

Análisis de la actitud de los colaboradores frente al cambio organizacional del teletrabajo

Aslyn Taveras Sánchez y Valeria Montes Varela

Universidad Iberoamericana

Notas de las Autoras:

Aslyn Taveras Sánchez y Valeria Montes Varela, estudiantes de Psicología, Universidad Iberoamericana, UNIBE. Correos electrónicos: aslyntaveras@gmail.com y valeriamontes02@gmail.com.

Resumen

La presente investigación tiene como propósito analizar las actitudes de los colaboradores de empresas en República Dominicana frente al cambio organizacional del teletrabajo provocado por la COVID-19. Tras esta situación sanitaria a nivel mundial y el confinamiento ocasionado por la misma, la mayor parte de los colaboradores se vieron obligados a desempeñar sus labores desde el hogar. Como consecuencia, el teletrabajo se ha visto incrementado exponencialmente. Para abordar este problema, se propuso una metodología cuantitativa con un alcance explicativo utilizando la recopilación de información mediante encuestas, con la finalidad de obtener la mayor cantidad de datos sobre el cambio organizacional a través de los colaboradores que han migrado a la modalidad del teletrabajo. En el estudio participaron 71 personas provenientes de distintos niveles jerárquicos y diversos sectores empresariales de la República Dominicana. Los mismos fueron contactados a través de la virtualidad y encuestados con los instrumentos Medición del Cambio Organizacional (IMC) y Medición de la Actitud hacia el Cambio (EAC) para medir las variables de actitud y cambio organizacional. En los resultados se destaca que existe una relación entre la actitud de los colaboradores y el cambio organizacional. Se demostró que la mayoría de los individuos lograron adecuarse de manera eficaz al teletrabajo.

Palabras claves: Actitud, cambio organizacional, teletrabajo y transformación digital.

Análisis de la actitud de los colaboradores frente al cambio organizacional del teletrabajo

Según López, Restrepo y López-Velázquez (2013, p.149) el cambio es “un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generando modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad.” En cuanto al cambio organizacional, este puede definirse como una transformación que se da en el ambiente laboral, lo cual se traduce como innovación en las actuales organizaciones (García-Rubiano, Rojas y Díaz, 2011). Los mismos autores realizaron un estudio con el objetivo de encontrar la relación existente entre el cambio organizacional y la actitud hacia el cambio en los colaboradores de una empresa en Bogotá. En este estudio llegaron a la conclusión de que los trabajadores de la organización manifestaron una actitud favorable y flexible hacia el cambio.

Para Zimmermann (2000), el cambio en las organizaciones no debe realizarse abruptamente, sino que debe efectuarse una correcta gestión del cambio, pasando por la primera fase que es el descongelamiento.

La gestión del cambio, para Díaz (2016), se puede definir como la capacidad de manejar un proceso de modificación en la empresa, en base a un estilo transformacional de liderazgo en el que se mantenga controlado todo el desarrollo del cambio y donde se tomen en cuenta todas las áreas afectadas y los requerimientos del proceso. Según este autor, a veces se presentan cambios inesperados, lo que provoca que los miembros de la organización no tengan la oportunidad de visualizar una secuencia clara de cuál sería su próximo paso, y este es el caso de lo que ha sucedido con la aparición de la COVID-19 en casi todas las empresas del mundo.

En el año 2020, surge la COVID-19, una enfermedad causada por el síndrome respiratorio agudo severo coronavirus 2 (SARS-CoV-2) que puede ser mortal en poblaciones

vulnerables; este se empezó a propagar mundialmente a un ritmo acelerado, convirtiéndose en una pandemia (Dashraath et al. 2020). Con el objetivo de reducir la presencia y la movilidad de la población a causa de la pandemia de la COVID-19, desde el mes de marzo del 2020, se paralizó a nivel mundial cualquier actividad profesional y los empleados que no fueron considerados esenciales se vieron obligados a desempeñar sus labores desde sus hogares (Anghel et al. 2020). Al estar toda una población en confinamiento domiciliario, el teletrabajo se ha incrementado exponencialmente y ha sido aceptado como una nueva modalidad de trabajo, transformando así el modelo organizacional tradicional y abriendo puertas para ampliar la utilización de la tecnología y a su vez replantear una nueva forma de concebir la comunicación interna dentro de la empresa (González, Floréz y Vera, 2014).

Tal y como Pérez (2010) establece, la modalidad del teletrabajo brinda cierta independencia a los colaboradores, ya que se les da la oportunidad de autogestionarse, organizar su tiempo acorde a las necesidades y desempeñar las labores en diversos espacios. Sin embargo, los colaboradores pueden presentar actitudes tanto positivas como negativas, y estas a su vez, originan resistencia (De la Cruz y Morales, 2020). Esto se debe a que las organizaciones, en su día a día, se enfocan en las rutinas predecibles y cuando los cambios inesperados ocurren, la incertidumbre e inseguridad afecta a los colaboradores y la forma en que realizan sus labores (Díaz, 2016).

Velnampy (2008) define la actitud como aquellos sentimientos y creencias que determinan en gran medida cómo los colaboradores perciben su entorno, se comprometen en sus acciones y, en última instancia, la forma en que se comportan. Según el autor, la actitud tiene un impacto en cómo vemos y juzgamos nuestro entorno en el trabajo.

De la Cruz y Morales (2020), llevaron a cabo un estudio con el propósito de analizar dichas actitudes hacia el teletrabajo; obteniendo correlaciones positivas y significativas entre las variables de aceptación, actitudes positivas y teletrabajo. Estos resultados confirman que las actitudes de los profesionales son los factores importantes que inciden en el momento de teletrabajo ya que afectan su predisposición o compromiso bajo esta modalidad.

Con relación al término mencionado del teletrabajo, Agudo (2014), lo define como un método que se emplea para la realización de una labor a distancia, fuera de la oficina y con la utilización de las herramientas tecnológicas. El primer uso del teletrabajo fue en los años sesenta e inició con una cantidad muy escasa de teletrabajadores, debido al alto precio de la tecnología en esos tiempos y por la falta de confianza de las empresas hacia los colaboradores. Al notar la necesidad de reducir los traslados laborales, en la década de los noventa, el teletrabajo resurgió y se ha ido desarrollando desde entonces (Martínez et al., 2009). Estos autores realizaron un estudio con el propósito de identificar la relación entre la flexibilidad de los recursos humanos con la admisión al teletrabajo. Sus resultados indican que llevar a cabo prácticas flexibles de recursos humanos, como la flexibilidad funcional y numérica, se asocia de manera positiva con el uso del teletrabajo.

Tal y como Brittany y Rhiannon (2012) establecen, existe una relación pequeña pero positiva entre el teletrabajo y los resultados organizacionales. Las mismas autoras perciben que el teletrabajo aumenta la productividad, asegura la retención, fortalece el compromiso organizacional y mejora el desempeño dentro de las organizaciones, siendo realmente beneficioso para estas.

En el caso de República Dominicana, el teletrabajo ha sido regulado por el Ministerio de Trabajo (2020), mediante la resolución 23/20, como una modalidad especial de trabajo. En dicho

decreto, se establecen las nuevas pautas por las cuales se deben regir los empleadores en el transcurso del teletrabajo. Asimismo, se constituye una ley que establece que los colaboradores tienen derecho a no contestar requerimientos y/o mensajes fuera de su jornada laboral. Además, permite a las personas tener una vida familiar y laboral equilibrada, buscando potenciar ambas facetas.

Aunque las organizaciones se encuentren en la obligación de cambiar, no quiere decir que dicha transformación, en este caso digital, siempre se efectúe de manera armoniosa y eficaz, debido a que en ocasiones se desarrolla cierta resistencia a dichos cambios (López-Duque, Restrepo y López, 2013). La resistencia se puede definir como una respuesta negativa o un rechazo ante el cambio propuesto, en la cual los colaboradores presentan conductas disfuncionales con la finalidad de evitarlo (García et al. 2011). “Un requisito básico para el éxito de los procesos de cambio es, pues, abordar la resistencia de forma constructiva e incluso aprender de ella para conducir el cambio” (Zimmermann, 2000, p.116).

Cuando se habla de transformación digital, se refiere a la actualización de la mentalidad o las nuevas formas de pensar, y no tanto a la infraestructura de la tecnología (Rogers, 2016). Según Ruiz-Falcó (2019), “tanto las personas como las organizaciones necesitan una mentalidad de crecimiento para aprender cómo adaptarse a los cambios que plantea la disrupción digital” (p.40); el autor define una disrupción digital como varias alteraciones inesperadas que ocurren y progresan a través del tiempo. Desde otra perspectiva, Kotarba (2018) plantea que gracias a la transformación digital se pueden ver beneficiados el desarrollo y la supervivencia de las organizaciones, siendo a su vez una ventaja competitiva en el mercado laboral. Sin duda alguna, la única generación que ha nacido y crecido en esta transformación digital es la Generación Z; esta se adapta con facilidad a las nuevas tecnologías, se mantiene hiperconectada, valora los

procesos ya automatizados e interactúa a través de las redes en lugar de cara a cara (Blanco, 2018).

Según un estudio realizado por Macky, Gardner y Forsyth, 2008, entre una generación y otra, existen diferencias en perfiles de personalidad y en las actitudes hacia el trabajo y las carreras. Sin embargo, algunos de sus descubrimientos son inconsistentes con los estereotipos que existen en la sociedad acerca de las diferencias entre las generaciones. De acuerdo con sus resultados, son pocas las desigualdades generacionales en cuanto a valores laborales y motivación.

Respecto a los Baby Boomers (1943-1965), estos pertenecen a una generación que se caracteriza por creer que el trabajo duro y el sacrificio son el precio a pagar por el éxito; además son reconocidos por la lealtad en sus trabajos, y por sentirse insultados por la retroalimentación constante (Tolbize, 2008). Por su parte, quienes han nacido en la Generación X (1966-1979), son reconocidos como los que introdujeron la tecnología, les gusta comunicarse vía correo electrónico y muestran aprecio hacia el teletrabajo; además, a diferencia de la generación anterior, valoran el balance vida/trabajo (Reisenwitz e Iyer, 2009, p.94). Los mismos autores plantean que los colaboradores de esta generación “muestran altos niveles de compromiso con sus empresas, sin embargo, la primera lealtad es hacia ellos mismos y sus carreras.”

Por otra parte, Godinho-Bitencourt, Pauli y Costenaro-Maciel (2019), establecen que las personas que se encuentran en la Generación Y, también conocidos como Millennials (1980-1995), se sienten más motivadas por un ambiente de trabajo que les permita desarrollarse, realizar labores que realmente disfruten y sentirse competentes. Esta generación tiende a integrarse en el área de trabajo con altas expectativas y, en contraste con los Baby Boomers, no logran ver el trabajo como un logro personal significativo (James, 2017).

Según Gaidhani, Arora y Kumar (2019), la Generación Z o Centennials, son las personas que nacieron a partir del 1996, lo que quiere decir que los miembros de mayor edad de esta generación tienen 22 años. Los mismos autores, basados en un estudio de Bascha, plantean que los aspectos no negociables de la ética laboral de la Generación Z son los siguientes: “la transparencia, la autosuficiencia, la flexibilidad y la libertad personal; además, esperan que se les informe, que se les permita responder y que sus respuestas sean escuchadas y reconocidas” (p. 2807).

A partir de todas las apreciaciones teóricas dadas por el momento, la presente investigación se justifica debido a que la pandemia de la COVID-19 y la migración al teletrabajo ha significado una gran modificación en la vida laboral de todas las personas. Como se ha mencionado antes, en momentos de cambio se pueden presentar reacciones tanto positivas como negativas de parte de los colaboradores. Por esta razón, es importante que se conozca su adaptabilidad ante la transformación digital o su posible resistencia y ver cómo responden los colaboradores de cada generación ante dichos cambios. A partir de esto, las empresas pueden reconocer qué factores tomar en cuenta al realizar un cambio organizacional para recibir mayor aceptación de parte de sus empleados.

Los resultados obtenidos en la presente investigación brindan información valiosa para futuros proyectos y estudios que analicen las variables actitud del colaborador y cambio organizacional, como lo ha sido la migración al teletrabajo por causa de la situación sanitaria de la COVID-19.

Por consiguiente, el objetivo principal de la investigación es analizar las actitudes de los colaboradores de empresas en República Dominicana frente al cambio organizacional del teletrabajo provocado por la COVID-19. La investigación busca dar respuesta a las siguientes

interrogantes que a su vez componen los objetivos específicos: (1) ¿Existe una correlación entre el cambio organizacional y la actitud de los colaboradores?; (2) ¿Cuáles son las actitudes de los colaboradores frente al cambio organizacional del teletrabajo?; (3) ¿Existen variaciones en la aceptación al teletrabajo entre las generaciones? En ese sentido, la hipótesis plantea que existe una correlación positiva entre la actitud de los colaboradores y el cambio organizacional del teletrabajo. Es decir, mientras mejor sea la ejecución del cambio organizacional, mejor será la reacción del colaborador.

Método

La presente investigación posee un enfoque cuantitativo, basado en la recopilación de datos acerca de la gestión del cambio en las organizaciones y las actitudes de los colaboradores frente a la migración del teletrabajo para obtener conclusiones que puedan ser proyectadas en el tiempo y probar la hipótesis planteada. Se ha utilizado un diseño no experimental correlacional y de corte transeccional, debido a que tal y como Sampieri (2014) indica, estos tipos de estudios no buscan manipular intencionalmente las variables y buscan determinar la relación entre estas, en este caso siendo la actitud del colaborador y el cambio organizacional.

Participantes

Los participantes, para ser incluidos en el estudio, debían cumplir con el requisito de haber laborado en la modalidad del teletrabajo. Se llevó a cabo un muestreo accidental, lo cual quiere decir que los participantes fueron seleccionados aleatoriamente. La muestra, ver Tabla 1, estuvo compuesta por un total de 71 participantes de los cuales el 66% son mujeres y el 33% hombres. Una de las características que cumplen dichos individuos es que son empleados que

laboran a través del teletrabajo o que han trabajado en esta modalidad, aunque actualmente no lo estén haciendo.

Tabla 1. Frecuencias para Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	47	66.197
Hombre	24	33.803
Total	71	100.000

El promedio de edad de los participantes es de 34 años (N=71; DE=13.3). La mayoría de los sujetos de estudio eran solteros (59.15%) y contaban con una maestría o postgrado (39.43%). Además, el porcentaje mayor de los individuos indicó que eran empleados a tiempo completo (77.46%) del sector Servicios (26.8%). En ese mismo sentido, la mayoría de los encuestados formaban parte del área Administrativa (32.4%).

Instrumentos

Los instrumentos empleados para la recogida de datos en la presente investigación fueron la Escala de Actitud del Cambio (EAC) y la Escala de Medición de Cambio Organizacional (IMC).

La primera escala de Actitud del Cambio elaborada por Rabelo y colaboradores (2004), tiene como finalidad determinar la actitud de las personas ante el cambio. Para la EAC se consiguió una valoración de Cronbach' s $\alpha = 0.843$. Esta se encuentra conformada por 50 ítems y 3 dimensiones y se encuentra seccionada de la siguiente forma:

Actitud de cinismo ante el cambio (2, 4, 5, 7, 10, 14, 15, 18, 36, 37, 42, 43, 44), actitudes de temor ante el cambio (6, 9, 13, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 25, 29, 32, 33, 34) y actitud de

aceptación ante el cambio (1, 4, 8, 11, 12, 20, 24, 26, 27, 28, 30, 31, 35, 38, 39, 40, 41, 45, 46, 47, 48); mediante una escala Likert de 0 a 4, donde 0 es desacuerdo total y 4 acuerdo total. El nivel de confiabilidad del instrumento es de 0.90 (Rabelo et al., 2004, p. 133).

Con relación a la segunda escala, se utilizó la IMC de Medición de Cambio Organizacional (García, Bravo y Rubio, 2007). La siguiente escala mide el cambio organizacional en las empresas. Este cuestionario está compuesto por 55 ítems distribuidos en 12 variables y se encuentran divididos de la siguiente manera:

- A. Nivel individual: adaptabilidad (1, 2, 3, 4, 5, 6), liderazgo (7, 8, 9, 10, 11, 12) y capacidad de innovación (13, 14, 15, 16);
 - B. Nivel grupal: participación (integración) (17, 18, 19, 20, 21), comunicación (22, 23, 24, 25, 26) y trabajo en equipo (27, 28, 29, 30) y,
 - C. Nivel organizacional: aceptación activa (31, 32, 33, 34, 35), aceptación pasiva (36, 37, 38), resistencia activa (39, 40, 41, 42, 43), resistencia pasiva (44, 45, 46, 47, 48), conocimiento de la organización (49, 50, 51, 52) y cultura de cambio (53, 54).
- La confiabilidad de la prueba es de 0.84 (García-Rubiano et al., 2011, p. 133).

En este levantamiento de datos se obtuvo una consistencia interna excelente, la cual fue obtenida al calcular el Alfa de Cronbach. Para la Escala de Medición del Cambio Organizacional se alcanzó una puntuación de Cronbach 's $\alpha = 0.950$.

Para llevar a cabo la recolección de datos se utilizó un cuestionario ad hoc de escala tipo ordinal elaborado a partir de las escalas anteriormente mencionadas. Consistió en un cuestionario de datos sociodemográficos de siete preguntas. Los datos medidos en dichas preguntas fueron: edad, sexo, estado civil, último grado académico alcanzado, ocupación, sector en el que labora, nivel jerárquico en la organización.

Por otra parte, las escalas contaron de 30 ítems distribuidos en 6 variables. Las dimensiones que componen el instrumento son: el cambio organizacional y la actitud hacia el cambio. Las variables están ordenadas de la siguiente manera: a) cambio organizacional: comunicación (1, 2, 3, 4, 8); adaptabilidad (5, 6, 7); aceptación (9, 10, 11); b) actitud hacia el cambio: aceptación (1, 2, 10, 11, 12, 16, 17); temor (3, 5, 14); cinismo (4, 7, 9, 18); resistencia (6, 8, 9, 13, 19); comunicación (15).

Procedimiento

En primera instancia, se propuso el tema a la Escuela de Psicología de la Universidad Iberoamericana y al Comité de Ética, donde fue sometido a una exhaustiva evaluación. Tras ser aprobado se procedió al desarrollo de la investigación. Se indagó acerca de la situación y los hechos ocurridos en el 2020, provocados por la COVID-19, que obligaron a las empresas a realizar cambios organizacionales como el teletrabajo.

Para el levantamiento de datos se utilizó el cuestionario ad hoc a través de la herramienta virtual de Google Forms. Como primer paso, se firmaron los consentimientos para garantizar que todos los individuos estuvieran participando de manera voluntaria en el estudio y para asegurar que entendieron la información proporcionada sobre los objetivos, alternativas, riesgos, beneficios, confidencialidad y derechos. También, se indicó a los participantes que el estudio examina el cambio organizacional y sus actitudes hacia dicho cambio.

Previo a las preguntas de las escalas Medición del Cambio Organizacional (IMC) y Actitud hacia el Cambio (EAC), los participantes completaron un cuestionario sociodemográfico. Estos fueron completados de forma anónima y una vez enviados, se pasó a una fase de análisis de los resultados con la finalidad de evaluar la hipótesis establecida.

Para el análisis de datos se utilizó como herramienta el programa JASP en su versión 10.0. El plan de análisis estadístico utilizado en la investigación fue a través de la Correlación de Pearson, pues esta ayuda a relacionar linealmente las variables cualitativas midiendo el grado de asociación entre el cambio organizacional y la actitud del colaborador frente a la migración al teletrabajo. Tal y como establece Adler y Parmryd (2010, p.734), la prueba de la Correlación de Pearson es una medida de correlación bien establecida y una valiosa herramienta estadística que inició con Galton a finales del siglo XIX y que se aplica en el estudio de dos variables para conocer la intensidad entre estas. Los métodos estadísticos utilizados para la obtención de resultados más completos fueron los análisis descriptivos.

Resultados

Tomando en cuenta los objetivos de la investigación, a continuación, se describirán los resultados arrojados por los instrumentos de medición; los mismos fueron de creación propia a partir de la Escala de Medición de Cambio Organizacional (IMC) y la Escala de Actitud hacia el Cambio (EAC).

Para la descripción y análisis de los resultados, se creó una base de datos con la finalidad de interpretar las informaciones obtenidas de las encuestas. A través de la Correlación de Pearson se comprobó que las variables tienen una relación positiva entre ellas. La escala de cambio organizacional se correlacionó positivamente con la escala de actitud hacia el cambio ($r = .561, p < .001$), como se evidencia en la Tabla 2. Esto indica que, si la efectividad en el cambio organizacional es mayor, entonces la actitud del colaborador será positiva, confirmando la hipótesis planteada.

Tabla 2. Correlación entre las puntuaciones totales de la Escala del Cambio y la Escala de Actitud hacia el Cambio

		IMC	EAC
IMC	Pearson's r	—	
	p-value	—	
EAC	Pearson's r	0.561 ***	—
	p-value	< .001	—

Nota: IMC= Instrumento de Medición del Cambio y EAC= Escala de Actitud hacia el Cambio
 * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Como se puede observar en la Tabla 3, las correlaciones de las subescalas son las siguientes: comunicación y adaptabilidad ($r=.799$, $p < .001$), comunicación y aceptación ($r=.796$, $p < .001$), adaptabilidad y aceptación ($r=.812$, $p < .001$). Estos resultados nos indican que existe una relación significativa entre las variables estudiadas de comunicación, adaptabilidad y aceptación.

Con respecto a las demás correlaciones de las subescalas, estos fueron los resultados obtenidos: temor y cinismo ($r=.493$, $p < .001$), temor y resistencia ($r=.685$, $p < .001$), cinismo y resistencia ($r=.597$, $p < .001$). Estos resultados también nos sugieren que existe una relación significativa entre las variables estudiadas de temor, cinismo y resistencia.

Tabla 3. Correlaciones entre las sub escalas de Cambio y Actitud hacia el Cambio

Variables	C1	C2	C3	C4	C5	C6
C1	Pearson's r	—				
	p-value	—				
C2	Pearson's r	0.799 ***	—			
	p-value	< .001	—			
C3	Pearson's r	0.796 ***	0.812 ***	—		
	p-value	< .001	< .001	—		
C4	Pearson's r	0.214	0.257 *	0.231	—	
	p-value	0.074	0.030	0.052	—	

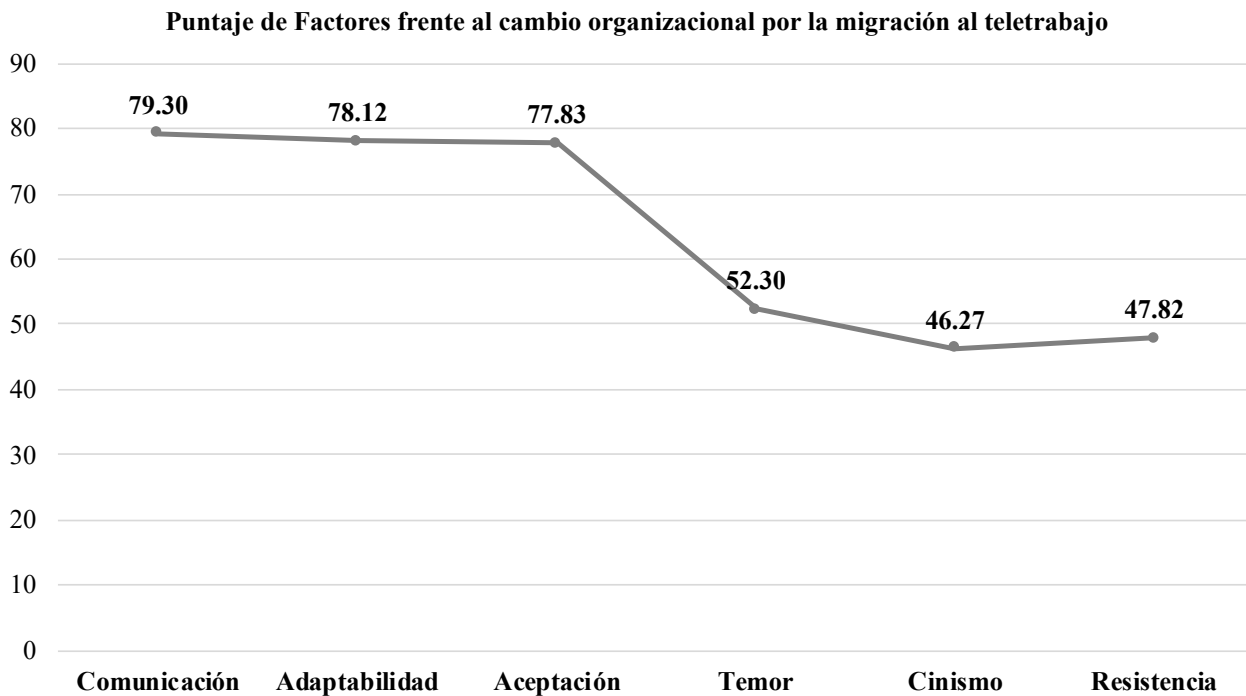
C5	Pearson's r	-0.003	0.068	-0.030	0.493 ***	—	
	p-value	0.982	0.571	0.804	< .001	—	
C6	Pearson's r	0.021	0.084	0.157	0.685 ***	0.597 ***	—
	p-value	0.864	0.484	0.191	< .001	< .001	—

Nota: C1= Comunicación, C2= Adaptabilidad, C3= Aceptación, C4= Temor, C5= Cinismo y C6= Resistencia.

*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

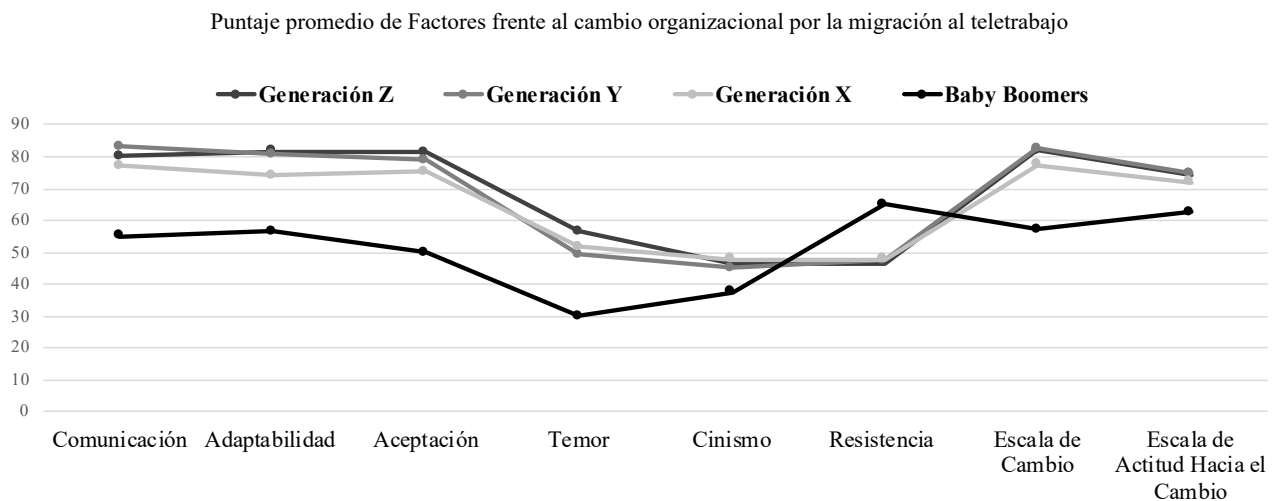
Los resultados obtenidos, expuestos en la Figura 1, de los factores frente al cambio organizacional por la migración al teletrabajo son los siguientes: comunicación (79.30), adaptabilidad (78.12), aceptación (77.83), temor (52.30), cinismo (46.27) y resistencia (47.82). Estos resultados nos sugieren que en los datos generales se obtuvieron altos puntajes de comunicación, adaptabilidad y aceptación entre toda la población. En cuanto a los aspectos de temor, cinismo y resistencia se puede apreciar puntuaciones menores, pero significativas.

Figura 1. Puntaje de los factores frente al cambio organizacional por la migración al teletrabajo.



En la Figura 2 se pueden observar los resultados de la relación entre las subescalas y las generaciones son las siguientes: Generación Z: comunicación (80.26), adaptabilidad (81.54), aceptación (81.46), temor (56.67), cinismo (46.35) y resistencia (46.73). Generación Y: comunicación (83.16), adaptabilidad (80.70), aceptación (79.05), temor (49.47), cinismo (45.26) y resistencia (47.63). Generación X: comunicación (77.22), adaptabilidad (74.17), aceptación (75.25), temor (51.67), cinismo (47.71) y resistencia (47.71). Baby Boomers: comunicación (55.00), adaptabilidad (56.67), aceptación (50.00), temor (30.00), cinismo (37.50) y resistencia (65.00). Estos resultados muestran que la Generación Z, Y y X tienen mayor comunicación, adaptabilidad, aceptación, temor y cinismo; y, menor resistencia al cambio que los Baby Boomers.

Figura 2. Puntaje promedio de los factores frente al cambio organizacional por la migración al teletrabajo



Nota: El gráfico representa los puntajes promedios obtenidos por las distintas generaciones.

Discusión

Esta investigación tuvo como objetivo analizar las actitudes de los colaboradores de empresas en República Dominicana frente al cambio organizacional provocado por la COVID-19 y la migración al teletrabajo. Asimismo, este propósito general estuvo fundamentado bajo la siguiente hipótesis: existe una correlación positiva entre la actitud de los colaboradores y el cambio organizacional. Es decir, mientras mejor sea la reacción del colaborador, mejor será la ejecución del cambio organizacional de la migración al teletrabajo.

Luego del análisis de los resultados, se identificó la existencia de una correlación significativa entre las variables estudiadas, aceptándose la hipótesis de investigación. Estos resultados se corroboran con los obtenidos en el estudio de García-Rubiano, Rojas y Díaz (2011), los cuales identificaron correlaciones significativas entre las escalas de cambio organizacional y actitud hacia el cambio. Además, concluyeron que los trabajadores de la organización manifestaron una actitud favorable y flexible frente al cambio. En ese mismo estudio, se pudieron destacar las distintas actitudes que los colaboradores pueden presentar frente al cambio organizacional del teletrabajo que son, adaptabilidad, comunicación, aceptación, cinismo, temor y resistencia al cambio; respaldando así los resultados obtenidos en nuestra investigación.

Los resultados obtenidos del estudio de De la Cruz y Morales (2020), expone que los profesionales muestran una actitud positiva y están a favor de que el teletrabajo sea una opción alternativa de trabajo. Dicho estudio respalda los resultados de la presente investigación porque ambas alcanzaron puntuaciones altas en los factores de aceptación y adaptabilidad. Asimismo, los factores de cinismo, temor y resistencia también obtuvieron valoraciones significativas. Ambos estudios llegaron a las mismas conclusiones, ya que a pesar de que sus participantes han

aceptado positivamente la migración al teletrabajo, no muestran una preferencia relevante hacia este.

Los descubrimientos del estudio de Macky, Gardner y Forsyth, 2008, avalan nuestros resultados. Al igual que ellos, pudimos identificar diferencias entre las generaciones en cuanto a sus actitudes hacia el trabajo. Aunque encontramos pocas desigualdades entre las generaciones Z, Y y X en cuanto a valores laborales y motivación, si hay diferencias significativas entre estas y la generación de los Baby Boomers. Con respecto a la relación entre las generaciones y el cambio organizacional, se pudo concluir que la edad estuvo significativamente correlacionada con la variable.

Entre las limitaciones que podemos destacar de este estudio está el hecho de que se utilizó una muestra pequeña para representar a la población y la falta de investigaciones previas relacionadas al teletrabajo como resultado de una pandemia, lo cual afectó en la generalización de los resultados.

Con esta investigación podemos destacar los siguientes aportes: la importancia de una buena gestión del cambio dentro de las organizaciones, brinda informaciones relevantes acerca de qué factores influyen en la actitud de los colaboradores ante el cambio dependiendo de su edad e indica qué población muestra más aceptación hacia el teletrabajo. Por último, este estudio permite la realización de nuevos planes para las empresas, para que estas puedan formar debidamente a sus líderes y manejar de la mejor manera posible las transformaciones empresariales.

Es recomendable que para las próximas investigaciones se considere a los colaboradores de una empresa en específico, lo cual podría ser un factor influyente en los resultados. Además, se recomienda que la muestra seleccionada en las investigaciones sea más amplia y sea conformada

por participantes que se sean de la generacion de Baby Boomers. Esto se debe a que esta población suele resisitirse más al cambio, a diferencia de las otras generaciones. Finalmente, sería interesante incluir un porcentaje significativo de ambos sexos donde se pueda analizar las diferencias entre estos.

Referencias

- Adler, J. y Parmryd, I. (2010). Quantifying colocalization by correlation: The Pearson correlation coefficient is superior to the Mander's overlap coefficient. *Journal of Quantitative Cell*, 77 733-742 Science.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/cyto.a.20896>
- Agudo-Moreno, M. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información*, 4 172-173
<https://revistas.um.es/gesinfo/article/view/221801>
- Anghel, B., Cozzolino, M. y Lacuesta, A. (2020). El teletrabajo en España. Artículos Analíticos. *Boletín Económico 3-18*.
- Blanco, A. (2018). El "Centennial", Actor Clave en La Transformación Digital Empresarial E Industrial. *Capital Humano*, 336 22–23.
- Brittany, H. y Rhiannon, M. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35 (7) 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Dashraath, P., Wong, J., Lim, M., Lim, L., Li, S., Biswas, A., Choolani, M., Mattar, C. y Su, L. (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic and pregnancy. *American Journal of Obstetrics and Gynecology*, 222 (6) 521-531 <https://doi.org/10.1016/j.ajog.2020.03.21>
- De la Cruz, G., & Morales, A. (2020). Análisis de actitudes hacia el teletrabajo de profesionales en la ciudad de Guayaquil. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Díaz, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Open Edition Journal*, 12 (2) <https://doi.org/10.4000/laboreal.2314>
- Gaidhani, S., Arora, L. y Sharma, B. (2019). Understanding the attitude of Generation X towards

the workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9 (1) 2804-2812

García, A., Álamo F. y García, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (14)* 231–24

García-Rubiano, M., Rojas, M. y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Revista Diversitas*, 7 (1), 125-142

Godinho-Bitencourt, R., Pauli, J., y Costenaro-Maciel, A. (2019). Influence of the organizational support on Generation Y 's work motivation. *Estudios Gerenciales*, 35 (153), 388–398

González, A., Floréz, K., y Vera, V. (2014). Gestión del Cambio y el teletrabajo. Universidad de Medellín.

James, O. (2017). Generation X, Y and the Baby Boomers. New York: *Nova Science Publishers, Inc*, 57-61

Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10 <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>

López-Duque, M., Restrepo, L. y López-Velásquez, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*. <https://doi.org/10.22517/23447214.7159>

Macky, K., Gardner, D. y Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8) 857-861 <https://doi.org/10.1108/02683940810904358>

Pérez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? IDP. *Revista de Internet, Derecho y Política*, (11) 24–33

- Reisenwitz, T. y Iyer, R. (2009). Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*, 19 (2) 91-103
- Resolución 23 (2020). Regulación del teletrabajo como modalidad especial de trabajo. Ministerio de Trabajo. Gobierno de la República Dominicana
- Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. In the Digital Transformation Playbook. <https://doi.org/10.7312/roge17544>
- Ruiz-Falcó, F. (2019). Análisis empírico de la transformación digital en las organizaciones. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 6 (1)
- Sampieri, R., Collado, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (5ta ed., p. 159). México: McGraw-Hill
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. University of Minnesota.
- Velampy T. (2008). Job Attitude and Employees Performance of Public Sector Organizations in Jaffna District, Sri Lanka. *GITAM Journal of Management*
- Zimmermann A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional*. Ediciones ABYA-YALA