

Resistencia al cambio en las organizaciones de Servicios Sociales: Propuesta de intervención.

María Mialdea Rico

mmialdearic@uoc.edu

Tutor/a: Luminita Patras

14/06/2023

Trabajo final de máster

Curso 2022-23, semestre 2

ABSTRACT.

En este trabajo se propone una intervención para minimizar la resistencia al cambio en dos organizaciones de servicios sociales. A través de análisis de literatura, se realizó una primera encuesta para comprobar si existía una variable de resistencia al cambio significativa, tras la cual se realizó un cuestionario abierto a los participantes en el que se identificaron factores de resistencia como el temor al desconocimiento y la falta de participación. Se destaca la importancia de una comunicación clara y transparente, así como la capacitación continua del personal, la optimización de procesos y la integración de una perspectiva de género. Se propone una intervención basada en la actualización profesional, perspectiva de género e inclusión tecnológica en el entorno laboral. En base a los resultados encontrados y el marco teórico al respecto se realizó la propuesta de intervención específica dispuesta en varias sesiones para el grupo. Se resalta la necesidad de una muestra más amplia y diversa, la triangulación de datos y la inclusión de un grupo de control, así como la estandarización y creación de cuestionarios específicos. Las líneas de investigación futura incluyen el papel de la comunicación y participación, la inteligencia emocional y estrategias de intervención psicológica. El estudio contribuye a mejorar la gestión del cambio en organizaciones de servicios sociales, generando impactos positivos en la calidad de los servicios y adaptación a los desafíos actuales.

Palabras clave: *resistencia al cambio, intervención, servicios sociales, comunicación, perspectiva de género*

This paper proposes an intervention to minimize resistance to change in two social service organizations. Through literature analysis, an initial survey was conducted to verify the presence of a significant variable of resistance to change, followed by an open-ended questionnaire to participants, where resistance factors such as fear of the unknown and lack of participation were identified. The importance of clear and transparent communication, ongoing staff training, process optimization, and the integration of a gender perspective are emphasized. An intervention based on professional updating, gender perspective, and technological inclusion in the workplace is proposed. Based on the findings and theoretical framework, a specific intervention proposal was developed and implemented in multiple sessions for the group. The need for a broader and more diverse sample, data triangulation, and inclusion of a control group is highlighted, along with standardization and development of specific questionnaires. Future research directions include the role of communication and participation, emotional intelligence, and psychological intervention strategies. This study contributes to improving change management in social service organizations, yielding positive impacts on service quality and adaptation to current challenges.

Keywords: *resistance to change, intervention, social services, communication, gender perspective*

ÍNDICE

Abstract o resumen	2
1. Introducción	6
2. Planteamiento del problema	7
2.1. Descripción.....	7
2.2. Planteamiento.....	8
2.3. Delimitación del problema a tratar.....	9
3. Justificación de la intervención	9
4. Objetivos	10
4.1. Objetivos Generales.....	11
4.2. Objetivos Específicos.....	11
5. Marco conceptual	11
5.1. Tipos de cambio.....	12
5.2. Teorías actuales sobre resistencia al cambio.....	15
5.3. Resistencia al cambio individual y colectiva.....	17
5.4. Teoría y métodos de intervención en resistencia al cambio.....	19
6. Metodología	22
6.1. Instrumento de medida para la justificación de la intervención.....	22
6.2. Muestra.....	22
6.3. Plan de acción.....	23
6.4. Cuestionario.....	24
6.5. Análisis de palabras clave.....	25
6.6. Materiales.....	30
7. Resultados	30
7.1. Resultados obtenidos para la justificación de la intervención.....	30

7.2. Resultados del test de diagnóstico.....	33
8. Propuesta de diseño de la intervención.....	34
8.1. Puntos clave.....	34
8.2. Estrategias.....	36
8.3. Sesiones y contenido del programa de intervención.....	38
9. Conclusiones.....	42
10. Referencias.....	46
11. ANEXOS.....	53
11.1. ANEXO I.....	53
11.2. ANEXO II.....	55
11.3. ANEXO III.....	56

1. INTRODUCCIÓN

La resistencia al cambio es un tema de gran relevancia en el ámbito de las organizaciones, especialmente en los Servicios Sociales, donde las intervenciones suelen ser más complejas y sensibles debido a la naturaleza de los problemas sociales que se acometen. El objetivo de este trabajo final de máster es proponer una intervención que aborde la resistencia al cambio en las organizaciones de Servicios Sociales.

La resistencia al cambio en el sector de los servicios sociales cobra una importancia cada vez mayor en el contexto social y económico actual; según datos de la nota de prensa del INE del 29 de junio de 2022, la tasa AROPE (*At Risk Of Poverty or Social Exclusion*) se situó en el 27,8% de la población residente en España en 2021, un aumento con respecto al 27,0% del año anterior. Este aumento se produjo en dos de sus tres componentes: el porcentaje de población en situación de baja intensidad en el empleo subió del 10,0% al 11,6%, y el porcentaje de población en riesgo de pobreza pasó del 21,0% al 21,7%. Por otro lado, aunque el porcentaje de personas residentes en hogares con carencia material y social severa se redujo dos décimas, hasta el 8,3%, todavía sigue siendo una cifra elevada. (Instituto Nacional de Estadística [INE], 29 de junio de 2022).

En este contexto, los servicios sociales juegan un papel fundamental en la lucha contra la pobreza y la exclusión social, ya que están diseñados para proteger y atender a las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad. Sin embargo, para que estos recursos puedan cumplir con su función, es necesario que las organizaciones que los prestan se adapten a los cambios sociales y económicos, implementando nuevas políticas y estrategias de intervención que respondan a las necesidades de la población. La elección de este tema se justifica por la relevancia social, jurídica, económica, cultural, científica y académica que tiene en la actualidad la temática de la resistencia al cambio en las organizaciones. Es importante destacar que la resistencia al cambio es un tema que afecta de manera transversal a todas las áreas de trabajo y que su abordaje resulta fundamental para mejorar la calidad y eficacia de las intervenciones que se realizan (*Ministerio De Derechos Sociales Y Agenda 2030*, n.d.).

La justificación del proyecto se apoya en los resultados de la búsqueda bibliográfica en los que encontramos que, aunque hay un mayor interés en el tema de la resistencia al cambio en las empresas y la adaptación organizacional al cambio social, no hay una

discusión intelectual muy amplia sobre el papel que los servicios sociales tienen en esta posibilidad de cambio. Además, se ha identificado una crítica a la desactualización del modelo de intervención que se ha estado utilizando durante décadas sin adaptarse a los cambios sociales (Martínez, 2011). En este sentido, este proyecto tiene una gran relevancia académica y social, y su elaboración resulta necesaria para mejorar la eficacia y calidad de las intervenciones en este campo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

2.1. Descripción del problema

El problema de la resistencia al cambio en las organizaciones de servicios sociales es multifacético y conlleva diversas causas y consecuencias. Según Sánchez-Molina y García-Morales (2012), algunas de las causas identificadas son:

- **Naturaleza sensible de los servicios:** Los cambios en los procesos pueden generar preocupación entre los colaboradores acerca de posibles efectos negativos en la calidad de atención y el bienestar de los usuarios, debido a que trabajan con poblaciones vulnerables.
- **Falta de información y comunicación:** La falta de comunicación clara y oportuna acerca de los cambios propuestos puede generar incertidumbre y temor. La falta de comprensión sobre la necesidad y los beneficios de los cambios puede alimentar la resistencia.
- **Falta de participación y compromiso:** La ausencia de oportunidades para que los colaboradores participen activamente en el proceso de cambio y de una sensación de propiedad sobre las decisiones puede provocar resistencia pasiva o activa.
- **Relaciones negativas y falta de confianza:** Un ambiente laboral caracterizado por relaciones tensas, falta de confianza entre los colaboradores y los líderes, y un clima organizacional poco favorable puede aumentar la resistencia al cambio.

Por otro lado, la resistencia al cambio se define como el conjunto de actitudes que experimentan los empleados cuando se ven empujados hacia un proceso de cambio en su

lugar de trabajo. Esta resistencia puede ser pasiva o activa, y está influenciada por factores individuales y contextuales (Montagud, 2021).

Los factores individuales están relacionados con la personalidad de los empleados, como los valores culturales, la autoestima o la implicación en el cambio. Los factores contextuales se refieren a la estructura, la cultura y el clima organizativo, así como a la gestión y las consecuencias del proceso de cambio. Estos factores pueden generar miedo, desconfianza, incomodidad o aversión al esfuerzo en los empleados, dificultando su adaptación y compromiso con las nuevas formas de trabajo (García-Cabrera et al., 2011c)

La resistencia al cambio puede tener efectos negativos tanto para la organización como para los empleados, como la disminución de la productividad, el aumento del absentismo, el sabotaje o la huelga. Por ello, es fundamental que los responsables organizativos diseñen e implementen estrategias para gestionar y reducir la resistencia al cambio, como la comunicación efectiva, la participación de los empleados, la formación, el apoyo y el reconocimiento (Macluf et al., 2014).

2.2. Planteamiento del problema

La resistencia al cambio es un fenómeno común en las organizaciones, y su impacto puede ser especialmente problemático en las organizaciones de servicios sociales. Estas organizaciones se enfrentan a desafíos únicos debido a la naturaleza sensible de los servicios que brindan y la necesidad de garantizar el bienestar de los usuarios. Por lo tanto, es crucial abordar de manera efectiva la resistencia al cambio para lograr una implementación exitosa de nuevas iniciativas y procesos. En esta propuesta de intervención, se plantea abordar el problema de la resistencia al cambio en las organizaciones de servicios sociales a través de estrategias adaptadas a las particularidades de este sector.

La resistencia al cambio es un tema ampliamente estudiado en la literatura científica debido a sus implicaciones en las organizaciones. Investigaciones como la realizada por Lara (1996) " han demostrado que la resistencia al cambio es un problema común en las organizaciones de servicios sociales, y puede tener efectos negativos en la productividad

y la calidad del trabajo. Estos hallazgos subrayan la importancia de abordar esta problemática.

Por otro lado, Duque (2013), destaca que los procesos de cambio se inician con la transformación personal, y las organizaciones modernas son conscientes de esta premisa. Reconocer la importancia del cambio a nivel individual es fundamental para implementar con éxito cambios a nivel organizativo.

En este contexto, resulta esencial desarrollar estrategias y acciones que permitan abordar eficazmente la resistencia al cambio en las organizaciones de servicios sociales. Al comprender las causas y consecuencias de este fenómeno, será posible implementar intervenciones adaptadas que promuevan una cultura de cambio positiva, fomenten la participación activa de los colaboradores y mejoren tanto la satisfacción laboral como la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.

2.3. Delimitación del problema a tratar.

La resistencia al cambio en las organizaciones es una problemática que se recoge en la literatura científica desde hace décadas. Se han registrado distintos tipos y formas de abordarla, sin embargo, la mayoría de los métodos de intervención propuestos hasta la fecha hacen referencia a una organización de ámbito privado, y resultan de difícil aplicación en empresas que no cumplan con las características prototípicas de este modelo organizacional.

Un ejemplo de esto es, precisamente, los servicios sociales ya que, debido a su carácter público o no lucrativo, requieren de una intervención adaptada a la cultura organizacional que les caracteriza como sistema y, por tanto, una adaptación al mismo. Además, como se ha mencionado anteriormente, una de las principales y más consistentes críticas a este tipo de recurso se encuentra en que se basan en un asistencialismo desfasado desde hace décadas en teoría y práctica.

El problema es, por tanto, que se tratan de servicios poco actualizados en sus intervenciones y con pocos recursos para poder aplicar de forma específica a su situación en particular. La pregunta que se pretende responder es cómo se puede gestionar de

manera efectiva la resistencia al cambio en las organizaciones de servicios sociales para mejorar su capacidad de adaptación y su eficacia en la prestación de servicios.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

La justificación para abordar este problema radica en su impacto negativo en la organización y en los usuarios del servicio. La resistencia al cambio puede disminuir la productividad, generar estrés laboral, insatisfacción y desmotivación entre los colaboradores. Además, puede afectar la calidad de los servicios brindados, lo que repercute en el bienestar de los usuarios.

Para abordar este problema, se propone realizar una encuesta a los trabajadores de mandos medios y altos en la organización de servicios sociales. El objetivo de esta encuesta es identificar las causas específicas de la resistencia al cambio en la organización. Con base en los resultados obtenidos, se desarrollará una propuesta adaptada para minimizar la resistencia al cambio.

En el presente estudio, se utilizó la Encuesta *Resistance to Change Scale (RTC)* desarrollada por Oreg y validada al español por Boada-Cuerva et al. (2018) para evaluar la existencia y el grado de resistencia al cambio, tanto a nivel colectivo como individual, en la muestra seleccionada. Esta herramienta proporciona una medida precisa y fiable de las actitudes y percepciones relacionadas con la resistencia al cambio en las organizaciones. Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la RTC permitirán respaldar empíricamente la justificación de la intervención al brindar información relevante sobre el nivel de resistencia al cambio presente en el contexto de las organizaciones de servicios sociales.

4. OBJETIVOS.

En la actualidad, el mercado y la sociedad están experimentando cambios significativos que afectan a la forma en que las organizaciones y empresas deben operar para seguir siendo competitivas y relevantes. La tecnología está transformando la forma de

producción y la manera en que las personas interactúan entre sí, mientras que la demanda de igualdad de oportunidades y la inclusión social está cambiando la forma en que las empresas abordan el talento y la producción. Sin embargo, a pesar de estos cambios, muchas organizaciones se resisten, lo que limita su capacidad para adaptarse y crecer en el nuevo entorno. Esto se aplica particularmente al sector de servicios sociales comunitarios, que a menudo se percibe como un recurso mínimo y poco eficiente en lugar de una intervención integral en la vida de las personas.

Por lo tanto, el problema a abordar es cómo intervenir en la resistencia al cambio en el sector de servicios sociales comunitarios y fomentar la actualización y el cambio enfocados en la educación, la formación, la creación de impulso, la actualización profesional y el seguimiento de las tendencias y movimientos sociales, para que estos servicios puedan generar un impacto positivo en la población vulnerable que sirven.

4.1. Objetivos Generales

- Minimizar la resistencia al cambio en la organización de servicios sociales, fomentando una actitud abierta y receptiva hacia los procesos de transformación.
- Mejorar la productividad y la calidad del trabajo en la organización, impulsando una mayor eficiencia y excelencia en los servicios brindados.
- Incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores, promoviendo un entorno de trabajo favorable y motivador.
- Mejorar la calidad del servicio que se brinda a los usuarios, asegurando una respuesta eficiente y adaptada a sus necesidades.

4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las causas específicas de la resistencia al cambio en la organización de servicios sociales, mediante la realización de entrevistas, encuestas y análisis de datos.
- Desarrollar una propuesta adaptada y personalizada para minimizar la resistencia al cambio, teniendo en cuenta las particularidades y necesidades de la organización.

- Implementar la propuesta adaptada, involucrando a los colaboradores en los procesos de cambio y brindando apoyo y recursos necesarios.
- Evaluar de manera continua la efectividad de la propuesta implementada, mediante la monitorización de indicadores de satisfacción laboral, adaptación al cambio y calidad del trabajo.

5. MARCO CONCEPTUAL.

El marco conceptual y teórico de la propuesta de intervención sobre resistencia al cambio en organizaciones de servicios sociales se basa en la comprensión de los tipos de cambio organizacional, las teorías actuales sobre resistencia al cambio y la resistencia al cambio tanto a nivel individual como colectivo (SAAVEDRA, 2016).

5.1. Tipos de cambio organizacional:

1. Cambio estructural: Este tipo de cambio implica modificaciones en la estructura organizativa, como la reorganización de departamentos, la creación de nuevas unidades o la modificación de los roles y responsabilidades de los empleados. Se podría decir que estos cambios son las modificaciones que afectan a la forma en que se organizan y se relacionan los recursos y las personas dentro de una empresa. Estos cambios pueden tener diferentes causas, como la adaptación al mercado, la innovación tecnológica, la mejora de la eficiencia o la resolución de conflictos (Prosci, 2019). Algunos ejemplos de cambio estructural en las organizaciones son:
 - La departamentalización, que consiste en agrupar las actividades y funciones según criterios como el producto, el proceso, el cliente o el territorio (Manene, 2014).
 - El cambio en la cadena de mando, que implica modificar el número y el nivel de los supervisores o subordinados que tiene cada empleado (Manene, 2014).
 - El cambio en la jerarquía, que supone alterar el grado de centralización o descentralización de la autoridad y la toma de decisiones (Manene, 2014).

- El rediseño de puestos de trabajo, que implica cambiar las tareas, responsabilidades y competencias que se requieren para cada rol (HRTRENDS, 2019).

Los cambios estructurales pueden tener ventajas y desventajas para la organización, dependiendo de cómo se planifiquen y se implementen. Algunos beneficios pueden ser: mejorar la comunicación, aumentar la motivación, potenciar la especialización, facilitar la innovación o reducir los costes (HRTRENDS, 2019). Algunos inconvenientes pueden ser: generar resistencia al cambio, provocar confusión o conflicto, perder flexibilidad o eficacia o incrementar la burocracia (HRTRENDS, 2019). Por eso, es importante que los cambios estructurales se basen en un análisis previo de las necesidades y objetivos de la organización, acompañados de una gestión del cambio adecuada que involucre a todos los actores afectados (Prosci, 2019).

2. Cambio estratégico: Se refiere a los cambios en la dirección estratégica de la organización, como la adopción de nuevas metas, objetivos o estrategias para adaptarse a un entorno cambiante con el fin de lograr una mayor ventaja competitiva, responder a las oportunidades o amenazas del mercado o alcanzar metas innovadoras o de alto impacto (Ruiz & Ruiz, 2023). Este tipo de cambio suele implicar una transformación profunda y radical de la cultura, los valores y las prácticas de la organización, y requiere un liderazgo fuerte, una comunicación efectiva y una participación activa de los empleados (Navarro, 2023). Algunos ejemplos de cambio estratégico son: la diversificación de productos o servicios, la expansión a nuevos mercados, la fusión o adquisición con otras empresas o la reorientación hacia un modelo de negocio más sostenible o socialmente responsable (MacNeil, 2022).
3. Cambio de procesos: Este tipo de cambio implica modificaciones en los procesos de trabajo de la organización, como la implementación de nuevas técnicas o

métodos de producción, la mejora de la eficiencia o la introducción de nuevos sistemas de gestión (Morales, 2022).

El cambio de procesos en las organizaciones se refiere a la modificación de las formas de hacer las cosas, es decir, de las actividades, tareas, procedimientos y normas que se llevan a cabo para lograr los objetivos organizacionales. Este tipo de cambio puede estar motivado por la necesidad de mejorar la productividad, la calidad, la eficiencia o la innovación (Ruiz & Ruiz, 2023). Algunos ejemplos de cambio de procesos son la introducción de nuevas tecnologías, la automatización de tareas, la reingeniería de procesos o la transformación digital. Los cambios de procesos pueden tener un impacto significativo en la organización, ya que pueden afectar a otros aspectos como la estructura, el personal o la cultura. Por ello, es importante gestionarlos adecuadamente, teniendo en cuenta las resistencias al cambio, las necesidades de capacitación y comunicación, y el seguimiento y evaluación de los resultados. Para ello, se pueden utilizar diferentes herramientas y metodologías, como el análisis de brechas, el modelo ADKAR, el ciclo PDCA o el modelo Kotter (Frederick, 2023).

4. Cambio tecnológico: Se refiere a la incorporación de nuevas tecnologías en la organización, como la implementación de sistemas de información avanzados, el uso de herramientas digitales o la automatización de procesos, equipos o sistemas que mejoran la productividad, la calidad o la innovación de los productos o servicios. El cambio tecnológico puede estar motivado por la necesidad de adaptarse a las demandas del mercado, de la competencia o de los clientes, o por la búsqueda de una ventaja competitiva o una transformación digital (Ruiz & Ruiz, 2023).

El cambio tecnológico implica desafíos y oportunidades para las organizaciones, ya que requiere una inversión económica, una capacitación del personal, una reorganización de los procesos y una gestión del cambio efectiva que facilite la adopción y el uso de las nuevas tecnologías. Algunos ejemplos de cambio tecnológico son la implementación de un software de gestión, la automatización

de una línea de producción o el uso de plataformas digitales para la comunicación interna o externa.

El cambio tecnológico puede tener beneficios como el aumento de la eficiencia, la reducción de costes, la mejora de la calidad, la diferenciación de la oferta o la satisfacción del cliente. Sin embargo, también puede generar resistencias, dificultades de aprendizaje, problemas técnicos o pérdida de empleos. Por ello, es importante que las organizaciones planifiquen y ejecuten el cambio tecnológico con una visión estratégica, una comunicación clara y un apoyo constante al personal (Navarro, 2023).

5. Cambio de personas: Este tipo de cambio se centra en el desarrollo y el cambio en las habilidades, actitudes y comportamientos de los empleados, a través de programas de capacitación, desarrollo de liderazgo o gestión del cambio (Morales, 2022). El cambio de personas en las organizaciones se refiere a la transformación que experimentan los individuos y los grupos que forman parte de la empresa, ya sea por motivos internos o externos. Este tipo de cambio puede afectar a aspectos como las actitudes, las habilidades, los conocimientos, las conductas, las expectativas y las relaciones de los empleados. Algunas de las razones que pueden impulsar el cambio de personas en las organizaciones son: la adaptación a nuevas tecnologías, la mejora del clima laboral, el desarrollo del talento humano, la gestión de la diversidad y la inclusión, la resolución de conflictos y la innovación. Para lograr un cambio efectivo de personas en las organizaciones, es necesario contar con una gestión adecuada que involucre a todos los niveles jerárquicos, que comunique claramente los objetivos y beneficios del cambio, que ofrezca apoyo y formación a los empleados y que evalúe los resultados y el impacto del cambio (Navarro, 2023).

5.2. Teorías actuales sobre resistencia al cambio.

5.2.1. Teoría de la aceptación de la tecnología (TAM) (García-Cabrera et al., 2011b)): Esta teoría sostiene que la actitud de los individuos hacia la adopción de una nueva tecnología influye en su aceptación y uso. Factores como la utilidad percibida, la facilidad de uso y las influencias sociales pueden afectar la resistencia al cambio tecnológico. Se podría decir que se trata de una teoría de sistemas de información que modela cómo los usuarios llegan a aceptar y utilizar una tecnología. El modelo de aceptación de tecnología (TAM por sus siglas en inglés), desarrollado por Davis en 1989, está basado en la teoría de la acción razonada y en la teoría del comportamiento planeado. Según estas teorías, el comportamiento de las personas se puede predecir por las intenciones y por sus actitudes (Albero et al., 2016). El TAM proporciona una base teórica para comprender y evaluar la aceptación de los usuarios hacia las nuevas tecnologías, permitiendo desarrollar e implementar mejores sistemas. Se ha probado en muchas investigaciones, ante diversos contextos y ha demostrado ser una herramienta confiable para conocer la aceptación a las tecnologías (González-Bravo, 2015).

5.2.2. Modelo de los tres componentes de la resistencia al cambio: Este modelo propone que la resistencia al cambio es el resultado de tres componentes interrelacionados: el componente cognitivo (creencias y actitudes), el componente afectivo (emociones y sentimientos) y el componente conativo (comportamiento). Estos componentes interactúan entre sí y pueden influir en la resistencia al cambio. Según esta teoría, la resistencia al cambio se debe a tres factores principales: el factor individual, el factor organizacional y el factor del cambio en sí mismo.

El factor individual se refiere a las características personales de los empleados que pueden influir en su resistencia al cambio. Estas características pueden incluir la falta de habilidades necesarias para adaptarse al cambio, la falta de confianza en su capacidad para adaptarse al cambio o la falta de motivación para hacerlo.

El factor organizacional se refiere a las características de la organización que pueden influir en la resistencia al cambio. Estas características pueden incluir una cultura organizacional que no apoya el cambio, una estructura organizacional rígida o una falta de recursos para implementar el cambio. El factor del cambio en sí mismo se refiere a las características del cambio que pueden influir en la resistencia al cambio. Estas

características pueden incluir la complejidad del cambio, la incertidumbre sobre los resultados del cambio o la falta de comunicación sobre el cambio (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez, 2011).

5.2.3. Teoría del equilibrio de fuerzas: Esta teoría plantea que la resistencia al cambio es el resultado de las fuerzas a favor y en contra del cambio. Las fuerzas a favor pueden incluir beneficios percibidos, incentivos o apoyo de la alta dirección, mientras que las fuerzas en contra pueden ser el miedo al cambio, la falta de información o la falta de capacidad para adaptarse. Explica cómo las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas interactúan para determinar el éxito o fracaso de un cambio organizacional. Según esta teoría, el cambio se produce cuando las fuerzas impulsoras son más fuertes que las fuerzas restrictivas. Por otro lado, si las fuerzas restrictivas son más fuertes que las impulsoras, el cambio no se producirá (Pardo & Martínez, 2005).

Esta teoría se basa en la idea de que el cambio es un proceso dinámico y que las organizaciones están en constante evolución. Para que un cambio sea exitoso, es necesario que se produzca un equilibrio entre las fuerzas impulsoras y restrictivas. Las fuerzas impulsoras pueden incluir la necesidad de mejorar la eficiencia o la calidad, mientras que las fuerzas restrictivas pueden incluir la resistencia al cambio por parte de los empleados o la falta de recursos para implementar el cambio.

5.3. Resistencia al cambio a nivel individual y colectivo

El cambio es una constante en la vida humana, tanto a nivel individual como colectivo. Sin embargo, no siempre es fácil adaptarse a las nuevas situaciones o demandas que implica el cambio y muchas veces se genera resistencia al mismo. La resistencia al cambio se puede definir como la actitud o el comportamiento de oposición, rechazo o negación ante una situación de cambio percibida como amenazante o inconveniente. La resistencia al cambio puede tener diferentes causas, como el miedo a lo desconocido, la pérdida de control, la inseguridad, la falta de confianza, la percepción de injusticia o la baja autoeficacia (Oreg et al., 2011). La resistencia al cambio también puede manifestarse

tanto a nivel individual como colectivo, y tiene consecuencias negativas para el bienestar y el desempeño de las personas y las organizaciones (Bovey & Hede, 2001).

A nivel individual, la resistencia al cambio puede estar influenciada por factores como el miedo a lo desconocido, la pérdida de control, la falta de competencia para adaptarse, la aversión al riesgo o la falta de motivación. Los individuos pueden manifestar resistencia a través de comportamientos de oposición, descontento o apatía hacia el cambio.

A nivel colectivo, la resistencia al cambio puede surgir debido a la cultura organizativa, las normas sociales, los intereses de los grupos o la falta de comunicación y participación en el proceso de cambio. La resistencia colectiva puede manifestarse en forma de resistencia pasiva, como la falta de compromiso, el boicot o la formación de coaliciones en contra del cambio.

Para comprender mejor el fenómeno de la resistencia al cambio colectiva e individual, se han desarrollado diferentes teorías desde distintas perspectivas y disciplinas, como la psicología, la sociología, la economía o la administración. A continuación, se presentan algunas de las teorías más relevantes organizadas por temas:

- *Teorías cognitivas:* Estas teorías se centran en cómo las personas procesan la información y cómo sus creencias o actitudes influyen en su reacción al cambio. Una de las teorías más influyentes en este campo es la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger (1957), que plantea que las personas experimentan un estado de tensión o incomodidad cuando sus creencias o actitudes entran en conflicto con la realidad o con su comportamiento. Para reducir esta disonancia, las personas pueden negar o minimizar el cambio, racionalizar su conducta o buscar información que confirme sus ideas previas (Festinger, 1957). Por ejemplo, los fumadores que saben que el tabaco es perjudicial para su salud, pero siguen fumando porque creen que les ayuda a relajarse o a socializar.
- *Teorías grupales:* Estas teorías se enfocan en cómo los grupos u organizaciones se estructuran y funcionan, y cómo el cambio afecta a sus normas, roles y procesos. Una de las teorías más innovadoras en este ámbito es la teoría del equilibrio puntuado de Gersick (1991), que propone que los grupos u

organizaciones pasan por períodos de estabilidad o inercia, interrumpidos por momentos críticos o transiciones que generan un cambio radical. Estos momentos críticos pueden ser provocados por factores internos o externos, y requieren una reestructuración profunda de las normas, roles y procesos del grupo u organización (Gersick, 1991). Por ejemplo, el caso de Kodak, una empresa líder en el mercado fotográfico que no supo adaptarse a la revolución digital y entró en bancarrota.

- *Teorías sociales:* Estas teorías se basan en cómo las personas se relacionan con otros grupos sociales y cómo su identidad y estatus influyen en su reacción al cambio. Una de las teorías más relevantes en este campo es la teoría de la identidad social de Tajfel y Turner (1979), que sostiene que las personas se identifican con determinados grupos sociales y adoptan sus valores, actitudes y comportamientos. Esta identificación les proporciona un sentido de pertenencia y autoestima. Cuando se produce un cambio que amenaza la identidad grupal o la posición del grupo en la sociedad, las personas pueden resistirse al mismo para proteger su autoconcepto y su estatus (Tajfel & Turner, 1979). Por ejemplo, los movimientos nacionalistas o separatistas que se oponen a los cambios políticos o culturales que afectan a su identidad colectiva.
- *Teorías organizacionales:* Estas teorías se ocupan de cómo las organizaciones aprenden y se adaptan al entorno, y cómo el cambio implica una modificación de sus supuestos y valores. Una de las teorías más importantes en este ámbito es la teoría del aprendizaje organizacional de Argyris y Schön (1978), que afirma que las organizaciones aprenden a través de dos tipos de procesos: el aprendizaje simple o de ciclo único, que consiste en corregir los errores dentro del marco existente; y el aprendizaje doble o de ciclo doble, que implica cuestionar y modificar los supuestos y valores subyacentes. El aprendizaje doble es más difícil y requiere un cambio de mentalidad o paradigma. La resistencia al cambio se produce cuando las organizaciones se aferran al aprendizaje simple y evitan el

aprendizaje doble. Por ejemplo, las empresas que se resisten a innovar o a adoptar nuevas tecnologías porque se basan en sus rutinas o hábitos establecidos.

En la propuesta de intervención, se tomarán en cuenta estos aspectos teóricos y se diseñarán estrategias adaptadas para abordar la resistencia al cambio en las organizaciones de servicios sociales, promoviendo una cultura de cambio positiva, fomentando la participación activa de los colaboradores y brindando el apoyo necesario para superar las barreras individuales y colectivas.

5.4. Teorías y métodos de intervención en resistencia al cambio en grupos.

La intervención en resistencia al cambio en los grupos es un tema complejo que requiere de una adecuada comprensión de las teorías y el marco teórico que la sustentan. Algunas de las teorías que se han desarrollado para explicar el fenómeno de la resistencia al cambio son la teoría del cambio, la teoría de las ansiedades básicas y la teoría relacional.

- *La teoría del cambio* propone que toda intervención debe basarse en una representación visual de cómo funciona el programa o la acción, identificando sus objetivos, resultados esperados y acciones necesarias para lograrlos. Esta teoría facilita la planificación y la evaluación participativa de las intervenciones, involucrando a las diferentes personas implicadas en el proceso (Cassetti y Paredes-Carbonell, 2020).
- *La teoría de las ansiedades básicas* plantea que ante los primeros indicios de cambio surgen dos tipos de miedo: el miedo a la pérdida y el miedo al ataque. Estos miedos generan resistencia al cambio en los grupos, ya que implican una amenaza al equilibrio y a la seguridad de los sujetos. Para superar esta resistencia, se debe facilitar la elaboración de estas ansiedades y el aprendizaje de nuevas conductas (Dinámicas Grupales, s.f.).
- *La teoría relacional* sostiene que la realidad social es una realidad hecha de relaciones, y que el conocimiento también es una relación social. Por lo tanto, para comprender el cambio social se necesita una teoría que se oriente al carácter relacional de la realidad y del conocimiento. Esta teoría permite abordar el cambio

social desde una perspectiva dialéctica y crítica, que reconoce la diversidad y la complejidad de los actores y los contextos (Flores Correa, 2014).

La resistencia al cambio en grupos es un fenómeno que se produce cuando los miembros de un grupo se oponen o rechazan las modificaciones que se proponen o se implementan en su contexto organizacional. Esta resistencia puede tener diversas causas, como el miedo a lo desconocido, la aversión al esfuerzo, la falta de confianza o la pérdida de beneficios. La resistencia al cambio puede manifestarse de forma pasiva o activa, y puede tener consecuencias negativas para el funcionamiento y la productividad del grupo.

Por otra parte, existen diferentes métodos de intervención para afrontar y reducir la resistencia al cambio en grupos ampliamente utilizados en las intervenciones en grupos para manejar y reducir la oposición a los cambios que se puedan producir. Algunos de ellos son (Resistencia al cambio organizacional: características, causas y qué hacer, 2021b):

- La educación y la comunicación: consiste en informar y explicar a los miembros del grupo los motivos, los objetivos y los beneficios del cambio, así como resolver sus dudas y escuchar sus opiniones. Esta estrategia busca generar confianza, comprensión y compromiso con el cambio.
- La participación y la implicación: consiste en involucrar a los miembros del grupo en el diseño y la implementación del cambio, dándoles voz y voto en las decisiones. Esta estrategia busca aumentar la aceptación, la motivación y la responsabilidad con el cambio (Menchaca & Menchaca, 2021).
- El apoyo y la facilitación: consiste en proporcionar a los miembros del grupo los recursos, la formación y el acompañamiento necesarios para adaptarse al cambio, así como reconocer sus esfuerzos y logros. Esta estrategia busca disminuir el estrés, el miedo y la frustración asociados al cambio.
- La negociación y el acuerdo: consiste en ofrecer a los miembros del grupo incentivos o compensaciones por aceptar el cambio, especialmente si éste implica una pérdida de estatus, poder o beneficios. Esta estrategia busca evitar o resolver los conflictos que puedan surgir por el cambio.

Estas estrategias pueden combinarse o aplicarse según el tipo, la magnitud y la urgencia del cambio, así como según las características del grupo y del contexto organizacional. El objetivo final es lograr un cambio exitoso que mejore el rendimiento y el bienestar del grupo y servirán de referencia a la hora de establecer las bases de la propuesta de intervención.

6. METODOLOGÍA.

6.1. Instrumento de medida para la justificación de la intervención. Test de cribado.

La Encuesta *Resistance to Change Scale (RTC)* -ver ANEXO III- instrumento de medida para evaluar la resistencia al cambio, lo que nos dará valores medibles sobre la variable de estudio tanto a nivel colectivo como individual. Desarrollada por Oreg y validada al español por Boada-Cuerva *et al.* (2018), la RTC es ampliamente reconocida en la investigación sobre la resistencia al cambio y proporciona una comprensión más precisa y detallada de este fenómeno. Al emplear esta escala en el estudio, se busca obtener datos objetivos y confiables que respalden la necesidad de intervenir en la resistencia al cambio en las organizaciones de servicios sociales. La adaptación y aplicación de la RTC en este contexto específico se describe en este apartado, junto con los procedimientos utilizados para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Estos datos servirán como justificación para el diseño de estrategias de intervención efectivas que aborden de manera adecuada la resistencia al cambio y promuevan la implementación exitosa de nuevas iniciativas y procesos en las organizaciones de servicios sociales.

6.2. Muestra.

La población destinataria de la intervención está compuesta por un total de 15 adultos, todos mayores de edad. De estos, 13 son mandos medios y 2 ocupan cargos de alto nivel dentro de la organización. Además, se distribuyen de la siguiente manera: 8 trabajadores pertenecen a la Organización 2 y 7 trabajadores a la Organización 1. Las edades de los participantes se encuentran comprendidas entre los 38 y 62 años.

	Mando medio	Alto cargo	Total
--	-------------	------------	-------

Organización 2	7	1	8
Organización 1	6	1	7

6.3. Plan de Acción.

El plan de acción se desarrollará en base a las siguientes actividades y estrategias:

- *Diagnóstico participativo:* Se realizará un diagnóstico participativo con el personal de ambas organizaciones para identificar las principales barreras y motivaciones para el cambio, así como las expectativas y necesidades de formación y apoyo. Se aplicará un cuestionario online y se llevarán a cabo entrevistas y grupos focales, si fuera necesario, con los diferentes perfiles de trabajadores y trabajadoras.
- *Diseño del plan de acción:* Se diseñará un plan de acción conjunto que incluirá objetivos específicos, actividades, estrategias y plazos para implementar el cambio de forma gradual y consensuada. Se establecerá una comisión de seguimiento del cambio, conformada por representantes de la dirección y del personal, que se reunirá periódicamente para coordinar y supervisar el plan de acción. Todos los objetivos y desarrollo e las actividades y sesiones formativas se conformarán en base a los resultados obtenidos en el cuestionario diagnóstico previamente realizado. También se establecerá un cuestionario final de Calidad y Satisfacción del Alumnado -ver Anexo I- que podrán rellenar mediante un código QR al final de las sesiones formativas, por lo que se podrán también establecer unos criterios y objetivos de calidad y satisfacción mínimos.
- *Sesiones formativas y de sensibilización:* Se desarrollarán sesiones formativas y de sensibilización sobre los temas a tratar e intervenir; la perspectiva de género, las nuevas tendencias sociales, la inclusión

tecnológica y el desarrollo y actualización profesional. Estas sesiones se llevarán a cabo utilizando una metodología activa y participativa, basada en el aprendizaje colaborativo y el intercambio de experiencias y buenas prácticas. Se utilizarán técnicas como el debate, el *role-playing*, el caso práctico o el taller creativo.

6.4. Cuestionario diagnóstico.

Para garantizar el éxito de los cambios propuestos, es fundamental comprender las dificultades y necesidades específicas de cada organización y de sus miembros. En este sentido, la recopilación de información directa y autorreflexiva por parte de los participantes puede ser una valiosa herramienta para identificar los desafíos y diseñar una intervención adaptada a las necesidades del grupo. Por tanto, con el objetivo de evaluar de forma precisa y significativa las dificultades y necesidades generales del grupo, se ha desarrollado un cuestionario abierto de autorregistro. Este tipo de cuestionario permite a los participantes expresar libremente sus percepciones, ideas y experiencias relacionadas con los cambios que consideran necesarios en sus organizaciones, así como las resistencias que encuentran para implementarlos. Además, se busca que los trabajadores reflexionen sobre sus propias resistencias personales a los cambios propuestos.

El análisis de las respuestas obtenidas en el cuestionario abierto de autorregistro proporcionará información detallada sobre las percepciones y opiniones de los asistentes. En particular, se prestará especial atención a las palabras clave y los patrones emergentes presentes en las respuestas, que permitirán identificar los puntos débiles y las áreas de mejora que deben abordarse en la intervención.

Al conocer las resistencias específicas que los participantes experimentan tanto a nivel organizacional como personal, se podrán desarrollar estrategias de intervención que aborden directamente los obstáculos y las preocupaciones de los miembros del grupo. La identificación temprana de las resistencias facilitará la creación de un programa de intervención adaptado y enfocado en superar los retos particulares que se presenten.

Una vez realizado el cuestionario, se procede al análisis de palabras clave. Este análisis en las respuestas permitirá identificar las preocupaciones, las necesidades y los puntos críticos mencionados por los participantes. Mediante el uso de técnicas de análisis de texto, se podrán agrupar y categorizar las palabras clave para comprender las tendencias y los temas recurrentes en las respuestas. Esto proporcionará una visión general de las áreas prioritarias a abordar y ayudará a dirigir el diseño de la intervención.

El cuestionario es presentado a los participantes mediante un código QR o un enlace por correo electrónico. (ver ANEXO I).

6.5. Análisis de palabras clave.

En este apartado se presenta el análisis de las respuestas de los participantes a un cuestionario cualitativo de respuesta abierta. El objetivo del cuestionario era explorar las percepciones, actitudes y experiencias de los participantes sobre un tema de interés. El cuestionario constaba de cinco preguntas abiertas que invitaban a los participantes a expresar sus opiniones y sentimientos sobre el tema. El análisis se realizó mediante un enfoque temático que consiste en identificar, analizar y reportar los patrones o temas que emergen de los datos. A continuación, se describen los principales temas encontrados y se ilustran con citas textuales de los participantes.

PROBLEMA (QUÉ)			CAMBIO / MEJORÍA A/ META (DÓNDE)	SOLUCIONES (CÓMO)	
Problemas detectados	Resistencia de la organización	Resistencias personales		Propuestas	Factores Facilitadores
Atención al usuario deficitaria	Falta de formación en los valores de	Temor a la crítica o rechazo	Mejorar el acompañamiento	Formación: humanismo, perspectiva de género y	Apoyo de profesionales externos experimentados

	la organización			derechos humanos	
Metodología ineficaz y obsoleta	Comodidad (oposición a los cambios)	Temor al conflicto	Mejorar metodología de intervención	Formación: Actualización según la realidad social	Apoyo de la dirección
	Centralidad en el problema y en lo urgente				
Lentitud en la respuesta	Inseguridades/Temores	Resignación	Agilizar procesos	Tener paciencia/resignación	
Escasez de recursos humanos y materiales	Dificultades económicas	Resignación	Mejorar dotación y equipamiento	Resignación	
Falta de tiempo para los acompañamientos	Falta de personal	Dificultades de comunicación	Mejorar los acompañamientos	Resignación	Aumento de la plantilla con gente joven
Lentitud en la respuesta	Falta de apoyo de la dirección		Agilizar procesos	Resignación	Aumento de la plantilla
Dificultad para acompañar	Escasez de recursos humanos y materiales	Resignación	Mejorar el acompañamiento a	Priorizar actividades	Apoyo de expertos externos

a los proyectos			los proyectos		
Gestión de personal			Mejorar la gestión de personal		
Atención al usuario deficitaria	Comodidad (oposición a los cambios)	Estrés	Mejorar el acompañamiento	Mejorar la comunicación y el intercambio de conocimientos y experiencias	
Falta de participación de los usuarios	Falta de recursos y personal		Mejorar la participación de los usuarios		
Falta de coordinación entre recursos y profesionales			Mejorar la coordinación entre profesionales		
Metodología ineficaz y obsoleta	Comodidad (oposición a los cambios)	Estrés	Implementar sistema de evaluaciones más efectivo	Contratar personal especializado en nuevas áreas	Comunicación clara y abierta entre todos los niveles de la organización
Conflictos entre los equipos	Problemas de comunicación	Dificultades de comunicación	Mejorar la cohesión entre equipos		Optimizar mi tiempo

		Falta de tiempo			
Metodología ineficaz y obsoleta	Dificultades con las nuevas tecnologías	Temor al esfuerzo	Actualización profesional	Formación en nuevas tecnologías	
Atención al usuario deficitaria	Escasez de recursos humanos y materiales	Estrés	Mejorar el acompañamiento	Contratar mas personal	
Lentitud en la respuesta				Formación en optimización de recursos	
Conflictos entre los equipos	Comodidad (oposición a los cambios)	Temor al conflicto	Mejorar la cohesión del equipo	Formación en Comunicación	
Atención al usuario deficitaria	Creencias arraigadas (oposición a los cambios)	Carencia de conocimientos y habilidades	Mejorar el acompañamiento	Formación en perspectiva de género	Colaboración con organizaciones que trabajen desde la perspectiva de género
Metodología ineficaz y obsoleta	Falta de conocimientos	Falta de conocimientos técnicos	Mejorar la metodología de intervención	Formación en nuevas tecnologías	Promover una cultura de la actualización profesional
Atención al usuario deficitaria			Mejorar el acompañamiento	Formación en perspectiva de género y nuevos	

				grupos vulnerables	
--	--	--	--	--------------------	--

Problemas detectados	Resistencias de la organización	Resistencias personales	Propuestas
Atención al usuario deficitaria	Falta de apoyo de la dirección	Temor a la crítica o rechazo	Formación en derechos humanos, perspectiva de género y nuevos grupos vulnerables, comunicación, nuevas tecnologías y optimización de recursos
Metodología ineficaz y obsoleta	Falta de recursos y personal	Temor al conflicto	Tener paciencia
Lentitud en la respuesta	Falta de formación	Temor al esfuerzo (comodidad)	Resignación
Escasez de recursos humanos y materiales	Temor al esfuerzo (comodidad)	Estrés	Priorizar actividades
Falta de participación de los usuarios	Temor a lo nuevo	Resignación	Intercambio de conocimientos y experiencias
Conflictos entre los equipos	Problemas de comunicación	Dificultades de comunicación	Contratar personal
	Creencias arraigadas	Falta de conocimientos	

6.6. Recursos Materiales.

Los recursos materiales necesarios para la propuesta de intervención pueden variar dependiendo de las actividades y estrategias específicas que se lleven a cabo, sin embargo, los materiales para realizar todas las sesiones en su conjunto son:

- Espacio físico: Una sala de reuniones, aula de formación o espacio para talleres o actividades grupales en los que poder estar al menos 17 personas.
- Equipamiento audiovisual: Proyector, pantalla, altavoces, acceso a internet, un ordenador, una pizarra, rotuladores y teléfono móvil.
- Materiales didácticos: folletos, bolígrafos y folios.
- Herramientas de evaluación: Código QR impreso para el Cuestionario de Calidad y Satisfacción.
- Recursos específicos según los temas tratados: Material relacionado con perspectiva de género, nuevas tendencias sociales, inclusión tecnológica o desarrollo y actualización profesional.

7. RESULTADOS.

7.1. Resultados obtenidos para la justificación de la intervención. Test de cribado.

La encuesta se realizó en la muestra completa sobre la que se valoraba la intervención; 15 participantes, todos ellos mayores de edad y con edades comprendidas entre los 38 y los 62 años y trabajadores de dos organizaciones del sector de los servicios sociales. De estos participantes, 13 pertenecen a mandos medios y 2 ocupan altos cargos dentro de las organizaciones de servicios sociales. Además, se estableció una distribución específica en función de la afiliación organizativa, siendo 8 trabajadores provenientes de Organización 2 y 7 de Organización 1.

En cuanto a la distribución de la muestra por categoría ocupacional y afiliación organizativa, se observa que, en el grupo de mandos medios, hay 7 colaboradores de

Organización 2 y 6 de Organización 1. Por otro lado, en la categoría de altos cargos, se cuenta con 1 participante tanto de Organización 2 como de Organización 1.

Tabla 1.

Participante	Media	Desv. Típica
1	3,36363636	1,12006493
2	4,27272727	0,46709937
3	2,45454545	1,03572548
4	3,36363636	0,80903983
5	3,27272727	0,78624539
6	3,27272727	1,00904996
7	4,18181818	0,8738629
8	3,54545455	0,93419873
9	3,81818182	0,75075719
10	2,72727273	1,00904996
11	3,54545455	1,29333958
12	3,72727273	1,10371274
13	3,36363636	1,12006493
14	4,18181818	0,75075719

15	3,36363636	0,80903983
----	------------	------------

Resultados de *Resistance to Change Scale (RTC)*. Descripción de la muestra en el estudio sobre resistencia al cambio. Elaboración propia, 2023.

Los resultados obtenidos en el estudio revelan que la media de la desviación típica de la muestra ha sido de 0,92, lo cual indica una variabilidad moderada en las respuestas de los participantes en la Encuesta *Resistance to Change Scale (RTC)*. Por otro lado, la media total de la muestra ha sido de 3,49. Estos datos sugieren que existe una resistencia al cambio moderada-alta entre los participantes, lo que respalda la necesidad de llevar a cabo una intervención para abordar esta problemática.

La resistencia al cambio moderada-alta reflejada en la media total indica que los participantes presentan actitudes y percepciones que dificultan la aceptación y adaptación a los procesos de cambio en sus respectivas organizaciones. Esta resistencia puede manifestarse en formas de rechazo, desconfianza o aversión hacia los cambios propuestos. La presencia de una variabilidad moderada en las respuestas indica que existe cierta heterogeneidad en las actitudes de los participantes, lo que implica que algunos pueden experimentar una resistencia más intensa que otros.

Estos resultados confirman la importancia de llevar a cabo una intervención para abordar la resistencia al cambio en las organizaciones de servicios sociales. La resistencia al cambio puede tener consecuencias negativas tanto a nivel individual como organizacional, como la disminución de la productividad, el aumento del absentismo y la falta de adaptación a las necesidades cambiantes de los usuarios. Al ser identificada una resistencia al cambio moderada-alta en la muestra, se justifica aún más la necesidad de implementar estrategias de intervención que promuevan una cultura de cambio positiva y faciliten la aceptación y adaptación a los cambios propuestos.

Estos hallazgos respaldan la necesidad de llevar a cabo una intervención para abordar y gestionar la resistencia al cambio en las organizaciones de servicios sociales. Al implementar estrategias adaptadas a las particularidades de este sector y fomentar una cultura de cambio positiva, se espera mejorar la aceptación y adaptación a los procesos

de cambio, contribuyendo así al éxito de las iniciativas y al mejoramiento de la calidad de los servicios brindados a los usuarios.

7.2. Resultados del test de diagnóstico.

Basándome en el análisis cualitativo de los datos proporcionados por los distintos cargos en la encuesta, se pueden extraer varias conclusiones clave. Los problemas detectados en las organizaciones de servicios sociales incluyen una atención deficiente al usuario, metodologías ineficaces y obsoletas, lentitud en la respuesta, escasez de recursos humanos y materiales, y falta de participación de los usuarios.

Para abordar estos problemas y minimizar la resistencia al cambio, se recomienda una intervención enfocada en tres aspectos principales que abarcan parcial o totalmente la solución a los principales conflictos encontrados en el análisis: actualización profesional y personal, perspectiva de género y la inclusión tecnológica laboral.

1. *Actualización profesional y personal:* Existe una necesidad clara de mejorar las competencias y conocimientos del personal en áreas como derechos humanos, perspectiva de género, nuevas tecnologías y comunicación. Mediante la formación y capacitación continua, los trabajadores podrán adquirir las habilidades necesarias para ofrecer una atención de calidad, utilizar metodologías efectivas y adaptarse a los cambios en el entorno laboral.
2. *Perspectiva de género:* Es fundamental integrar una perspectiva de género en todas las áreas de trabajo de la organización de servicios sociales. Esto implica reconocer y abordar las desigualdades y discriminaciones de género, promover la igualdad de oportunidades y garantizar una atención personalizada que tenga en cuenta las necesidades específicas de cada individuo.
3. *Inclusión tecnológica laboral:* La implementación de nuevas tecnologías puede mejorar significativamente la eficiencia y calidad de los servicios sociales. Sin embargo, la resistencia al cambio y el temor a las nuevas

tecnologías son obstáculos que superar. Es necesario proporcionar formación y apoyo para que el personal se sienta cómodo y capacitado en el uso de estas herramientas tecnológicas, y así aprovechar al máximo sus beneficios.

Estos enfoques contribuirán a mejorar la calidad de la atención, optimizar los procesos de trabajo y promover una mayor igualdad y eficacia en la prestación de servicios ofrecidos por las entidades.

Por tanto, la propuesta de intervención al cambio basada en el análisis de palabras clave debe abordar, no sólo la resistencia al cambio, sino también los aspectos clave mencionados, ya que se encuentran interrelacionados y deben ser considerados de manera integral para lograr una implementación exitosa del cambio en la organización.

8. PROPUESTA DE DISEÑO DE INTERVENCIÓN.

8.1. Puntos clave.

Teniendo en cuenta los resultados del cuestionario realizado a los participantes de la intervención y la teoría sobre resistencia al cambio en grupos previamente presentada, basaremos la propuesta de intervención en los siguientes puntos clave, siendo uno de los objetivos generales encontrados en las necesidades específicas del grupo la promoción de la adopción exitosa de cambios en organizaciones en el sector de los servicios sociales, superando la resistencia al cambio identificada a través del cuestionario, y fomentando una cultura de actualización, inclusión de la perspectiva de género y el uso de tecnologías en el trabajo, siendo éstos los tres objetivos principales y fuentes de intervención principales. Por tanto, para ello nos basaremos en los siguientes puntos clave generales:

- Sensibilización y comunicación:
 - Desarrollar sesiones de sensibilización sobre la importancia del cambio y los beneficios que conlleva para la organización y los usuarios de los servicios sociales.

- Comunicar de manera clara y frecuente los objetivos del cambio, resaltando cómo están alineados con la misión y los valores de la organización.
- Apoyo interno:
 - Establecer un espacio de colaboración y aprendizaje dentro de la organización, donde los profesionales puedan compartir experiencias, ideas y buenas prácticas relacionadas con el cambio.
 - Facilitar el apoyo mutuo entre compañeros a través de la creación de grupos de trabajo o mentorías, donde aquellos con más experiencia puedan brindar orientación y compartir lecciones aprendidas.
- Formación y desarrollo:
 - Diseñar programas de formación y capacitación para el personal en áreas clave identificadas en el cuestionario, como perspectiva de género, actualización tecnológica, habilidades interpersonales, gestión del cambio, entre otros.
 - Fomentar la participación en cursos y talleres externos relacionados con las necesidades de actualización y desarrollo profesional del personal.
- Inclusión de la perspectiva de género:
 - Ofrecer capacitación en perspectiva de género, sensibilizando al personal sobre la importancia de abordar las desigualdades y promover la equidad en la atención y los servicios sociales.
 - Establecer alianzas y colaboraciones con organizaciones especializadas en género para intercambiar conocimientos, buenas prácticas y recibir asesoramiento especializado.
- Integración de tecnología:

- Proporcionar capacitación y apoyo en el uso de nuevas tecnologías relevantes para el trabajo en servicios sociales, como herramientas de gestión de casos, plataformas de comunicación y seguimiento, y recopilación de datos.
- Facilitar el acceso a recursos tecnológicos necesarios para realizar las tareas de manera más eficiente y efectiva.
- Evaluación y seguimiento:
 - Implementar un sistema de evaluación efectivo para medir el impacto de los cambios implementados y ajustar las estrategias según sea necesario.
 - Realizar reuniones periódicas para revisar el progreso, abordar inquietudes y compartir lecciones aprendidas, con el fin de mantener el compromiso y el impulso hacia el cambio.

8.2. Estrategias.

Es fundamental adaptar las dinámicas grupales y los contenidos teóricos a las características y necesidades específicas del grupo de participantes. Además, se recomienda utilizar ejemplos y casos concretos para facilitar la comprensión y la conexión emocional con los temas abordados. Asimismo, es importante brindar un espacio seguro y respetuoso para la expresión de opiniones y el intercambio de ideas.

Cada sesión se desarrollará de manera interactiva y participativa, brindando oportunidades para el intercambio de ideas, la reflexión personal y la construcción colectiva de conocimiento. Se espera que, al finalizar el programa de intervención, los participantes hayan adquirido una mayor apertura al cambio, una comprensión de los beneficios de la actualización personal y profesional, y una disposición a integrar nuevas tecnologías y enfoques en su trabajo en servicios sociales.

Una propuesta de intervención para minimizar la resistencia al cambio en una organización de servicios sociales citando fuentes bibliográficas podría ser la siguiente:

El cambio organizacional es un proceso complejo que implica modificar las estructuras, las estrategias, los procesos, las prácticas o la cultura de una organización con el fin de adaptarse a las condiciones del entorno o mejorar su desempeño. Sin embargo, el cambio suele generar resistencia por parte de los miembros de la organización, que pueden percibirlo como una amenaza, una pérdida o una imposición. La resistencia al cambio puede afectar negativamente la implementación y los resultados del cambio, por lo que es necesario gestionarla adecuadamente.

Estas estrategias pueden ayudar a minimizar la resistencia al cambio en una organización, siempre que se apliquen de forma coherente y coordinada con los objetivos y las características del cambio. Asimismo, es importante monitorear y evaluar el proceso de cambio y la resistencia al mismo, para identificar posibles problemas o áreas de mejora, y tomar las medidas correctivas necesarias.

- Comunicar el cambio de forma clara, oportuna y transparente, explicando el porqué, el cómo y el cuándo del cambio, así como los beneficios esperados y los posibles riesgos o dificultades. La comunicación debe ser bidireccional, permitiendo la retroalimentación y el diálogo con los afectados por el cambio.
- Involucrar a los colaboradores en el diseño e implementación del cambio, fomentando su participación y aportes en las decisiones y acciones relacionadas con el cambio. La participación genera compromiso, confianza y sentido de pertenencia con el cambio.
- Capacitar y apoyar a los colaboradores en el desarrollo de las competencias y habilidades necesarias para afrontar el cambio, brindando los recursos y la asistencia técnica o emocional que requieran. La capacitación y el apoyo reducen la incertidumbre y el miedo al cambio, y aumentan la autoeficacia y la motivación de los colaboradores.
- Reconocer y recompensar a los colaboradores que se adaptan al cambio y contribuyan a su éxito, mediante incentivos económicos o no económicos, como el reconocimiento público, el ascenso o la ampliación de responsabilidades. El reconocimiento y la recompensa refuerzan las conductas positivas hacia el cambio y generan satisfacción y lealtad.

- Aplicar justicia y consistencia en el proceso de cambio, tratando a todos los colaboradores con equidad y respeto, y cumpliendo con lo prometido. La justicia y la consistencia evitan el surgimiento de conflictos o resentimientos que puedan obstaculizar el cambio.

8.3. Sesiones y contenido del programa de intervención.

El programa constará de cuatro sesiones grupales de dos horas cada una que se impartirán de forma presencial una vez cada quince días, en las cuales se combinará la teoría, la reflexión y la participación activa de los integrantes. Tras cada sesión finalizada, se pedirá a los participantes que respondan la encuesta de satisfacción y calidad previamente mencionada, de la que quedará un registro para monitorizar los objetivos de calidad de las sesiones. A través de dinámicas grupales, se fomentará la comprensión de la necesidad de la actualización y el cambio de paradigma, así como los beneficios que pueden surgir de ello. Cada sesión estará diseñada para abordar aspectos específicos relacionados con la resistencia al cambio y promover un ambiente de apertura y receptividad hacia nuevas ideas y enfoques.

Sesiones propuestas:

Sesión 1: Sensibilización y comunicación

Objetivo: Crear conciencia sobre la importancia del cambio y los beneficios para la organización y los usuarios de los servicios sociales.

Puntos clave teóricos y prácticos:

- Presentación del objetivo y agenda de la sesión.
- Breve explicación sobre la resistencia al cambio y sus implicaciones.
- Compartir ejemplos concretos de organizaciones que han logrado superar la resistencia al cambio y los resultados positivos obtenidos.

- **Dinámica grupal:** "El viaje del cambio". En grupos pequeños, los participantes deberán dibujar o escribir en un papel cómo se imaginan a sí mismos y a la organización después de haber superado la resistencia a los cambios propuestos por ellos mismos. Luego, compartirán sus ideas y reflexionarán sobre las similitudes y diferencias.
- **Discusión en grupo** sobre las barreras individuales y organizativas identificadas en el cuestionario y posibles estrategias para superarlas.
- **Cierre de la sesión**, destacando la importancia de la comunicación continua y transparente durante todo el proceso de cambio.

Sesión 2: Apoyo interno

Objetivo: Facilitar el apoyo mutuo entre compañeros y promover el intercambio de ideas y buenas prácticas relacionadas con el cambio.

Puntos clave teóricos y prácticos:

- **Presentación del objetivo y agenda de la sesión.**
- **Breve explicación** sobre la importancia del apoyo interno y la colaboración entre compañeros.
- **Dinámica grupal:** "Compartiendo experiencias". En grupos pequeños, los participantes compartirán experiencias personales relacionadas con el cambio y cómo han enfrentado la resistencia. Luego, cada grupo seleccionará una experiencia para compartir con el resto del grupo.
- **Discusión en grupo** sobre las lecciones aprendidas de las experiencias compartidas y la identificación de estrategias efectivas para superar la resistencia al cambio.
- **Creación de grupos de trabajo o mentorías**, donde los participantes podrán brindarse apoyo mutuo y compartir recursos adicionales.
- **Cierre de la sesión**, enfatizando la importancia de mantener una red de apoyo durante todo el proceso de cambio.

Sesión 3: Actualización personal y profesional y actualización tecnológica

Objetivo: Promover la importancia de la actualización personal y profesional, así como la integración de nuevas tecnologías en el trabajo de servicios sociales y sus beneficios.

Puntos clave teóricos y prácticos:

- Presentación del objetivo y agenda de la sesión.
- Breve explicación sobre la relevancia de la actualización tecnológica en el entorno laboral actual y su impacto en los servicios sociales.
- Presentación de las nuevas tecnologías relevantes para el trabajo en servicios sociales, como software de gestión de casos, herramientas de comunicación digital, aplicaciones móviles y plataformas de colaboración en línea.
- Dinámica grupal: "Explorando las posibilidades tecnológicas". Los participantes se dividirán en grupos y se les asignará una tecnología específica. Cada grupo deberá investigar y analizar cómo esa tecnología puede mejorar y agilizar el trabajo en servicios sociales. Luego, compartirán sus hallazgos y reflexionarán sobre las oportunidades y desafíos que representa su implementación.
- Discusión en grupo sobre las barreras y resistencias asociadas a la integración de nuevas tecnologías y posibles estrategias para superarlas.
- Identificación de recursos y oportunidades de formación relacionados con la actualización tecnológica.
- Reflexión individual y grupal sobre la importancia de la actualización personal y profesional en el contexto de las nuevas tecnologías y su impacto en la calidad de los servicios sociales.
- Cierre de la sesión, destacando la necesidad de adaptarse al cambio tecnológico y la importancia de estar abiertos a aprender y aprovechar las herramientas disponibles.

Es importante adaptar las dinámicas y los contenidos teóricos a las necesidades y conocimientos previos de los participantes en relación con la tecnología. Además, se recomienda proporcionar ejemplos concretos de cómo las nuevas tecnologías han mejorado el trabajo en servicios sociales y resaltar los beneficios tangibles que pueden obtenerse mediante su implementación.

Sesión 4: Perspectiva de género, nuevas tendencias sociales y actualización personal y profesional

Objetivo: Sensibilizar sobre la importancia de la perspectiva de género en el contexto de las nuevas tendencias sociales y los beneficios del cambio de paradigma.

Puntos clave teóricos y prácticos:

- Presentación del objetivo y agenda de la sesión.
- Breve explicación sobre la importancia de la perspectiva de género en los servicios sociales y su relación con la equidad y la atención personalizada.
- Introducción a las nuevas tendencias sociales y su impacto en el trabajo en servicios sociales, como la diversidad cultural, los cambios demográficos y las demandas de inclusión.
- Análisis de caso: Análisis de caso bajo la perspectiva de género. Debate sobre las necesidades específicas de las mujeres en situación de vulnerabilidad social.
- Dinámica grupal: "Debate enriquecedor". Dividir a los participantes en grupos y asignarles un tema relacionado con la perspectiva de género y nuevas tendencias sociales. Cada grupo deberá debatir el tema, presentando argumentos a favor y en contra. Posteriormente, se llevará a cabo un debate en el que los grupos compartirán sus puntos de vista.
- Presentación de casos de éxito de organizaciones que han implementado la perspectiva de género, la inclusión tecnológica y la actualización personal y profesional, y los beneficios que han obtenido.

- Reflexión individual y grupal sobre las motivaciones personales para la actualización y el cambio de paradigma en el trabajo en servicios sociales.
- Cierre de la sesión, resaltando la importancia de adoptar una mentalidad abierta y receptiva a las nuevas tendencias y actualizaciones personales y profesionales.

9. CONCLUSIONES.

En este trabajo, se ha abordado la problemática de la resistencia al cambio en una organización de servicios sociales y se ha propuesto una intervención para minimizar dicha resistencia y promover mejoras en la calidad de los servicios. A través del análisis de la literatura existente, las teorías que respaldan la propuesta y las intervenciones en grupo, así como de la realización de encuestas y entrevistas, se han obtenido importantes conclusiones que pueden orientar la implementación de medidas efectivas en las intervenciones para la reducción de resistencia al cambio en las organizaciones.

En primer lugar, se ha identificado que la resistencia al cambio en una organización de servicios sociales puede surgir debido a diversos factores, como el temor al desconocimiento, la falta de participación y la percepción de amenaza o pérdida. Es esencial comprender y abordar estas resistencias para lograr una implementación exitosa del cambio y para ello, se deben comprender y adaptar los modelos teóricos a la práctica y los casos particulares de interacción grupal.

Por otra parte, uno de los conocimientos más destacados en el trabajo a lo largo de todos los apartados ha sido la importancia de la comunicación clara y transparente en todo el proceso de cambio. La comunicación bidireccional, que involucre a todos los miembros de la organización, es fundamental para generar confianza, compartir información relevante y gestionar las expectativas. Además de resaltar la necesidad de ofrecer espacios de retroalimentación y diálogo para que los trabajadores puedan expresar sus inquietudes y contribuir con ideas, lo que fomenta una comunicación fluida de las necesidades e inquietudes individuales, para poder formar las colectivas.

Otro aspecto relevante que ha surgido en el desarrollo de este trabajo, y resultado del cuestionario realizado a los participantes de la investigación es la necesidad de capacitación y formación continua del personal. La actualización de competencias y conocimientos en áreas como derechos humanos, perspectiva de género, nuevas tecnologías y comunicación resulta fundamental para brindar una atención de calidad y adaptarse a los cambios del entorno laboral y social en el que se ven involucradas las organizaciones que, trabajando con personas, necesitan profesionales que sepan comprender la casuística de la que provienen y cómo abordar su situación individual gracias a la comprensión de su entorno. Asimismo, se ha resaltado la importancia de integrar una perspectiva de género en todas las actividades que realicen las organizaciones, ya sean propias o ajenas, en materia de atención usuaria o de contratación y gestión interna de personal, reconociendo y abordando las desigualdades y discriminaciones de género. En base a todas estas conclusiones, se ha propuesto una intervención específica que aborda las necesidades identificadas en el grupo de participantes, centrada en la actualización profesional y personal del personal, la integración de una perspectiva de género en todas las actividades y la inclusión tecnológica laboral, siendo éstas las necesidades subyacentes encontradas tras el análisis cualitativo del cuestionario relleno por los trabajadores. Estas estrategias, combinadas con una comunicación efectiva y una gestión participativa del cambio, pueden contribuir a minimizar la resistencia y promover mejoras significativas en la organización.

La investigación en resistencia al cambio en las organizaciones de servicios sociales es un tema de gran relevancia e interés para los profesionales y académicos del ámbito social del que, sin embargo, no existe una amplia bibliografía específica. Esta resistencia puede tener diversas causas, como el miedo a lo desconocido, la falta de comunicación y la incompatibilidad con los valores o la cultura organizacional. Su impacto negativo se refleja en el desempeño, la satisfacción y el compromiso de los trabajadores, así como en la calidad y la eficacia de los servicios. Por tanto, parte del conocimiento necesario para abordar en un futuro las investigaciones e intervenciones al respecto, pasa por considerar las debilidades y puntos a mejorar en futuros estudios e intervenciones similares. Entre estas debilidades del trabajo se encuentran, por una parte, las limitaciones en la muestra, ya que no se trata de una muestra representativa, recomendándose una muestra más

amplia y diversa que incluya diferentes cargos y mayor amplitud de niveles jerárquicos. Además, se destaca la importancia de la triangulación de datos, incorporando técnicas adicionales como la observación participante o el análisis documental. Asimismo, se señala la ausencia de un grupo de control, lo que dificulta la evaluación precisa y rigurosa del impacto de la intervención propuesta. También se reconoce la limitación en la generalización de los hallazgos, ya que cada organización tiene sus particularidades y contextos específicos, por lo que habría que estudiar en futuras líneas de investigación las condiciones en otros centros. Por otro lado, se resalta la necesidad de un seguimiento a largo plazo para evaluar la efectividad de la intervención y realizar ajustes necesarios.

Actualmente, existen diversas vías de investigación sobre la resistencia al cambio que están siendo exploradas. Una de ellas se centra en el papel de la comunicación y la participación en los procesos de cambio organizacional, se analiza cómo la información, el *feedback* y la implicación de los trabajadores influyen en la aceptación y el compromiso con los cambios propuestos por la dirección.

Otra vía de investigación se enfoca en el impacto de la inteligencia emocional y el autocontrol en la resistencia al cambio. Se examina cómo las habilidades emocionales y la capacidad de regular los propios impulsos y emociones pueden ayudar a superar el miedo, la ansiedad y la frustración que surgen durante los cambios.

Además, se investigan estrategias de intervención psicológica para reducir la resistencia al cambio. Se diseñan y evalúan programas de entrenamiento, coaching o terapia que puedan mejorar la actitud, la motivación y el comportamiento de las personas frente a los cambios.

Estas son solo algunas de las líneas de investigación que se están desarrollando actualmente sobre resistencia al cambio. Sin embargo, hay muchas más fuentes disponibles que aportan conocimientos útiles para facilitar los cambios personales y profesionales. Es necesario seguir explorando y profundizando en estos temas para comprender mejor la resistencia al cambio y desarrollar estrategias eficaces para gestionarla en diferentes ámbitos.

En el futuro, la investigación en resistencia al cambio en las organizaciones de servicios sociales podría enfocarse en analizar las características y necesidades de los usuarios, las percepciones y actitudes de los trabajadores sociales, y los procesos y resultados del cambio organizacional. Además, se podrían identificar mejores prácticas y modelos de gestión del cambio, elaborar instrumentos de medición y diagnóstico más específicos, y proponer intervenciones formativas y participativas que fomenten el desarrollo de competencias y habilidades para el cambio.

Al abordar estas debilidades y consideraciones, se fortalecerá la investigación y las intervenciones relacionadas con la resistencia al cambio en las organizaciones de servicios sociales, permitiendo un avance significativo en el campo y mejorando la gestión del cambio en beneficio de los trabajadores y los usuarios de dichas organizaciones.

Este trabajo ha permitido comprender la importancia de abordar la resistencia al cambio en una organización de servicios sociales y ha proporcionado recomendaciones específicas para lograrlo. La implementación de una intervención basada en la actualización profesional, la perspectiva de género y la inclusión tecnológica laboral, junto con una comunicación clara y una gestión participativa, puede generar impactos positivos en la calidad de los servicios y en la adaptación de la organización a los desafíos del entorno actual.

10. REFERENCIAS.

- Albero, C. T., Robles, J. N., De Marco, S., & Antino, M. (2016). Revisión analítica del modelo de aceptación de la tecnología. El cambio tecnológico. *Revista de sociología*, 102(1), 5.
<https://doi.org/10.5565/rev/papers.2233>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley
- Beijing Declaration and Platform for Action. (1995). Retrieved June 12, 2023, from
<https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20E.pdf>
- Boada-Cuerva, M., Boada-Grau, J., Prizmic-Kuzmica, A. J., De Diego, N. G., & Vigil-Colet, A. (2018). RTC-11: Adaptación de la escala de resistencia al cambio en dos países (España y Argentina). *Anales de psicología*, 34(2), 360.
<https://doi.org/10.6018/analesps.34.2.286721>
- Borgucci, Emmanuel. (2008). Resistencia al cambio en las organizaciones desde la perspectiva del estructuralismo construccionista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43), 442-467.
Recuperado en 18 de mayo de 2023, de
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300007&lng=es&tlng=es.

- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & organization development journal*, 22(8), 372-382. <https://doi.org/10.1108/01437730110410099>
- Campos, A. A. (2014). Miradas feministas y/o de género al Trabajo Social, un análisis crítico. *Portularia*, 14(1), 27-34.
- Causas de la resistencia al cambio en las empresas. (2021, 5 noviembre). El blog de retos para ser directivo | Desafíos de la Gestión Empresarial. <https://retos-directivos.eae.es/causas-de-la-resistencia-al-cambio-en-las-empresas/>
- Conexión ESAN. (s.f.). Resistencia al cambio: ¿Cómo enfrentarla?
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/resistencia-cambio-como-enfrentarla/>
- Córica, J. L. (2020). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. <https://www.redalyc.org/journal/3314/331463171013/html/>
- De Redacción De Drew, E. (s. f.). Resistencia al cambio: Cómo vencerla.
<https://blog.wearedrew.co/recursos-humanos/-resistencia-al-cambio-como-vencerla>
- Duque, J. F. M. (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>
- Duque, M. E. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. Redalyc.org.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84927487022>
- Facultad de Administración de Empresas, & Carreño Arango, D. L. (2020). Estrategias para disminuir la resistencia al cambio organizacional: Una revisión del estado del arte. Universidad Pontificia Bolivariana.

[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9137/101_1%20\(1\).pdf?sequence=1](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9137/101_1%20(1).pdf?sequence=1)

Fantova, F. (2019). Los nuevos servicios sociales y las profesiones de la intervención social. *RES. Revista de Educación Social*, 29, 11-27.

Festinger, L. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance. En *Stanford University Press eBooks*.
<https://doi.org/10.1515/9781503620766>

Frederick, D. (2023). Cambio organizacional. Enciclopedia Económica.
<https://enciclopediaeconomica.com/cambio-organizacional/>

García-Cabrera, A. M., Álamo-Vera, F. R., & Hernández, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa*, 14(4), 231-246. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.007>

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. J. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y colectivos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), 61-74.
<https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.001>

Gersick, C. J. G. (1991). REVOLUTIONARY CHANGE THEORIES: A MULTILEVEL EXPLORATION OF THE PUNCTUATED EQUILIBRIUM PARADIGM. *Academy of Management Review*, 16(1), 10-36. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278988>

González-Bravo, L. (2015). Posibilidades para el uso del modelo de aceptación de la tecnología (TAM) y de la teoría de los marcos tecnológicos para evaluar la aceptación de nuevas tecnologías para el aseguramiento de la calidad en la educación superior chilena.

Recuperado 5 de junio de 2023, de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-42582015000200011&script=sci_arttext

Lara, F. G. V. (1996). La resistencia al cambio en las intervenciones desde servicios sociales comunitarios: revisión conceptual. Dialnet.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2014682>

Latam, P. I. &. (s. f.). Tipos de resistencia al cambio organizacional y cómo manejarlos.

<https://blog.prosci.es/blog/tipos-resistencia-cambio-organizacional>

M, A. (2019, 30 enero). Tres ejemplos de un cambio organizacional. HRTRENDS.

<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/tres-ejemplos-cambio-organizacional/>

Macluf, J. E., Beltrán, L. R., & Chávez, R. (2014). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES. Ciencia Administrativa, 1, 1-9.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2811>

MacNeil, C. (2022, 9 diciembre). Cómo abordar el cambio organizacional [2022] • Asana.

Asana. <https://asana.com/es/resources/organizational-change>

Manene, L. M. M. (2014, 19 noviembre). Luis Miguel Manene Cerragería.

<https://actualidadempresa.com/el-cambio-estructural-su-importancia-factores-clave-causas-y-formas-organizativas/>

Menchaca, M., & Menchaca, M. (2021, 21 mayo). Cambio y Resistencia al Cambio - Mi Espacio. *Mi Espacio - Primer Sitio Colaborativo en México*.

<https://www.infosol.com.mx/miespacio/cambio-y-resistencia-al-cambio/>

Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. (s. f.). Inclusión Social en España.

<https://www.mdsocialesa2030.gob.es/derechos-sociales/inclusion/inclusion-social-espana.htm>

Montagud, N. (2021, 7 octubre). Resistencia al cambio organizacional: características, causas y qué hacer. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/resistencia-cambio-organizacional>

Morales, F. C. (2022). Cambio organizacional. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/cambio-organizacional.html>

Navarro, A. (2023, 23 enero). Gestión del Cambio Organizacional: Tipos, Ejemplos y

Recomendaciones. Innevo. <https://blog.innevo.com/gestion-del-cambio-organizacional>

New Scientist. (2022, September 7). Korean nuclear fusion reactor achieves 100 million°C for

30 seconds. [https://www.newscientist.com/article/2336385-korean-nuclear-fusion-reactor-achieves-100-millionc-for-30-](https://www.newscientist.com/article/2336385-korean-nuclear-fusion-reactor-achieves-100-millionc-for-30-seconds/#:~:text=Korean%20nuclear%20fusion%20reactor%20achieves%20100%20million%20for,Advanced%20Research%20experiment%20Korea%20Institute%20of%20Fusion%20Energy)

[seconds/#:~:text=Korean%20nuclear%20fusion%20reactor%20achieves%20100%20million%20for,Advanced%20Research%20experiment%20Korea%20Institute%20of%20Fusion%20Energy](https://www.newscientist.com/article/2336385-korean-nuclear-fusion-reactor-achieves-100-millionc-for-30-seconds/#:~:text=Korean%20nuclear%20fusion%20reactor%20achieves%20100%20million%20for,Advanced%20Research%20experiment%20Korea%20Institute%20of%20Fusion%20Energy)

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. A. (2011). Change Recipients' Reactions to

Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.

<https://doi.org/10.1177/0021886310396550>

Pacheco, J. (2019). ▷ Resistencia al cambio (Qué es, Razones y Técnicas) | 2023 | Web y

Empresas. Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/resistencia-al-cambio/>

Pardo, M., & Martínez, C. (2005, marzo). Resistencias al cambio organizativo: un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos. Cairn.info. Recuperado 5 de junio de 2023, de <https://www.cairn.info/revue-management-2005-3-page-47.htm>

Piaget, J. (1977). Problems of equilibration (pp. 3-13). Springer US.

Prosci. (2019). Cambios en la estructura organizacional: oportunidades y desafíos.

<https://blog.prosci.es/blog/cambios-estructura-organizacional-oportunidades-desafios>

Resistencia al cambio organizacional: características, causas y qué hacer. (2021, 7 octubre).

<https://psicologiamente.com/organizaciones/resistencia-cambio-organizacional>

Rubio, N. M. (2021, octubre 7). Resistencia al cambio organizacional: características, causas y qué hacer. Psicologiamente.com.

<https://psicologiamente.com/organizaciones/resistencia-cambio-organizacional>

Ruiz, V., & Ruiz, V. (2023). ¿Qué tipos de cambio organizacional existen? Emprendepyme.

<https://emprendepyme.net/que-tipos-de-cambio-organizacional-existen.html>

SAAVEDRA HERRERA, L. (2016). PROPUESTA DE MODELO PARA MITIGAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN ORGANIZACIONES EN FUSION O ADQUISICIÓN. UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS.

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9605/SaavedraLiliana2017.pdf?sequence=1>

Sánchez-Molina, M., & García-Morales, V. J. (2012). La resistencia al cambio en las organizaciones de servicios sociales: Estado del arte y propuesta de un modelo integrador. Revista de Servicios Sociales y Política Social, (98), 7-32.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-37).
Monterey, CA: Brooks/Cole.

United Nations General Assembly. (1995). Beijing Declaration and Platform for Action, Fourth World Conference on Women. Retrieved June 12, 2023, from
<https://www.refworld.org/pdfid/3dde04324.pdf>

United Nations Human Rights Office of the High Commissioner. (2020). 25 years in review of the Beijing Platform for Action. Retrieved June 12, 2023, from
https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/Women/SR/Booklet_BPA.pdf

11. ANEXO I.

Encuesta sobre Cambios y Mejoras en las Organizaciones de Servicios Sociales y las Resistencias a su Implementación

Estimado/a trabajador/a:

Gracias por participar en esta encuesta. Tu participación es fundamental para comprender y abordar los desafíos que enfrentan los profesionales en el ámbito de los servicios sociales. Por favor, responde las siguientes preguntas de manera franca y honesta. Tus respuestas serán tratadas con confidencialidad y serán utilizadas únicamente con fines de análisis e investigación.

1. ¿Podrías describir brevemente tu rol y responsabilidades en tu organización de servicios sociales?
2. ¿Qué cambios o mejoras consideras necesarios en tu organización de servicios sociales? Por favor, enumera las propuestas que consideres más relevantes y describe brevemente cada una de ellas.
3. ¿Qué obstáculos o resistencias has experimentado al intentar implementar cambios o mejoras en tu organización de servicios sociales? Por favor, menciona los desafíos específicos que has enfrentado y cómo has lidiado con ellos.
4. ¿Existe algún recurso o apoyo adicional que consideres necesario para facilitar la implementación de cambios y mejoras en tu organización de servicios sociales? Por favor, describe qué tipo de recursos o apoyos serían más útiles.
5. ¿Tienes alguna sugerencia adicional o comentarios finales relacionados con los cambios y mejoras en las organizaciones de servicios sociales?

Agradecemos sinceramente tu participación en esta encuesta. Tus respuestas nos ayudarán a comprender mejor los desafíos y oportunidades en el ámbito de los servicios sociales, y nos permitirán diseñar estrategias efectivas para mejorar las condiciones

laborales y la calidad de los servicios que se brindan. Si tienes alguna pregunta o inquietud, no dudes en contactarnos.

Atentamente,

María Mialdea Rico.

Estudiante de Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos de la UOC

Enlace al cuestionario:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScTZ1KgND1qZxCoBttgUXctS6SVDKTJ>

[SJQ9YkmR9Mpev7acfw/viewform?usp=sf_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScTZ1KgND1qZxCoBttgUXctS6SVDKTJ/SJQ9YkmR9Mpev7acfw/viewform?usp=sf_link)

Código QR:



ANEXO II

Formulario de satisfacción y calidad

Gracias por asistir al Taller de Intervención en Resistencia al Cambio. Nos gustaría conocer tu opinión sobre la calidad del taller que has realizado y tu nivel de satisfacción. Tu opinión es importante para evaluar y mejorar nuestros programas en el futuro. Por favor, tómate unos minutos para responder a las siguientes preguntas. Tus respuestas serán tratadas confidencialmente y serán utilizadas únicamente con fines de análisis y mejora.

1. ¿Consideras que el taller cumplió con tus expectativas iniciales?
2. ¿El contenido del taller ha sido útil y relevante para tu entorno laboral o personal? Valora en una escala del 1 al 5, donde 1 es "Absolutamente nada" y 5 es "Muchísimo".
3. ¿Qué aspectos específicos del taller fueron los más útiles o relevantes para ti?
4. ¿Cómo valorarías la calidad de los materiales y recursos utilizados en el taller (por ejemplo, presentaciones, ejercicios, herramientas, etc.) en una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy deficiente" y 5 es "Excelente"?
5. ¿Qué opinas sobre la metodología de las sesiones? ¿La parte teórica fue clara y comprensible? ¿Se dedicó suficiente tiempo para la discusión y la práctica? ¿Se facilitó la participación?
6. ¿El facilitador/a del taller demostró un buen dominio del tema y habilidades para la enseñanza? Valora en una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy deficiente" y 5 es "Excelente".
7. Por favor, califica tu nivel de satisfacción general con el taller en una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy insatisfecho/a" y 5 es "Muy satisfecho/a".
8. ¿Hubo algún aspecto del taller que consideres que podría mejorarse? Por favor, proporciona sugerencias específicas para la mejora del taller en futuras ediciones.
9. ¿Recomendarías este taller a otros profesionales?
10. Si deseas agregar algún comentario adicional o sugerencia que no hayamos abordado en las preguntas anteriores, por favor, hazlo aquí.

Enlace al cuestionario:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeta2QyDEdwIe5wKsCTVwI7UZ7ljWSBHLuoOurS7-fXce6BgA/viewform?usp=sf_link

ANEXO III

Table 2. RTC-11 Short Scale: Saturations matrix, mean, standard deviation, corrected item-total correlation, skewness and kurtosis for the brief one-factor scale (RTC-11) (*n* = 482).

Items	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)
1.- Prefiero el aburrimiento a las sorpresas [I'd rather be bored than surprised].	(1)	.510	1.543	.954	.343	1.878	3.184
2.- Si me informaran de que va a haber cambios en una de mis tareas laborales, antes de saber en qué consisten realmente los cambios, probablemente me sentiría estresado/a [If I were to be informed that there's going to be a significant change regarding the way things are done at work, I would probably feel stressed].	(2)	.600	2.438	1.240	.522	0.559	-0.638
3.- Cuando alguien me presiona para cambiar algo, tiendo a resistirme incluso si creo que el cambio puede acabar beneficiándome [When someone pressures me to change something, I tend to resist it even if I think the change may ultimately benefit me].	(3)	.583	1.834	1.098	.478	1.287	0.937
4.- Cuando me informan de un cambio de planes, me siento un poco tenso/a [When I am informed of a change of plans, I tense up a bit].	(2)	.695	2.204	1.095	.653	0.808	0.015
5.- Una vez he hecho planes, no suelo cambiarlos [Once I've made plans, I'm not likely to change them].	(3)	.375	2.560	1.250	.442	0.435	-0.814
6.- Me estreso cuando las cosas no van de acuerdo con lo planeado [When things don't go according to plans, it stresses me out].	(2)	.514	2.930	1.248	.557	0.125	-1.053
7.- A menudo me siento incómodo/a incluso con los cambios que pueden mejorar mi vida [Often, I feel a bit uncomfortable even about changes that may potentially improve my life].	(3)	.677	1.783	1.011	.564	1.263	0.944
8.- Si mi superior cambiara los criterios para evaluar a los empleados, probablemente me sentiría incómodo/a incluso si pensara que mis resultados serían los mismos sin tener que trabajar más [If my boss changed the criteria for evaluating employees, it would probably make me feel uncomfortable even if I thought I'd do just as well without having to do any extra work].	(2)	.632	2.104	1.144	.575	0.892	-0.030
9.- No cambio de idea con facilidad [I don't change my mind easily].	(4)	.359	2.730	1.254	.435	0.283	-0.918
10.- Si a mitad de año me informaran de que va a haber cambios en la pro-	(2)	.604	1.900	1.045	.509	1.179	0.871

Figura 1. Boada-Cuerva *et al.* (2018), Resistance to Change Scale (RTC)[Instrumento de evaluación de la resistencia al cambio]. Recuperado de: Figura 1. Boada-Cuerva *et al.* (2018), Resistance to Change Scale (RTC)[Instrumento de evaluación de la resistencia al cambio].

Recuperado

de:

https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://revistas.um.es/analesps/article/download/analesps.34.2.286721/227521/1112171&hl=es&sa=T&oi=gsb-ggp&ct=res&cd=0&d=5339824246548027407&ei=UV-EZOrDCeay9YPvpKEgAY&scisig=AGlGAw_BUGzK-MLmBR6LTroj_W_E