R. E. & Wegener, D. T. (1998). Attitude change: Multiple roles for persuasion variables. En D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4ª ed., Vol. 1, pp. 323-390). New York, NY: McGraw Hill.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalent: A multidimensional view of attitudes towards an organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794. doi:10.5465/AMR.2000.3707722
- Powley, E. H. & Piderit, S. K. (2008). Tending wounds: Elements of the organizational healing process. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 134-149. doi:10.1177/0021886308314842
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39, 110-135. doi:10.1177/0149206312457417
- Randall, J. & Procter, S. (2008). Ambiguity and ambivalence: Senior managers' accounts of organizational change in a restructured government department. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 686-700. doi:10.1108/09534810810915727
- Shapiro, D. L., Lewicki, R. J. & Devine, P. (1995). When do employees choose deceptive tactics to stop unwanted organizational change?: A relational perspective. En R. J. Bies, R. J. Lewicki & B. H. Shepard (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 5, pp. 155-184). Greenwich, CT: JAI Press.
- Sparks, P., Harris, P. R. & Lockwood, N. (2004). Predictors and predictive effects of ambivalence. *British Journal of Social Psychology*, 43, 371-383. doi:10.1348/0144666042037980
- Sverdluk, N. & Oreg, S. (2009). Personal values and conflicting motivational forces in the context of imposed change. *Journal of Personality*, 77, 1437-1466. doi:10.1111/j.1467-6494.2009.00588.x
- Sverdluk, N. & Oreg, S. (2015). Identification during imposed change: The roles of personal values, type of change, and anxiety. *Journal of Personality*, 83, 307-319. doi:10.1111/jopy.12105
- Thompson, M. M., Zanna, M. P. & Griffin, D. W. (1995). Let's not be indifferent about (attitudinal) ambivalence. En R. E. Petty & J. A. Krosnick (Eds.), *Attitude strength: Antecedents and consequences* (pp. 361-386). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of Change Management*, 13, 96-109. doi:10.1080/14697017.2013.768436
- Van Harreveld, F., Van der Pligt, J., de Vries, N. K., Wenneker, C. & Verhue, D. (2004). Ambivalence and information integration in attitudinal judgment. *British Journal of Social Psychology*, 43, 431-447. doi:10.1348/0144666042037971
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142. doi:10.1037/0021-9010.85.1.132

## ANEXO

### Cuestionarios Forma A y Forma B del Estudio 1

#### Instrucciones en común para Forma A y Forma B

#### PRIMERA PARTE

Folio:

#### ANTECEDENTES

“Por favor, imagine que Ud. es miembro de la empresa “LVG” y se ha visto afectado de manera directa o indirecta por una serie de modificaciones que la institución está implementando”. Durante los últimos meses, “LVG” ha experimentado decisivos cambios en su estrategia corporativa que tienen como consecuencia importantes transformaciones en su estructura organizacional, debido a su crecimiento y a variaciones en el mercado nacional.

Estas transformaciones obedecen a nuevos desafíos que tiene la compañía, como es el desarrollo social y ambiental de la comunidad y la necesidad de asegurar la sustentabilidad del negocio en el largo plazo. La nueva estructura organizacional de “LVG” modifica la dependencia de ciertas áreas de la empresa, lo que implica la creación de nuevas gerencias y también el traslado de personas a cargos y áreas de trabajo muy distintas de las actuales. En consecuencia, **“usted ahora tiene que desempeñar otras funciones, junto con adaptarse a un equipo de trabajo diferente”**.

Por otra parte, con el fin de que usted tenga más elementos de análisis sobre la situación que le afecta, a continuación se presenta el **“resultado de la evaluación que acaba de efectuar un equipo de consultores y académicos expertos en esta temática”**, quienes fueron contratados por el equipo de gestión estratégica de “LVG” para realizar una evaluación de la implementación inicial de la estrategia de cambio organizacional. Para responder a la pregunta sobre **¿Cuán adecuada es la implementación de la nueva estrategia corporativa de “LVG”?**, los expertos utilizan cuatro criterios o indicadores que pueden ser puntuados como: 1 (Bajo), 2 (Intermedio), 3 (Alto).

#### Informacional adicional para Forma A

##### 1. Efectividad de la estrategia de cambio organizacional de “LVG”: **Alta**

Baja	Intermedia	Alta
1	2	 3


Explicación: La estrategia de “LVG” **cumple satisfactoriamente** con objetivos de desarrollo centrados, primero, en las personas y, después, en la productividad.

##### 2. Aporte a la sustentabilidad organizacional de “LVG”: **Bajo**

Bajo	Intermedio	Alto
 1	2	3

Explicación: Los cambios implementados **no aseguran** la sobrevivencia y desarrollo de la empresa en el mediano y largo plazo.

##### 3. Participación de los miembros de “LVG”: **Alta**

Baja	Intermedia	Alta
1	2	 3

Explicación: La nueva estrategia **permite satisfactoriamente** la participación de los miembros de la organización en su implementación.

#### 4. Compatibilidad con el medioambiente en que se desenvuelve “LVG”: **Baja**

Baja	Intermedia	Alta
1	2	3

Explicación: Los cambios como producto de la nueva estrategia **no son compatibles** con las necesidades del entorno que rodea a la organización, es decir, no están de acuerdo con los objetivos gubernamentales, de la comunidad y de las empresas con que se vincula.

### Informacional adicional para Forma B

#### 1. Efectividad de la estrategia de cambio organizacional de “LVG”: **Alta**

Baja	Intermedia	Alta
1	2	3

Explicación: La estrategia de “LVG” **cumple satisfactoriamente** con objetivos de desarrollo centrados, primero, en las personas y, después, en la productividad.

#### 2. Aporte a la sustentabilidad organizacional de “LVG”: **Alta**

Bajo	Intermedio	Alto
1	2	3

Explicación: Los cambios implementados **aseguran positivamente** la sobrevivencia y desarrollo de la empresa en el mediano y largo plazo.

#### 3. Participación de los miembros de “LVG”: **Alta**

Baja	Intermedia	Alta
1	2	3

Explicación: La nueva estrategia **permite satisfactoriamente** la participación de los miembros de la organización en su implementación.

#### 4. Compatibilidad con el medioambiente en que se desenvuelve “LVG”: **Alta**

Baja	Intermedia	Alta
1	2	3

Explicación: Los cambios como producto de la nueva estrategia **son altamente compatibles** con las necesidades del entorno que rodea a la organización, es decir, están de acuerdo con los objetivos gubernamentales, de la comunidad y de las empresas con que se vincula.

### Instrucciones y escalas en común para Formas A y B

#### Instrucciones

Por favor, teniendo en cuenta los antecedentes previos, su tarea consiste en **“IMAGINAR QUE UD. ES MIEMBRO DE LA EMPRESA “LVG” Y DESDE ESA PERSPECTIVA RESPONDER A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS”**. Nos gustaría conocer su opinión, en términos de SENTIMIENTOS (alegría, rabia, pena, miedo) Y PENSAMIENTOS (ideas, creencias, consideraciones, justificaciones), respecto de las circunstancias descritas. Enseguida, lea los ítems y continúe el mismo procedimiento para responder a TODOS. Marque con una **×** SOLO UNA opción por pregunta. Conteste con SINCERIDAD Y NATURALIDAD, de acuerdo a su opinión personal, pues NO EXISTEN REPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS. Por último, procure contestar de la manera que mejor caracterice lo que usted piensa y siente en relación a la situación propuesta.

**A. Por favor, para responder ítems 1 a 8, emplee la siguiente escala:**

Nada de Favorable(s)	Ligeramente Favorable(s)	Favorable(s)	Muy Favorable(s)
0	1	2	3

1	En consideración a los antecedentes disponibles y a mi experiencia laboral, estimo que el reciente cambio organizacional de "LVG" es.....	0	1	2	3
2	Cuando los cambios en la empresa son apresurados y uno no alcanza a adaptarse, personalmente me resulta.....	0	1	2	3
3	Creo que la consistencia entre los principios que se difunden formalmente en la organización y los comportamientos que se observan en la práctica es.....	0	1	2	3
4	La auto-exigencia que significa asumir un cambio en las condiciones de trabajo puede llevarme a experimentar sentimientos.....	0	1	2	3
5	La incertidumbre que se vivencia cuando empiezan a ocurrir las transformaciones en la compañía se siente de manera.....	0	1	2	3
6	Tener que pasar de un cargo conocido y familiar a uno que debo aprender y, además, realizar con personas de quienes desconozco su forma de actuar, puede resultar.....	0	1	2	3
7	El no disponer de toda la información necesaria para entender qué está ocurriendo en la empresa y cómo esto me afecta profesionalmente me conduce a pensar que se trata de algo.....	0	1	2	3
8	Sentir que es indispensable asegurar la sustentabilidad de la organización y, a la vez, tener que cambiar la forma de hacer el trabajo para alcanzarla me genera sentimientos.....	0	1	2	3

**B. Por favor, para responder ítems 9 a 12, emplee la siguiente escala:**

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Levemente en acuerdo	En acuerdo	Totalmente en acuerdo
1	2	3	4	5	6

9	Las modificaciones estratégicas en esta organización generan oportunidades para el desarrollo personal y profesional.	1	2	3	4	5	6
10	Los cambios involucran la necesidad de un conocimiento más preciso de cómo se realizará y a quiénes afectará.	1	2	3	4	5	6
11	La disposición a aceptar las circunstancias de cambio organizacional depende de la medida en que beneficia al trabajador.	1	2	3	4	5	6
12	Los más comprometidos con la empresa son aquellos con actitudes favorables ante el cambio.	1	2	3	4	5	6

**C. Por favor, para responder ítems 13 a 20, utilice la siguiente escala:**

Nada Desfavorables	Ligeramente Desfavorables	Desfavorables	Muy Desfavorables
0	-1	-2	-3

13	Si tomo en cuenta los antecedentes entregados más mi experiencia laboral previa, pienso que el cambio organizacional en "LVG" es.....	0	-1	-2	-3
14	Creo que los continuos cambios de estrategia de la empresa, que me pueden afectar directa o indirectamente, traen consecuencias.....	0	-1	-2	-3
15	La coherencia entre los principios que se difunden en la compañía y la práctica de ellos por parte de los miembros de la compañía es.....	0	-1	-2	-3
16	El estrés que generan los cambios extremos y en poco tiempo ocasiona sentimientos.....	0	-1	-2	-3
17	La inseguridad que se puede llegar a experimentar cuando uno tiene que cambiar de funciones puede ser.....	0	-1	-2	-3
18	Pasar desde un cargo en el que me siento muy cómodo y con resultados que dependen totalmente de mí a otro que me produce gran incertidumbre en el comienzo puede resultar.....	0	-1	-2	-3
19	No saber, específicamente, de qué se trata ni cómo me afectará el cambio de estrategia de la compañía me lleva a tener pensamientos.....	0	-1	-2	-3
20	Compatibilizar los objetivos de sustentabilidad de la empresa junto con tener que adaptarme a nuevas funciones me ocasiona sentimientos.....	0	-1	-2	-3



**D. Por favor, para responder ítems 21 a 24, utilice la siguiente escala:**

Muy poco probable	Poco Probable	Levemente poco probable	Ni probable ni poco probable.	Levemente probable	Probable	Muy probable
1	2	3	4	5	6	7

21	Al tener en cuenta los antecedentes de la evaluación del cambio de estrategia de "LVG", sumado a mi experiencia laboral, es.....que pueda aceptar estos desafíos.	1	2	3	4	5	6	7
22	Si de un momento a otro me informan, sin mayor explicación, que seré trasladado de cargo y de área de trabajo es.....que me adapte fácilmente.	1	2	3	4	5	6	7
23	En relación a mis compañeros de trabajo, considero que es.....que reaccionen proactivamente.	1	2	3	4	5	6	7
24	Teniendo en cuenta la ambigüedad y el estrés que esto genera, mi intención de actuar en acuerdo con las transformaciones es.....	1	2	3	4	5	6	7

Fecha de recepción: Abril de 2014.

Fecha de aceptación: Marzo de 2016.