

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

Reverse Mentoring como estrategia ante la resistencia al cambio de los empleados en procesos de implementación de nuevas tecnologías en las instituciones del sector público.

Proyecto de Investigación

Natalia Carrizosa De Francisco

Psicología y Recursos Humanos

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciatura en Psicología y Recursos Humanos

Quito, 22 de diciembre de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Reverse Mentoring como estrategia ante la resistencia al cambio de los empleados en procesos de implementación de nuevas tecnologías en las instituciones del sector público.

Natalia Carrizosa De Francisco

Calificación:

Ma. Cristina Crespo Andrade, Master en
Docencia Universitaria

Firma del profesor

Quito, 22 de diciembre de 2017

Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Natalia Carrizosa De Francisco

Código: 00130577

Cédula de Identidad: 1714399910

Lugar y fecha: Quito, 22 de diciembre de 2017

DEDICATORIA

A Marco mi esposo quien creyó en mí y me apoyó desde el primer día con amor y
paciencia durante toda la carrera.

A mi mamá Clemencia por su entrega y motivación.

A mi papá Camilo por su apoyo incondicional.

Y a Klaus por alegrar todos mis días.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a mi Dios quien me dio la oportunidad de cumplir este sueño dándome todos los medios para culminar. Después agradecer a Marco por su ayuda durante estos años en todo sentido. Agradezco a mi familia por su apoyo y motivación a lo largo del camino. Y por último agradezco a todos mis amigos que de una forma u otra pusieron su grano de arena para que lograré terminar mis estudios.

Agradezco en especial a mi profesora María Cristina Crespo por sus enseñanzas, su guía y su tiempo en la elaboración de mi proyecto de tesis.

RESUMEN

Esta investigación empieza por conocer cuáles han sido los cambios tecnológicos y de sistemas informáticos que se han realizado en los últimos años en las instituciones del sector público ecuatoriano. A continuación, se explica el concepto de cambio organizacional y cómo estos cambios producen una resistencia en las personas implicadas en el cambio; es aquí que se puede observar si ha habido resistencia al cambio por parte de los empleados de las instituciones públicas ecuatorianas y como esta resistencia ha afectado al proceso de implementaciones tecnológicas.

El punto más importante de la investigación consiste en conocer una nueva herramienta conocida como el reverse mentoring y cómo esta herramienta se puede aplicar como estrategia para contrarrestar la resistencia al cambio en las organizaciones del sector público ecuatoriano. El tema del reverse mentoring, aunque se impuso hace muchos años, en el Ecuador no se conoce ni se aplica formalmente, pero con esta investigación se busca dar a conocer todos los beneficios de la misma para que sea tomada en cuenta para cualquier cambio o mejora en diferentes áreas de la organización.

Palabras clave: sector público, cambio organizacional, resistencia al cambio, tecnología, sistemas informáticos, mentoring, reverse mentoring.

ABSTRACT

This research begins by identifying the technological changes and systems that have been implemented during the last years within the Ecuadorian Government Institutions. This research is based on this information with a specific focus on defining the organizational changes and how those changes create a resistance in the people related with the change. This is how is possible to observe if there has been resistance to change in the Ecuadorian Government Institutions and how this resistance has affected the technological implementation process.

The most relevant point in this research is to know about a new tool known as reverse mentoring and how this tool can be used as a strategy to deal with change resistance in the Ecuadorian Government Institutions. Reverse Mentoring in Ecuador is not common or used formally; but in this research, the purpose is to demonstrate the benefits of reverse mentoring and how it can be used for any change process and its application in different areas within the organization.

Key words: Government Institutions, organizational change, resistance to change, technology, mentoring, reverse mentoring.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	10
REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	17
METODOLOGÍA.....	47
RESULTADOS ESPERADOS.....	52
DISCUSIÓN.....	54
REFERENCIAS.....	58
ANEXO A: Carta para el reclutamiento de participantes.....	63
ANEXO B: Formulario de consentimiento Informado.....	65
ANEXO C: Escala de Resistencia al Cambio.....	68
ANEXO D: Formato entrevista personal.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas de evolución del Gobierno Electrónico.....	22
Figura 2: Modelo del cambio Planeado de Faria Mello.....	25
Figura 3: Causas de la Resistencia al Cambio.....	30

INTRODUCCION GENERAL

El sector público ecuatoriano en los últimos años ha ido experimentando varios cambios tecnológicos debido a la demanda a nivel mundial por todos los avances relacionados a tecnología y sistemas informáticos; es así que el Gobierno ecuatoriano en el año 2007 decide crear el Plan Nacional de Gobierno Electrónico para cubrir todas las necesidades de sus públicos internos y externos referente al tema tecnológico. Este proceso de cambio no ha sido un proceso fácil ya que ha llevado a crear mucha resistencia por parte de los empleados.

Es importante empezar por conocer qué es el cambio y todos los factores que este conlleva. El cambio es un proceso en el cual se pasa de un estado a otro mediante modificaciones, eliminaciones o alteraciones del estado actual; este cambio puede ser en el ámbito personal o en el ámbito organizacional. “El cambio es un fenómeno social que ocurre en diversos contextos, con diferentes magnitudes, y con variados tipos y manifestaciones.” (López; Restrepo; López, 2013).

Acosta (2002) define el cambio organizacional como:

“El cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan. Este razonamiento conduce a pensar que no solo hay una fuerza del cambio organizacional sino dos.” (pp. 22)

Cuando se realiza un cambio organizacional es inevitable que con este venga la resistencia al cambio por parte de algunos empleados. Esta resistencia al cambio se refiere a cuando las personas se oponen a cualquier cambio organizacional por diferentes causas, pero principalmente se da por miedo o desconocimiento de lo que sucederá después del cambio pensando que los efectos serán negativos.

Esta resistencia al cambio no solo afecta el proceso en sí, sino que las personas que se encuentran en una resistencia al cambio llegan a tener un desgaste emocional por la tensión, la incertidumbre, el estrés, la desconfianza que sienten las personas durante el proceso y esto se convierte en un círculo vicioso donde este desgaste afecta el clima organizacional, y por ende otros empleados se ven afectados también; la desmotivación aumenta, ocurren rumores, los empleados se asustan y su rendimiento y productividad baja. (Arce, 2016)

Es por esto que durante un proceso de cambio se deben buscar estrategias que ayuden a contrarrestar y a trabajar en reducir la resistencia al cambio por parte de los empleados. Con esta investigación se busca demostrar la utilidad del reverse mentoring como una estrategia que ayudará a trabajar en la credibilidad de los beneficios del proceso de cambio con los empleados.

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

Antecedentes

En todas las organizaciones se llega un punto en que por fuerzas internas o externas para poder mejorar y crecer se deben realizar cambios, existen muchos tipos de cambio dentro de las organizaciones y muchos factores que influyen en ellas. Los cambios se pueden dar en el sector público como en el sector privado; aunque esta investigación se enfocará en los cambios, factores, consecuencias que provienen de las transformaciones para una mejoría en las instituciones y pretende describir estrategias que se pueden utilizar para facilitar el cambio.

El sector público se refiere al conjunto de organismos por el cual el Estado hace cumplir la política expresada en las leyes del país. “El sector público, es una parte del Estado que se ocupa tanto de la producción, la posesión, la venta, el suministro, entrega y distribución de bienes y servicios por y para el gobierno o sus ciudadanos, ya sea nacional, regional o local / municipal.” (RAE)

Los tipos de cambio que se pueden dar pueden ser estructurales donde se cambia la estructura de la organización, cambios en actitudes o comportamientos de la organización, y el tecnológico el cual consiste en introducir nuevos equipos o nuevos sistemas a la organización. Los cambios también suceden debido a fuerzas externas que pueden obligar a la organización a tener un cambio, como es el crecimiento del mercado, implementación de nuevas leyes o reglamentos por parte del Gobierno, avances tecnológicos, cambios económicos, etc. (García; Álamo; García-Barba, 2011)

De acuerdo a la investigación de López y Restrepo (2013) explican el cambio organizacional mediante fuerzas internas y externas las cuales se detallan a continuación:

- Las fuerzas internas son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- Las fuerzas externas son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico. (pp. 152)

¿Qué pasa cuando este cambio empieza a llegar a la organización? Sucede en muchos casos que los empleados empiezan a tener una resistencia a este cambio a pesar de que la organización lo hace únicamente con el fin de mejorar en algún área.

García, Álamo y García (2011) describen en su artículo tres formas de resistencia. “Estado cognitivo: una opinión contraria al cambio. Estado emocional: un sentimiento negativo hacia el cambio. Y comportamiento: una acción en contra del cambio”. Estas tres formas de resistencia son distintas, pero a su vez están entrelazadas en lo que el empleado hace ante un cambio organizacional. Primeramente, la resistencia al cambio puede empezar de forma cognitiva (solo se piensa) para pasar después a ser una emoción y terminar en un cambio de comportamiento; es decir un proceso en el cual el empleado va transitando por cada una de las fases. “el comportamiento resistente es precedido por un estado cognitivo” (p. 233).

También existen otros casos donde se da una resistencia cognitiva o emocional pero que no llega a ser una resistencia de comportamiento, lo que quiere decir que el empleado no se ve afectado en su trabajo ni afecta a otros durante el proceso de cambio; ya que cuando sí hay una resistencia de comportamiento se evidencia una acción hacia el cambio lo cual puede generar problemas y es la raíz de conflictos internos o externos en la organización durante el proceso de cambio.

Es por eso que esta investigación se centrará principalmente en la resistencia al cambio de comportamiento de los empleados del sector público cuando tienen resistencia al cambio, ya que es esta forma la que más afecta a la organización generando retrasos en los cambios, interrumpiendo el proceso y hasta llegando a que el proceso de cambio fracase. Debido a que los cambios organizacionales son inevitables ya que constantemente pueden surgir nuevas necesidades organizacionales que lleven a las instituciones a romper con el equilibrio existente y busquen cambiarlo por algo mejor y de mayor provecho.

El Problema

El sector público está conformado por organizaciones que se encuentran en constantes cambios por ser parte del Gobierno, empezando que cada cuatro años existe la posibilidad de que el Presidente y Vicepresidente cambie por ende cada uno trae consigo cambios que realizar en sus organismos para impulsar mejoras en el país.

Los documentos físicos han sido por muchos años el instrumento básico en la mayoría de organismos del sector público. Es en esos documentos donde se registra toda la información necesaria para cada uno de los departamentos y donde también se llevaba mucha información importante y confidencial de procesos, leyes, contratos, compras, etc.; pero en la última década con todos los avances tecnológicos que han llegado al país estos documentos físicos han empezado a tener un menor valor y ha hecho que sea de suma importancia digitalizar toda la información en todos los organismos del sector público. Por otra parte, el documento físico está siendo retirado y se debe realizar una migración de todos los documentos físicos anteriores hacia nuevos formatos digitales.

Se conoce que el tener toda la documentación digital trae grandes beneficios para los organismos del sector público, como por ejemplo mayor transparencia en los procesos, mayor organización, menor riesgos de pérdidas o confusiones, da mayor apertura a los empleados a acceder información y de esa forma agilizar procesos, ahorro de recursos, y muchos beneficios más.

Es importante señalar que la Constitución ecuatoriana menciona que: “Artículo 81: Garantizar el derecho a acceder a las fuentes de información, como mecanismo para ejercer la participación democrática respecto del manejo de la cosa pública y la rendición de cuentas a la que están sujetos todos los funcionarios del Estado y demás entidades obligadas por la Ley.”

Aunque los beneficios para el sector público de tener todos sus documentos digitalizados son muchos, los empleados principalmente personas mayores de 40 años tienen una resistencia a este cambio en dejar los documentos físicos a un lado y utilizar únicamente instrumentos digitales, al igual que hacer la migración de documentos físicos y a digitales. La resistencia interna de los empleados dentro del sector público llega a ser un gran problema ya que puede demorar y hasta detener el cambio de digitalización llevando toda la propuesta al fracaso. (Navarro; Ochoa; Riega, 2017)

Hipótesis del problema

Todo cambio en cualquier organización por más beneficios que este tenga, trae consigo algunas problemáticas, como se ha mencionado la principal de estas es la resistencia al cambio por parte de los empleados. Estas resistencias se generan por desconfianza y desconocimientos por parte de los empleados hacia los procesos que se están generando.

Es así que la hipótesis de esta investigación se basa en la implementación de técnicas de reverse mentoring pueden ayudar a que los empleados no pongan barreras al cambio de la digitalización e implementación de nuevas tecnologías en los organismos del sector público del Ecuador; así disminuyendo la resistencia al cambio y evitando un fracaso en los procesos de digitalización.

Pregunta de Investigación

¿Cómo y hasta qué punto el reverse mentoring ayudaría a reducir la resistencia al cambio cuando se va a implementar nuevas tecnologías en las instituciones del sector público en el Ecuador?

Propósito del estudio

Esta propuesta de investigación busca determinar los efectos del reverse mentoring como estrategia de prevención y solución para la resistencia al cambio cuando se realizan nuevas implementaciones tecnológicas en instituciones del sector público en el Ecuador. Con el reverse mentoring las organizaciones del sector público se podrán beneficiar para motivar e incentivar a que todos los empleados puedan cumplir con las nuevas expectativas y que la implementación de los nuevos sistemas tecnológicos sea más efectiva.

Significado del estudio

Actualmente en el mundo entero las organizaciones ya sea públicas o privadas buscan implementar nuevas tecnologías para tener mayor crecimiento, eficiencia, etc. Es necesario conocer los factores que influyen en que estas implementaciones tecnológicas no sean exitosas y como suelen ser un problema para los empleados principalmente mayores de 40 años por su resistencia al cambio. Al mismo tiempo se puede conocer estrategias efectivas que ayuden a reducir esta resistencia al cambio mediante el reverse mentoring de empleados jóvenes guiando a los mayores a entender y aprender cómo usar cualquier implemento tecnológico nuevo, ya sea un equipo o un sistema.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Géneros de Literatura incluidos en la revisión

Fuentes

Las fuentes utilizadas para este trabajo fueron principalmente investigaciones realizadas en el Ecuador en relación a temas similares a lo que se busca en este trabajo, aunque también se encuentran investigaciones realizadas en otros países especialmente latinoamericanos. Para comenzar con la introducción y los conceptos principales se utilizaron conceptos de Colomo y Casado (2006), García y Álamo (2011), y de Acosta (2002). Aquí se comienza por entender los antecedentes de la resistencia al cambio, un concepto general de lo que es el mentoring y entender que son los procesos de cambio en el ámbito de digitalización.

Después se busca profundizar más en los temas como la digitalización la cual se utilizaron fuentes como Cevallos (2014), Flores (2012), Guevara (2011) donde se encuentra información a profundidad sobre los cambios e implementaciones de nuevas tecnologías en las instituciones del sector público en Ecuador y después se toma información de los Ministerios para entender el funcionamiento de las instituciones durante este proceso mayormente del Ministerio de Telecomunicaciones y con entrevistas personales a empleados de IESS de la área de Riesgos del Trabajo. El siguiente tema a profundizar es el cambio organizacional y la resistencia que se genera en los empleados a estos cambios, es por eso que se toma a Guizar (1999) de México siendo él un experto en temas de recursos humanos por todos sus estudios y es así que su libro “Desarrollo Organizacional” ha sido muy útil para esta investigación, al igual que Kotter (1995) con su libro “Leading Change”; se toma investigaciones que se relacionan al cambio organizacional en el sector público ecuatoriano de Monroy (2009), Pazmiño (2015) y Raza (2013). Y, por último, para el tema principal de esta investigación, el mentoring y reverse mentoring se utilizan fuentes como Chaudhuri y Ghosh (2012), Farro y Castillo (2016), Meister y Willyerd (2010).

Adicional a estas investigaciones se han utilizados artículos de revistas como Moreno (2009) de la revista de la Universidad del Azuay, Steimle (2015) de la revista estadounidense Forbes, Valero y Castilla (2011) de la Revista Venezolana de Gerencia y García, Gómez y Londoño (2009) con la Revista Perspectivas en Psicología de Colombia.

Pasos en el proceso de revisión de la literatura

Los pasos en el proceso de revisión de la literatura fueron primeramente partiendo de descubrir las palabras claves para iniciar con la búsqueda de información del tema. Una vez definidas las palabras claves se comenzó con la búsqueda por navegadores de internet usando Google Académico en el cual se despliegan diferentes artículos relacionados con las palabras claves.

Como segundo recurso para la investigación del tema se utilizó sistemas de información de artículos y revistas científicas como REDALYC <http://www.redalyc.org> el cual es una Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Se utilizó el portal de bibliotecas del Ecuador <http://www.bibliotecasdeecuador.com/cobuec/> en el cual se encuentra repositorios digitales y bibliotecas de una gran variedad de universidades del Ecuador.

El proceso de investigación ha tomado tiempo ya que por un lado el tema de resistencia al cambio es muy amplio y se encuentra bastante información, se debe revisar claramente y tomar la información precisa que se necesita para la investigación; por el contrario, al investigar sobre el tema de reverse mentoring y de procesos de digitalización la información es escasa y ha tomó tiempo encontrar la información.

Formato de revisión de la literatura

El diseño escogido en la revisión de la literatura ha sido por temas, se empezará explicando el tema general de la investigación el cual es el proceso de digitalización que se ha dado en los últimos años en el Sector Público en Ecuador, después se explicará el problema que se presenta

debido a las implementaciones tecnológicas que se dan el cual principalmente es la resistencia al cambio por parte de los empleados de las instituciones públicas para después describir todos los beneficios y aspectos positivos de aplicar la estrategia de reverse mentoring para reducir la resistencia al cambio en empleados del sector público ecuatoriano.

Descripción del Tema

1- Procesos de digitalización en el sector público

Para empezar, es importante entender que el Estado es el “Conjunto de los poderes y órganos de gobierno de un país soberano.” (RAE, 2016) estos órganos de gobierno que se mencionan se conocen también como las organizaciones del sector público, los cuales se encargan de administrar bienes y servicios del Estado.

El sector público es conocido por su sistema burocrático, en el cual los trámites y procesos se deben seguir para resolver cualquier asunto. Esto hace que las instituciones del sector público tengan procesos preestablecidos los cuales han sido manejados desde hace muchos años atrás, y con los cuales los empleados del sector público se sienten cómodos y tienen un buen conocimiento de los mismos.

Pero qué sucede cuando las organizaciones se ven obligadas a cambiar para sobrevivir; como menciona Acosta (2002):

“Se puede decir que las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan con su propia evolución y entropía, tanto como para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben”. (PP. 15)

Y es que el mundo entero se encuentra avanzando de forma muy rápida con respecto a la tecnología, todas las empresas deben ir avanzando de igual forma; es así que también las instituciones del sector público reconocen la necesidad de implementar procesos informáticos y mayor tecnología en sus oficinas ya que esto ayudará a que el trabajo sea más efectivo, que la

información pueda ser manejada de forma adecuada y que también tenga mayor seguridad, que se pueda centralizar la información, se reduzcan costos y que la atención al público llegue a ser mejor.

Arizmendi (2006) menciona que la innovación que es el proceso en el cual se introduce a la organización un nuevo proceso, tecnología o herramienta para mejorar uno o varias propiedades dentro de la organización; es muy importante ya que se ve influenciado por el crecimiento económico “el fenómeno de la innovación tecnológica aparece como un determinante crucial del crecimiento y el comercio...”. (pp. 98)

Es así que el Gobierno del Ecuador en el año 2013 decide implementar el Plan Nacional de Gobierno Electrónico usando las Tecnologías de la Información y Comunicaciones conocido por sus siglas TIC. Para este Plan Nacional fue necesario el trabajo y la gestión principalmente del Ministerio de Telecomunicaciones, uno de los organismos del sector público. El objetivo del Plan Nacional consiste en adquirir nuevas tecnologías y así mejorar los servicios que cada uno de los organismos presta; como también el manejo de la información y su seguridad. (Pazmiño, 2015)

“De acuerdo al Ministerio de Telecomunicaciones del Ecuador, las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) se refiere a la unificación de las comunicaciones como el conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información. Para efectos de esta investigación, se entiende por TIC todas las actividades relacionadas a hardware, software, internet, telecomunicaciones y contenidos digitales.” (Pazmiño, 2015, pp. 4)

Una de las implementaciones que se dio en el sector público fue el de adquirir un software libre. El software libre se refiere a la libertad que tienen los usuarios para usar el software. Este uso se lo puede resumir en 4 tipos de libertad: libertad de ejecutar, copiar, distribuir y mejorar. (Cevallos, 2014)

Es así que el ex presidente Rafael Correa expide un decreto donde se dispone que todas las instituciones del sector público deben utilizar un sistema de software libre. Este cambio tomó tiempo ya que se debía migrar toda la información al nuevo sistema; consistió en un proceso difícil pero el cual ayudaría a que el software tenga flexibilidad para que se adapte a las necesidades de cada uno de las instituciones y que también sea adaptable a los cambios frecuentes que estos organismos tienen. (Cevallos, 2014)

“La información y el conocimiento tienen un rol primordial en la construcción de una nueva sociedad. Esto ha generado un nuevo impulso del gobierno hacia los territorios digitales. La mayoría de las instituciones públicas y privadas a nivel nacional no proporciona servicios ni trámites que permitan acceder a servicios de calidad por medios electrónicos. En el mejor de los casos, se ofertan aplicaciones informativas, cuando el verdadero requerimiento es transaccional.” (Ministerio de Telecomunicaciones, 2013)

Es por lo anteriormente mencionado que el Gobierno busca mediante este Plan Nacional que todos los organismos del sector público cuenten sistemas informáticos actualizados y manejen programas digitales, ya que las tecnologías de información y comunicación ayudan al crecimiento económico, ya que estos avances facilitan los trámites, aumenta la eficiencia en los procesos, mejoran cualitativamente los servicios que brindan, aumenta la eficacia de la gestión pública y muchos más factores dentro de las instituciones del sector público.

“En el sector público ecuatoriano el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación ayudan a desarrollar una gestión transparente y de diagnóstico que abordan una planificación pública al momento de hacer sus proyectos...” (Cevallos, 2014)

Pazmiño (2015) muestra las etapas de evolución del Gobierno Electrónico en el siguiente gráfico:

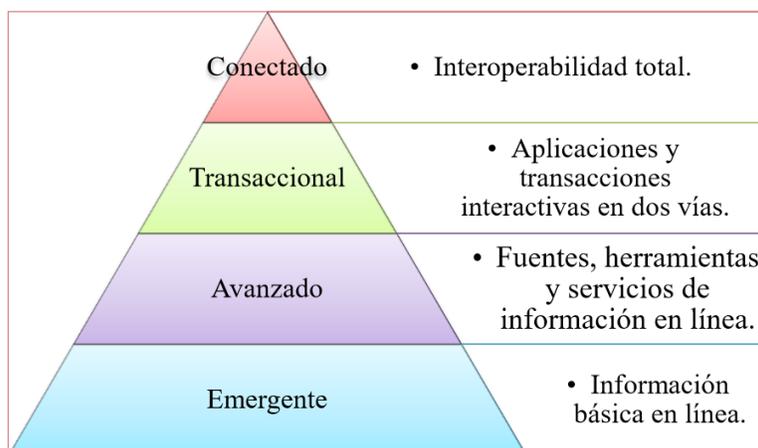


Figura 1: Etapas de evolución del Gobierno Electrónico

Fuente: Pazmiño, 2015, Calidad de la gestión en la seguridad de la información basada en la norma ISO/IEC 27001, en Instituciones Públicas, en la ciudad de Quito, D.M.

Estas etapas comienzan por la emergente en donde se trabaja únicamente con la información básica como es la historia, reglamentación o información en general de las instituciones del sector público en sus páginas web. Después se sigue a la siguiente etapa la cual ya son procesos más avanzados en donde ya se implementan las comunicaciones unilaterales en todos los sitios web, se agregan multimedia como audios, música y videos a cada una de las páginas web. La siguiente etapa es una de las más importante ya que es cuando se implementan las comunicaciones bidireccionales, es decir entre la ciudadanía en general con cada uno de las instituciones del sector público, al igual que brinda la facilidad de descargar formularios, licencias o certificados sin tener que acercarse a las oficinas. Y, por último, se llega a la etapa conectada donde se conectan todas las instituciones del sector público entre sí, la información se unifica, y se tiene toda la información integrada con todos los departamentos.

2. Resistencia al cambio

El cambio organizacional es un evento particular con tiempo y espacio específicos. Los cambios, cuando han sido deseados o planificados y que en su mayoría nacen de procesos transitorios, se los denomina como transformación organizacional. Estos cambios son una

reacción a un problema que se origina dentro o fuera de la organización, puede ser detectado a tiempo por consecuencia de cambio en la estructura organizacional o de cultura organizacional y la implementación de nueva tecnología. (Acosta, 2002)

Existen dos tipos de factores que inciden en los cambios organizacionales dentro de las instituciones según Acosta (2002):

- **Factores internos**

Aparecen tras un análisis del comportamiento de los empleados dentro de las organizaciones, buscando una solución para crear un estado de equilibrio y satisfaciendo las necesidades del cambio.

- **Factores externos**

Son los que afectan a la organización externamente y crean la necesidad de transformaciones dentro de la misma.

Guízar (1999) menciona un modelo de cambio de Kurt Lewin:

“El cambio es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo. Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un 'equilibrio cuasi estacionario'.” (Pp. 44-45)

Según el modelo de cambio de Lewin (Guízar, 1999, Pp. 44-45) que busca modificar el equilibrio cuasi estacionario tiene tres fases:

1. **Descongelamiento:** esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

2. **Cambio o movimiento:** esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. **Recongelamiento:** en esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Por su parte, Faria Mello también propone un modelo que distingue tres fases más detalladas, la primera fase está dividida en varias etapas que son de conocimiento de la situación actual y del comienzo del cambio, para después ir teniendo contacto con los involucrados en el cambio. La siguiente fase se centra en el diagnóstico del cambio para continuar con el plan de intervención y así poder seguir a la siguiente fase de acción, acompañamiento y evaluación y de esa forma se concluye el proceso de cambio. En el siguiente gráfico se muestra en detalle el modelo de Faria Mello. (Guizar, 1999)

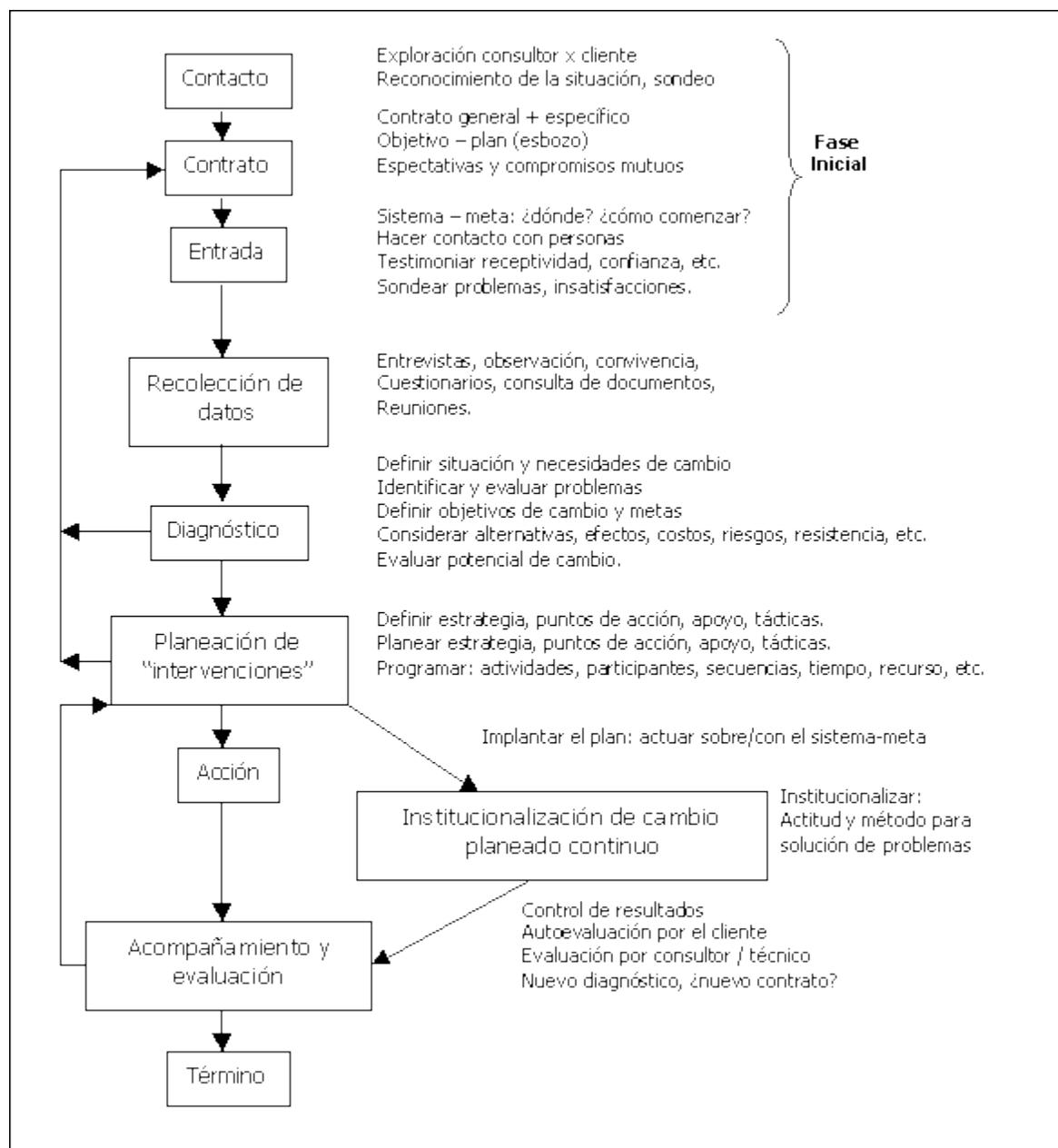


Figura 2: Modelo del Cambio Planeado de Faria Mello

Fuente: Guízar, 2011, pp. 51

La dirección de una organización debe estar consciente de los desafíos que se presentan para llegar a una transformación organizacional plena. Uno de los mayores desafíos es que la organización implemente un cambio drástico lo cual puede generar un estado de shock en los

colaboradores. Es así que debe promover cambios constantes para evitar comportamientos que afecten de forma negativa al cambio organizacional planteado. (García, Álamo, García, 2011)

El Dr. Leonardo Nina, director del Seguro General de Riesgos del Trabajo menciona que muchos de los cambios que se han realizado dentro de las instituciones públicas donde él ha trabajado se han demorado en funcionar es porque los empleados no entienden ni conocen la capacidad de alcance que tiene la nueva implementación. Él aclara que existe una diferencia entre la implementación (introducir nuevos sistemas) y la implantación (familiarizarse y utilizar el sistema) de los nuevos sistemas tecnológicos; es así que la implementación se cumple dentro del tiempo y plazo fijado mientras que la implantación es un proceso que toma más tiempo y que no se puede generalizar ya que en algunos departamentos sucede más rápido que en otros. (Nina, 2017)

Kotter (1995) en su libro Liderando el Cambio propone ocho etapas para transformar la organización las cuales se detallan a continuación:

1. **Crear una sensación de urgencia** – Esto consiste en que toda la organización debe creer que el cambio se da porque es necesario y urgente lo cual ayudará a que los empleados se motiven y quieran salir de esa urgencia.
2. **Formar una poderosa coalición directiva** – Se debe encontrar entre los empleados personas que puedan ser líderes de cambio y que impulsen a los demás empleados a seguir trabajando por ese cambio en equipo.
3. **Crear una visión** – Se debe crear una visión del cambio para que la gente pueda recordarla y entender por qué se está cambiando las cosas dentro de la organización.
4. **Comunicar la visión** – La creación de la visión no sirve de nada sino se comunica a todos los miembros de la organización, es por eso que se debe buscar diferentes maneras y canales para comunicar la visión y que esta llegue a todos los empleados involucrados en el cambio sin excepción.
5. **Potenciar a otros para poner en practica la visión** – En esta etapa se debe eliminar cualquier obstáculo que está impidiendo que el cambio avance, si es el caso se debe cambiar sistemas o estructuras y tomar acciones que no sean tradicionales.

6. **Planificar la obtención de éxitos a corto plazo** – Se deben empezar a mostrar los éxitos del cambio, premiando a los empleados que han aportado positivamente al cambio, mostrar los resultados del cambio para que los empleados observen por sus propios medios que lo comunicado ha sido cierto y de esta forma evitar críticas.
7. **Consolidar las mejorías y producir más cambios todavía** – Aprovechar el proceso de cambio para mejorar otras áreas y que estén alineadas con el nuevo cambio, es decir ascender a empleados, cambiar el organigrama, crear nuevos proyectos o sistemas dentro de la organización.
8. **Institucionalizar nuevos métodos** – Se debe hacer que los nuevos cambios sean parte de la cultura organizacional de la empresa.

Para tener éxito en un proceso de cambio organizacional se requiere que todos los empleados conozcan la razón de la transformación, se involucren en ella, tengan predisposición y se asigne un lapso de tiempo para completar el proceso. Ya que los miembros de los organismos deben entender por qué se realiza, que se desea cambiar y cómo se va a mantener estos cambios. Flores (2012) afirma que:

“El cambio plantea nuevos métodos que buscan reemplazar los obsoletos a los que las personas ya estaban habituadas y obliga a la adopción de nuevas formas de hacer las cosas, técnicas, tecnología o experiencias sobre las cuales no hay certeza de que conduzcan a nuevos logros”. (pp. 68)

Lo que más les cuesta a los empleados cambiar durante el proceso de transformación son sus comportamientos y conductas; esto será el principal trabajo de los actores de cambio que deben impulsar a que los empleados estén dispuestos a esforzarse por aprender nuevos comportamientos y que consideren que el esfuerzo durante el proceso de cambio no es únicamente por parte de los empleados sino de los directivos y de toda la organización. Monroy (2009) menciona que “Vale la pena resaltar que a medida que una persona más permanece y refuerza un repertorio de conductas es cada vez más difícil y costoso lograr que este cambie y se modifique”.

El cambio principal que se da en los organismos del sector público son los cambios tecnológicos; estos según Acosta (2002) son los cambios que se dan por la incorporación de nuevos instrumentos físicos como el hardware y de información como el software para que los procesos internos de los organismos sean más productivos o “este tipo de cambios se producen con el ánimo de mejorar la efectividad en la comunicación funcional” para tener un mejor alcance de las metas.

El objetivo del cambio organizacional es mejorar para adaptarse a entornos altamente dinámicos, sin embargo, estos procesos de cambio generan resistencia en los individuos, en su mayoría, en quienes han trabajado por largos períodos de tiempo ejerciendo funciones de una manera determinada. La introducción de nuevos procesos o técnicas atenta con el equilibrio de los organismos. (Jácome, 2014) Esta resistencia será explicada en detalle a continuación.

Para entender la resistencia al cambio García, Gómez y Londoño la definen como:

“La presentación de conductas de un empleado o grupo de personas con el propósito de desacreditar, demorar o impedir la instrumentalización de un cambio, debido a la percepción que él o ellos tienen de amenaza a la satisfacción de sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio o autoestima.” (pp. 146)

En los procesos de cambio organizacional sean o no planificados, siempre se generará un posible rechazo, que puede ser consciente o inconsciente, por parte de los empleados y llega a afectar el accionar y la toma de decisiones dentro de los organismos.

El Dr. Nina (2017) menciona que con cualquier tipo de cambio siempre los empleados tendrán miedo, pero que el tener miedo no significa que el cambio no vaya a ser bueno, o que los empleados no se puedan adaptar a este.

Cuando viene cualquier cambio dentro de las organizaciones los empleados pueden adaptarse de buena forma al cambio, pero también puede suceder que pongan barreras contra estas transformaciones, comportamiento conocido como resistencia al cambio. Como se ha visto el Estado realizó una reestructuración en todas las instituciones del sector público lo cual hizo que muchos empleados actuaran resistiéndose al mismo.

Las principales razones para que se origine una resistencia al cambio organizacional es porque los empleados tengan sentimientos de desconfianza, miedo a lo desconocido o inseguridad al cambio de rutina. Estas limitaciones hacen que la transformación no llegue a su objetivo con éxito, rompe con los tiempos establecidos, genera una mayor inversión de recursos y crea un ambiente de trabajo fraccionado. (Arce, Sánchez, Ramírez, 2016)

Tomando como ejemplo la institución pública del IESS específicamente el área de Riesgos del Trabajo hubo un caso donde un médico de edad avanzada renunció a su cargo porque simplemente no quiso adaptarse al hecho de usar la nueva tecnología que se implementó en su trabajo, a pesar de haber intentado trabajar con él en su adaptación su resistencia llevó a que tome la decisión de salir de la institución llevando a crear un desequilibrio por su renuncia. (Dr. Nina, 2017)

La resistencia al cambio se puede presentar de dos formas; siendo la primera forma una resistencia abierta la cual se produce generalmente con manifestaciones grupales de forma inmediata en los empleados y se presenta cuando los empleados pasan de realizar sus trabajos correctamente a hacerlos más lentos, presentan constantemente quejas y amenazas a sus superiores o entre compañeros de trabajo y no participan en toma de decisiones ni aportan con nuevas ideas, se observa una reducción de la productividad.

La segunda forma de resistencia puede llegar a ser la más peligrosa de ambas ya que se muestra de forma pasiva, es silenciosa, los empleados no cambian sus comportamientos de forma inmediata sino es un cambio a largo plazo el cual trae consigo desmotivación, pérdida de lealtad, ausentismo, atrasos frecuentes, mala ejecución de su trabajo, alto índice de insatisfacción laboral. (García, Gómez, Londoño, 2009)

Tomando en consideración estas formas de resistencia, los actores de cambio de las instituciones del sector público deben siempre estar atentos a cualquier forma de resistencia, no solo las quejas son un tipo de rechazo, sino que el silencio también lo es y es el que puede afectar el proceso en la organización de mayor grado.

Jaramillo (2012) también menciona diferentes tipos de resistencia al cambio los cuales se presentan a continuación:

- **Resistencia Lógica:** Caracterizada por estar en desacuerdo con los hechos, los razonamientos, la lógica y la ciencia. Se requiere de tiempo necesario para adaptarse. Crean una resistencia a tener que hacer un esfuerzo adicional por aprender lo que se viene con el cambio, y resistencia al pensar que tendrán condiciones menos favorables e impacto en su economía; por último, cuestionan la factibilidad técnica del cambio.
- **Resistencia Psicológica:** Se basa en emociones, sentimientos y actitudes. Los empleados temen a lo desconocido, además existe un rechazo a los directores u otro agente del cambio y falta de confianza en los demás.
- **Resistencia Sociológica:** Se basa en la desconfianza de los intereses, las normas y los valores de grupo, existen una mentalidad cerrada. Deseo de conservar amistades existentes y mantener los mismos grupos de trabajo. (pp. 41-42)

Existen muchas causas de resistencia al cambio las cuales se presentarán en el siguiente cuadro:

Causa/Fuente de Resistencia	Causa Específica	Características
DEL INDIVIDUO Robbins (2004) y Kotter y Schelesinger (2008)	Hábitos	Los seres humanos crean hábitos o respuestas programadas para enfrentar situaciones que viven de forma frecuente. Cuando un cambio toma lugar, la inclinación a responder de la forma acostumbrada da origen a una resistencia.
	Malentendidos o falta de confianza	Cuando las personas no conocen o no entienden las implicaciones del cambio, pueden percibir que la pérdida será mayor a la ganancia y resistir el cambio. Esta situación se presenta comúnmente cuando no existe confianza entre el agente de cambio y quienes se verán afectados por el.
	Miedo a lo desconocido	Las personas resisten el cambio cuando creen que no serán capaces de desarrollar las habilidades y conductas que serán requeridas.

Factores económicos	<p>Está muy ligado con el miedo a lo desconocido ya que en situaciones en las que el ingreso de la persona depende de su productividad, los cambios en las tareas o rutinas pueden causar preocupación de tipo económico si la persona no cree ser capaz de ejecutar las nuevas tareas de forma adecuada.</p>
Baja tolerancia al cambio	<p>Las personas tienen una habilidad de cambio limitada y varía de persona en persona. Las organizaciones pueden requerir cambios de forma inesperada y rápidamente y algunas personas son incapaces de cambiar sus actitudes y conductas a la velocidad que requieren sus organizaciones. Esto puede llevar a un individuo a resistir un cambio aun cuando entiende que puede ser beneficioso a nivel persona y organizacional.</p>
Seguridad e intereses propios	<p>Si una persona percibe que perderá algo de valor como resultado del cambio, se enfocará en sus propios intereses y no en los de la organización, y defenderá lo que considera valioso enfrentándose al cambio. Algunas personas se resisten al cambio para proteger su imagen personal, ya que consideran que cambiar es admitir que sus decisiones o creencias pasadas eran erróneas.</p>
Procesamiento selectivo de la información	<p>Los individuos tienen una percepción del mundo y procesarán la información ignorando aquello que contradice sus percepciones de forma que estas queden intactas.</p>
<p>DE LA ORGANIZACIÓN Robbins (2004) y Hannan y Freeman (1984, citado por Otero, 2002)</p>	<p>Causada por mecanismos y estructuras formales dentro de las organizaciones que buscan estabilidad [Robbins (2004)]. La inercia es alta cuando la velocidad de reorganización de las estructuras es menor a la velocidad con que cambian las condiciones del entorno [Hannan y Freeman (1984, c.p. Otero 2002)].</p>
Inercia organizacional	<p>Originada por las regulaciones y reglas (formales e informales), restringe el cambio aun cuando los individuos que conforman el grupo deseen cambiar.</p>
Inercia grupal	<p>Si es aplicado sólo a un subsistema tenderá a ser anulado por los sistemas mayores.</p>
Alcance que se da al cambio	

Amenaza a la experiencia de los grupos especializados	Es la que perciben los individuos ante un cambio de los patrones de la organización. La modificación de procesos de toma de decisiones implica redistribución del poder, que puede ser considerada como desafío a las relaciones establecidas existentes.
Amenaza percibida por distribución de recursos	La amenaza percibida por quienes se benefician de la forma actual en que se distribuyen los recursos, ya que el cambio puede afectar las distribuciones futuras.

Figura 3: Causas de la Resistencia al Cambio

Fuente: Valero; Castilla, 2011, pp. 441 - 442

Dentro de la resistencia al cambio se debe reconocer los diferentes factores a los que se enfrenta las instituciones. En primera instancia está el poder y conflicto, que durante el cambio los empleados pueden llegar a sentirse directamente afectados porque perderían beneficios mientras que otros compañeros podrían beneficiarse. Además, la dirección de las instituciones invierte recursos en resolver conflictos de trabajos negligentes perdiendo el objetivo principal de invertir los recursos en el proceso de cambio organizacional. Otro factor que influye negativamente en las transformaciones de las instituciones es cuando los directivos toman decisiones unilaterales sin considerar a los empleados. (García, Álamo, García, 2011)

Por otro lado, se presenta una resistencia en dos tipos de niveles, siendo la primera la resistencia individual que radica en la incertidumbre que siente un empleado por no saber el resultado que se obtendrá durante y después del cambio. La segunda es la resistencia a nivel grupal, la cual consiste en el rechazo en conjunto al tener que desarrollar nuevos comportamientos organizacionales en equipo. (Guevara, 2011)

Cuando se habla de resistencia al cambio también se puede conocer que existen diferentes causas como es la incertidumbre creando dudas e inquietudes de cuál será el futuro que le espera al empleado; existe también un temor de pérdida empezando por su estabilidad laboral o que sus ingresos económicos se reduzcan; otra causa es que el empleado no confíe en los directivos o en los agentes del cambio y en todo el proceso de cambio en sí.

Moreno menciona que todos los seres humanos están destinados a crear una resistencia a cualquier tipo de cambio, incluso personal, por el instinto de encontrar una estabilidad permanente. “Todo parece indicar que, en efecto, el ser humano tiene una resistencia “natural” al cambio por su orientación “innata” hacia la seguridad y la comodidad que solamente una “zona de confort” puede ofrecer”. (Moreno, 2009)

Esta resistencia se debe a que los seres humanos son seres de hábitos, ya que son estos los que satisfacen a las personas brindando seguridad, comodidad y estabilidad en sus tareas. Es así que las personas actúan de forma habitual, es decir a lo que están acostumbradas. Por eso al momento de implementar un cambio de cualquier tipo se debe introducir el cambio poco a poco para que las personas se vayan habituando al nuevo estado.

El encargado de Talento Humano del departamento de Seguro General de Riesgos del Trabajo Patricio Ruiz (2017), quien fue entrevistado para esta investigación, menciona que la resistencia al cambio, hablando en temas de cambios tecnológicos a lo largo de su trayectoria por diferentes instituciones del sector público ha visto que la resistencia al cambio no se da únicamente por personas mayores cuyas habilidades frente a un computador son nulas, sino que en los jóvenes también se observa una resistencia, pero es causa de la comodidad. Ruiz afirma que: “Las pocas ganas de no querer dar un poco más ni de ir más allá, y es sorprendente porque son jóvenes estudiados, con títulos de tercer nivel, pero sin intención de aprender nuevos sistemas o programas”.

Las instituciones deben considerar que se deben establecer dos temporalidades, para disminuir los riesgos de resistencia al cambio por parte de los empleados, el primero de estos es definir un plazo corto de tiempo en el que se puede medir si los cambios están generando los resultados esperados. Por otro lado, establecer un largo plazo en el que se llegará a la meta que se propuso las entidades del sector público. Kotter (1995) afirma lo siguiente:

“La mayoría de las personas no llegará hasta el final a menos que en un plazo de 12 a 24 meses se aprecien manifestaciones irrefutables de que el proyecto está dando buenos

resultados. Sin éxitos a corto plazo, muchas personas se darán por vencidas o se unirán activamente a los grupos que se resisten al cambio”. (pp. 23)

Los beneficios a corto plazo de cambio Moreno (2009) los describe como un NIC's (consecuencias inmediatas y ciertas porque sí ocurrieron), aquí las personas quieren obtener los beneficios lo más pronto posible para creer que el cambio si traerá factores positivos a la organización. Por el contrario, Moreno describe a los beneficios a largo plazo como un PFD (positivos, futuros y dudosos) llegan a ser dudosos ya que probablemente nunca sucedan por el tiempo que se toma en obtener. Por esta razón los empleados los beneficios a largo plazo no le tienen mucha fe mientras que a los beneficios a corto plazo sí.

Uno de los grandes retos que debe atravesar el directivo de una organización es identificar si los empleados están en el camino adecuado para responder ante las transformaciones. Esa capacidad de respuesta está determinada por la simetría con la que se apliquen las nuevas codificaciones, ya sea en la estructura o en las funciones de la organización. Si la dirección determina que los miembros de la organización tienen muestras de cansancio y desmotivación, esta es una señal de retroceso en el cumplimiento de una agenda de cambios. En este tipo de casos es recomendable no detener el proceso si no continuar siguiendo los pasos ya establecidos. Está comprobado que el ser humano vive condicionado por la dinámica social y es por eso que debe enfrentarse a procesos de adaptabilidad y cambios con mayor frecuencia. (Castillo, 2009)

Cuando se presentaron todas las implementaciones digitales en los procesos de todos los organismos del sector público, los empleados que tuvieron una resistencia al cambio se dio debido a que sienten que hay riesgos psicosociales. Estos riesgos psicosociales que percibieron los empleados de los organismos fueron principalmente las personas mayores de 45 años; esto se debe a que son los que presencia el mayor impacto de que llevan trabajando en el mismo lugar más de 20 años, con el mismo proceso, manejando documentos físicos, y cuando se realiza la implementación de que todos los procesos sean digitalizados son ellos los que se ven mayormente afectados percibiendo esto como una amenaza a su estabilidad laboral y creando una fuerte incertidumbre hacia lo que no conocen. (Dávila, 2012)

Como se menciona los empleados pasan de un estado de estabilidad y seguridad a varios estados inciertos. Los cuales son primeramente que entraron en un estado de alarma al encontrarse con un gran reto de aprender los nuevos sistemas con lo cual ellos no se encuentran familiarizados, está alarma va acompañada de pensamientos negativos como: “Me van a despedir por no saber manejar un computador” “Ahora solo los jóvenes van a poder trabajar” “Me van a reemplazar por un computador que va a hacer todo mi trabajo” “Los viejos no servimos” (Reyes, 2017)

Los empleados que se encuentran frente a la resistencia al cambio pasan de un estado de alarma a un estado de cansancio. En este estado es cuando los empleados ya actúan desmotivados, no se esfuerzan por hacer mejor el trabajo, culpan de cualquier error al proceso de cambio, se observa mucho ausentismo, y en el cual se observan muchos casos de niveles altos de estrés que se presentan en el cuerpo humano de los empleados afectando su salud. (Jaramillo, 2012)

Estos estados de estabilidad se dan en los empleados debido a que los organismos del sector público generalmente suelen ser instituciones donde el trabajo es rutinario, que los procesos son sistematizados y repetitivos y que se mantienen a lo largo de los años; es así que cuando se realiza un cambio, y en este caso un cambio tan radical el de pasar a la digitalización en los organismos del sector público, los empleados no están acostumbrados y se enfrentan con algo completamente nuevo, lo cual esto genera miedo.

La implementación de una nueva tecnología necesita que los empleados tengan una capacitación adecuada para el manejo de equipos y en las conexiones entre las actividades operativas de los distintos puestos de trabajo. Principalmente considerando que las personas con mayor edad son las que más dificultades se enfrentan al momento de las implementaciones tecnológicas, las personas de una generación más joven como son los millennials tienen mayor facilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos ya que ellos han crecido de esa forma y está en su conducta habitual el uso de la tecnología diariamente. (Monroy, 2009)

Para que un cambio sea exitoso dentro de los organismos y no se provoque tanta resistencia al cambio por parte de los empleados, la organización debe evitar estar cambiando todo el tiempo, en su lugar deben ejecutar cambios sustanciales a lo largo de periodos cortos de tiempo, haciendo esto las organizaciones pueden lograr que el cambio sea mejor aceptado entre los empleados.

Para que un cambio se dé de forma positiva se debe identificar los potenciales que ya se tienen tanto en personal como en recursos físicos y hacer pequeños cambios o retoques para manejar el cambio de una manera menos drástica. Es así que estos cambios pueden ser oportunidades para impulsar capacidades que no han sido reconocidas en las instituciones del sector público. (García; Álamo; García-Barba, 2011)

Los directivos tienen un papel importante a lo largo de este proceso ya que son ellos quienes deben crear un marco de referencia para que los empleados puedan proponer cambios y al mismo tiempo puedan entender los cambios propuestos. Este marco asegura una manera ordenada y lógica de recibir propuestas que ayudan al mejor entendimiento del cambio, teniendo así iniciativas importantes introducidas por los empleados de los organismos. Ya que cuando el cambio se está haciendo, si cada empleado no se informa de manera clara cómo es el cambio se puede interpretar de muchas maneras y principalmente pueden ser tomadas de forma negativas.

Según la investigación de Nathaly Jácome (2014) en el Registro Civil de Quito, una importante institución del sector público, se muestra un claro ejemplo de esto. Los empleados solicitaban a los directivos la introducción de nuevas tecnologías y mejoras en los procesos ya que conocían los beneficios que esta traería; cuando al fin su voz fue escuchada y se llevó a cabo estas implementaciones la resistencia al cambio fue inevitable aun cuando los empleados solicitaron el cambio. La principal barrera que se obtuvo del cambio en la institución se debió a que los objetivos institucionales no estaban correlacionados con los objetivos personales de los empleados, la siguiente barrera que se encontró fue un fuerte rechazo por parte de algunos empleados ya que ellos se sentían amenazados y con incertidumbre por su estabilidad laboral. A lo largo de la investigación Nathaly Jácome observó que la comunicación interna era débil y que los empleados no lograban comunicarse ni expresar sus ideas con los directivos; esto causó

mayores problemas ya que se generaban rumores y estos llevaban a que los empleados se sintieran desmotivados y que ya no pertenecían a la institución.

Cuando se empezó a planear sobre la implementación del Gobierno Digital y su Plan Nacional para los organismos del sector público, se debió considerar también todos los factores que podrían afectar este proceso de forma negativa, principalmente la resistencia al cambio que se generaría en los empleados. Es así que se considera que una de las estrategias que podría ser un éxito para contrarrestar la resistencia al cambio es el reverse mentoring. Con esta estrategia se podrá llegar al empleado de forma clara para que conozca y entienda sus nuevas responsabilidades, que tenga clara las metas de la organización y sus metas personales, y que principalmente tenga el entrenamiento necesario para conocer los nuevos sistemas y procesos de la organización. La técnica de reverse mentoring utilizada como principal estrategia para contrarrestar la resistencia al cambio en esta investigación se explicará detalladamente en el siguiente tema.

3. Reverse Mentoring

Para empezar con la estrategia más útil que se podría aplicar en este caso conocida como el reverse mentoring para contrarrestar la resistencia al cambio en los empleados del sector público se debe primeramente entender que es el mentoring. Mentoring es: “La metodología de aprendizaje interpersonal donde se asigna una persona con experiencia y conocimiento (mentor) que apoya a un empleado a comprender su desarrollo profesional” (Piedra, 2015). El mentoring es un proceso donde el mentor guía al *mentee* en su proceso de aprendizaje. Es decir, también, que el mentoring es una herramienta que se utiliza en las organizaciones como una forma de transmitir y compartir conocimientos de una persona a otra y de esta forma desarrolla el potencial de la persona que está recibiendo la información.

La persona que comparte los conocimientos se denomina mentor el cual según la Real Academia Española (2016) se define como “*consejero o guía*”; y la persona que está recibiendo los conocimientos se denomina *mentee*.

El mentoring es una excelente herramienta para ser utilizada en las instituciones ya que busca que no únicamente sea una transferencia de conocimientos, sino que también se establezca como base una relación de confianza; donde el *mentee* pueda creer en el mentor por su alto rendimientos y alto potencial intelectual; y así permitir que el mentor lo guíe, estimule, y enseñe para mejorar su nivel profesional en el área que se trabaje.

Existen dos tipos de mentoring, el primero es un tipo formal es cual consiste en ser un proceso controlado, planificado, con una estructura definida y un cronograma de tiempos y horarios establecidos; y el segundo es un tipo más informal el cual consiste en un proceso no planificado, sino que se va dando de acuerdo a las necesidades o requerimientos que se tienen, no se guía por ninguna estructura ni cronograma. Según Colomo y Casado (2006) el mentoring informal suele ser más efectivo y produce un desarrollo profesional más alto que cuando se utiliza la herramienta de mentoring de forma formal.

“Tradicionalmente, el mentoring constituía una relación jerárquica en la que alguien de mayor edad y más erudito transmitía su sabiduría, conocimientos y consejos a alguien más joven, enérgico y dinámico, pero menos experto. Sin embargo, desde una concepción más moderna, las relaciones de mentoring se basan en una alianza de aprendizaje más mutua, igual y de colaboración”. (Colomo; Casado, 2006, pp. 135)

Para un proceso de mentoring exitoso se debe tomar en cuenta que es un proceso de mediano y largo plazo, donde se requiere de tiempo, paciencia, y energía. Es un proceso donde el mentor y el *mentee* tiene igual porcentaje de responsabilidad, ambos deben comprometerse con el proceso, dedicarle tiempo, y estar dispuestos a dar lo mejor de sí. Por un lado, el mentor que debe transmitir sus conocimientos de forma clara y entendible, debe guiar al *mentee* a lo largo del tiempo sin importar que tenga que repetir la información varias veces y, por último, debe dar retroalimentación al *mentee* para su continua mejora. Por otro lado, el *mentee* también tiene mucha responsabilidad ya que debe empezar el proceso con una mente abierta de querer aprender, debe practicar ya que es con la práctica que aprende. (Navarro; Ochoa; Riega, 2017)

Cuando la organización quiere implementar el mentoring como estrategia para contrarrestar la resistencia al cambio con los empleados cuando hay implementaciones tecnológicas en los

organismos del sector público se debe considerar algunos aspectos antes de elegir a quienes serán los mentores. Los futuros mentores no solo deben tener conocimientos y habilidad con las herramientas tecnológicas, sino que además deben tener ciertas habilidades sociales para que el proceso tenga éxito empezando porque tengan la habilidad de una escucha activa, paciencia, buenas relaciones interpersonales, manejar una comunicación asertiva, confianza en sí mismos, proponer ideas de mejora, y saber dar una buena retroalimentación que motive al *mentee* y no que lo desmotive a parar con el proceso. (Farro, Castillo, 2016)

Para entender de mejor forma cada una de estas habilidades Farro y Castillo (2016) las definen como:

- **Escucha activa:** Es la habilidad de saber escuchar con atención y empatía y demostrarte a la otra parte que se ha entendido el mensaje.
- **Paciencia:** Más que una habilidad es una actitud que tienen los seres humanos frente a circunstancias adversas.
- **Buenas relaciones interpersonales:** Habilidad de relacionarse de manera positiva con otras personas dentro de un entorno específico.
- **Comunicación asertiva:** Es un estilo de comunicación donde la base es el respeto en donde se discuten abiertamente ideas que pueden ser contrapuestas, pero entendiendo el otro punto de vista y también expresándose de forma clara.
- **Confianza:** Tener seguridad en las habilidades propias que pueden ser tanto académicas, físicas, intelectuales para iniciar una acción

El mentoring es una herramienta que tiene muchos beneficios y aspectos positivos para la organización, al igual que para el mentor y para el *mentee*. Durante un proceso de mentoring tanto el mentor como el *mentee* llegan a desarrollar talentos que muchas veces no estaba presentes, retiene a los empleados ya que los motiva para seguir aprendiendo, integra y une a los empleados llegando a crear fuertes lazos los cuales serán positivos para el trabajo en equipo.

El mentoring también es una herramienta personal, a diferencia de las capacitaciones que se dan cuando se realiza un cambio, el mentoring es personal lo cual ayuda a que cada persona vaya

practicando con una guía y que vaya resolviendo dudas de acuerdo a como estas se van presentando. Es una herramienta que funciona a largo plazo y se adapta a cualquier circunstancia de cambio que se presente en la organización. Los empleados llegan a sentirse apoyados y ayudará a que ellos aprendan y mejoren su trabajo. (Navarro; Ochoa; Riega, 2017)

Cuando se busca enseñar a empleados que no entienden, no conocen o no saben manejar nuevos sistemas o equipos de tecnología la mejor herramienta es el mentoring ya que en todas las organizaciones existen empleados que sí entienden a la perfección como usar todas las herramientas tecnológicas que se tienen y que ellos serán la mejor guía para otros empleados durante su proceso de adaptación y de aprendizaje.

En relación a lo anteriormente mencionado, Colomo y Casado (2006) afirman que:

“Siendo la competencia técnica una de las bases de la carrera profesional en el ámbito de las Tecnologías de la Información, que por su naturaleza intrínsecamente cambiante constituye un marco ideal para la formación continua, las relaciones de Mentoring son, en este caso, en mayor medida ofertadas y aplicadas...” (pp. 137)

En un proceso de mentoring generalmente las personas tienen la idea de que el mentor es una persona de mayor edad, con altos conocimientos y mucha experiencia y que guía a una persona más joven en la misma carrera; pero en muchos casos la experiencia y la edad no es suficiente, sino que se debe tener conocimientos nuevos e innovadores que estén al día con el mundo. Es así que se empieza a utilizar el reverse mentoring como una herramienta útil en las instituciones también.

Se conoce que la tecnología está avanzando a pasos agigantados lo cual hace que las generaciones mayores de 40 años no tengan tantos conocimientos de los avances por su poco o escaso contacto con ella; mientras que las personas más jóvenes están rodeadas y sumergidos en todos los avances tecnológicos, tendencias informáticas y cualquier tipo de comunicación digital. Esta diferencia hace que en las instituciones sea necesario implementar herramientas que ayuden a las personas mayores a entender estos avances tecnológicos de una forma eficiente. Es así que

el reverse mentoring es la herramienta más acertada para cumplir con estas necesidades organizacionales.

El reverse mentoring o también mentoring reversible es una herramienta que, aunque se aplicó desde hace muchos años atrás, es recién en 1999 que con el gerente general de General Electric Jack Welch se popularizó gracias a él ya que fue el primero en hacer esta herramienta oficial. Welch empezó a tomar jóvenes juniors de la organización y los puso a trabajar con personas mayores los cuales tenían cargos seniors para que sean ellos quienes los enseñen a navegar en internet. Esto tuvo gran éxito ya que observó cómo las personas de cargos altos que no estaban actualizados en temas de tecnología empezaron a involucrarse más y empezaron a rendir de mejor manera en sus trabajos.

Más específicamente se puede decir que el reverse mentoring es una técnica de mentoring donde se busca que los jóvenes profesionales de una generación Y o millennial que, aunque cuentan con menor experiencia laboral son los que se encuentran sumergidos en temas tecnológicos e informáticos y que sean ellos los que guíen a personas mayores de una generación de Baby Boomers o generación X durante su aprendizaje y adaptación a nuevos sistemas o programas tecnológicos. (Chaudhuri, Ghosh, 2012)

Estos jóvenes profesionales se caracterizan por ser personas que nacieron ya en una era tecnológica y que ha sido parte a lo largo de su vida; son jóvenes que buscan estar motivados constantemente, están mejores preparados teniendo tercer hasta cuarto nivel a temprana edad, tienen facilidad de integrar la tecnología a su vida diaria, la tecnología forma parte de su vida, tienen mejor desarrolladas habilidades tecnológicas. Por el contrario, las personas mayores de una generación de Baby Boomers o generación X son personas que la tecnología no formó parte de su vida por muchos años, que llegan a tener hasta miedo, son personas altamente comprometidas con su trabajo, son personas más reservadas que prefieren no arriesgar por ende no se arriesgan mucho a probar cosas nuevas. (Chaudhuri, Ghosh, 2012)

El reverse mentoring es similar al mentoring tradicional siguiendo el mismo proceso de guía, compartir conocimientos con la diferencia que no es de una persona mayor a una menor sino

como su nombre lo indica es lo contrario; es la única diferencia con el mentoring tradicional. Navarro, Ochoa y Riega (2017) mencionan que:

“El actual contexto globalizado, acompañado del cambio tecnológico constante, genera una oportunidad importante para aprovechar los conocimientos de los jóvenes trabajadores que naturalmente se encuentran más expuestos a la tecnología, brindando la opción a las posiciones de mayor jerarquía en la organización, quienes generalmente poseen un grado de exposición menor a los avances tecnológicos, aprender sobre los nuevos aplicativos digitales”. (pp. 2)

La herramienta de reverse mentoring puede ser implementada como un programa formal dentro de la organización, donde se escoja a los mentores para cada *mentee*, y en donde se trabaje en horas específicas con un horario y un plan de seguimiento. Pero también se puede utilizar la herramienta de reverse mentoring de forma informal, sin que la organización lo planifique, sino que sea voluntad de los propios empleados pedir ayuda a alguien más joven, o que los jóvenes ayuden y guíen a las personas mayores. (Moon, 2014)

En el departamento de medicina del Seguro General de Riesgos del Trabajo de acuerdo a lo mencionado por la Dra. Paulina Reyes (2017) directora del departamento en la entrevista realizada para esta investigación se evidencia un claro ejemplo informal de reverse mentoring en el cual la doctora dice que ella no sabe mucho de manejar computadores, ni programas de office como Excel, pero que ella sabe la importancia que tiene esto en su trabajo diario; es así que su asistente una chica joven de 28 años es la que le explica cómo utilizar especialmente Excel para realizar sus reportes, y cualquier duda que la doctora tenga es su asistente quien le da la respuesta, enseñándole. Menciona que ha sido de gran ayuda que su asistente sea paciente y que a pesar de que no es su trabajo se tome el tiempo de enseñarle cada día nuevas cosas sobre los programas de office.

Las organizaciones deben tener en mente que las nuevas generaciones que están actualmente en posiciones bajas o medias, en un futuro serán los directores quienes eventualmente se convertirán en los colaboradores que aseguren que la organización se mantenga en el largo plazo y es donde el reverse mentoring juega un papel importante para educar a los ejecutivos de cómo

deben avanzar al ritmo de la organización y a las nuevas generaciones para su futuro. (Steimle, 2015)

El mentor tiene un papel muy importante en el proceso de reverse mentoring, ya que cuando los empleados están resistiéndose al cambio muchas veces es por temor que la implementación de la tecnología les quitará más beneficios de los que obtendrán; y es aquí donde el mentor debe mostrar al *mentee* que la tecnología les facilitará el trabajo, que será una ayuda, ahorrarán tiempo, y muchos beneficios más que tiene la implementación de tecnología; pero es un proceso donde a las personas les costará entender es así que si otro empleado más joven les demuestra todos los beneficios serán más creíble que si lo dicen en las capacitaciones. “Por esta razón el agente de cambio debe focalizar su acción en mostrar el conjunto de oportunidades que genera un proceso de transformación, tanto a nivel personal, como grupal”. (Castillo, 2009)

En este último contexto el proceso de cambio podría tener mayor eficacia cuando se genera credibilidad de la transformación dentro del grupo, es así como Moreno (2009) menciona: “preocúpese de que la gente reciba lo más pronto posible los beneficios que el cambio supuestamente generará”. Es por esto que el mentor debe guiar y explicar a su *mentee* los beneficios que las implementaciones tecnológicas tendrán, de esa forma la experiencia será mejor recibida y se reducirá la resistencia al cambio.

El reverse mentoring es una herramienta muy positiva y eficaz ya que puede ser usado como una herramienta de aprendizaje inter-disciplinario; es decir que los organismos del sector público al ser tan grandes y con tantos empleados da la oportunidad de facilitar la interacción entre áreas o departamentos no relacionados, en donde se tendrá la apertura para compartir abiertamente ideas nuevas e intercambiar conocimientos. Esta interacción puede ser influenciada por la inclusión de nuevas tecnologías que permitan esta comunicación entre áreas, en donde los mentores reciben herramientas que faciliten su labor y estas nuevas tecnologías pueden nacer de los grupos que están siendo preparados a través del reverse mentoring.

Los beneficios del reverse mentoring es una herramienta muy útil para compartir conocimientos en las organizaciones sin incurrir en gastos económicos; se promueve que los

empleados compartan más a pesar de la diferencia generacional, lo cual será un intercambio de conocimientos muy enriquecedor para ambas partes; se motiva a los empleados jóvenes para que den lo mejor de sí mismos aportando con ideas nuevas y frescas; también es una herramienta que ayudará a que la organización y los empleados estén actualizados y a la vanguardia.

Un beneficio intrínseco del reverse mentoring es que los organismos podrán verse beneficiados en la creación de nuevas estrategias de trabajo debido a que al involucrar a las nuevas generaciones con los mandos altos se pueden crear estrategias que potencializan la relevancia de los organismos y genere un mayor potencial en la era digital del mañana. (Steimle, 2015)

Como se mencionaba anteriormente los beneficios no son únicamente para el *mentee* o para la organización, sino que los jóvenes mentores también se verán beneficiados al encontrar en los procesos de reverse mentoring una gran oportunidad para mostrar a sus jefes o a personas en altos mandos sus habilidades, conocimientos y su potencial, para así poder demostrar de lo que son capaces teniendo un mayor protagonismo y así poder crecer laboralmente también. (Navarro; Ochoa; Riega, 2017)

El reverse mentoring creará lazos entre personas con diferentes cargos y diferentes niveles de mando lo cual ayudará a romper muchas barreras que existen por la brecha generacional llevando a ambos grupos a encontrar cosas en común que será positivo para mejorar el clima organizacional. El resultado de este proceso de compartir y de intercambio entre ambas generaciones será el de crear una relación positiva lo cual hará que ambas personas involucradas conozcan el otro punto de vista y puedan aportar al crecimiento de cada uno.

En el caso específico de los jóvenes profesionales (millennials) al ser los mentores de las personas mayores potencialmente podrían acelerar su plan de carrera, ya que el reverse mentoring eleva su perfil por el gran reto frente a los altos directivos del organismo y, por el contrario, los ejecutivos que reciben el mentoring tienen la oportunidad de ganar experiencia en conocimientos tecnológicos no únicamente para su área laboral sino será un aporte para su área personal. En conclusión, el reverse mentoring es un beneficio mutuo para las dos generaciones.

Según el estudio realizado por Navarro, Ochoa y Riega (2017) en la fábrica peruana Eternit S.A. se llevaron a cabo unas escalas sobre el conocimiento tecnológico que tienen las generaciones de baby boomers, generación X siendo un 45% y Millenials un 55% de los empleados. Se encontró que las dos primeras generaciones tienen bajo y pocos conocimientos de las diferentes herramientas tecnológicas mientras que los Millenials tienen un conocimiento mayor. Después de estos resultados implementaron la metodología del reverse mentoring en la compañía donde el objetivo era actualizar los conocimientos tecnológicos de los empleados de las generaciones mayores, esta implementación fue exitosa ya que primeramente por parte de los baby boomers y generación X donde agradecieron a los jóvenes por compartir nuevas herramientas tecnológicas que han facilitado su trabajo, como es el uso del Dropbox para almacenamiento, de google calendar en el computador sincronizado con el celular y con alarmas para recordatorios urgentes; estas personas mencionan que sienten que el uso de esas herramientas tecnológicas ha facilitado la elaboración de sus trabajos y que ha sido un aprendizaje bueno no solo para su vida profesional sino también personal. El uso del reverse mentoring en esta compañía no solo fue un éxito con las generaciones mayores sino también ayudó a que los Millenials subieran su satisfacción laboral al sentirse más comprometidos y parte de la compañía por ser tomados en cuenta para compartir tiempo de aprendizajes con sus directivos principalmente.

En otro estudio realizado por Farro y Castillo (2016) igualmente en Perú, pero ahora aplicado al sector público. Se realizó el estudio en 100 personas del área de Talento Humano en una Entidad Financiera del Estado. En el primer acercamiento los investigadores encontraron que los empleados con jefaturas no involucraban en ningún tipo de reunión a empleados de cargos más bajos, que no se relacionaban entre ellos, que no había lazos de confianza por lo cual no delegan ninguna responsabilidad a sus subordinados y que el clima laboral tuvo una baja calificación en la escala aplicada. Después de implementar la metodología de reverse mentoring para que los Millenials enseñen a sus jefes sobre los sistemas y usos de tecnologías el clima laboral mejoró positivamente, ya que se abrió una puerta de comunicación entre ambas generaciones, dando oportunidad a los más jóvenes de mostrar sus habilidades. Cuando los investigadores tuvieron su segundo acercamiento para observar los resultados de la implementación del reverse mentoring

notaron que ahora los más jóvenes estaban incluidos en las reuniones ya que los directivos conocieron que están bien calificados para aportar con ideas, se generó mayor confianza entre ambos tanto que algunos de ellos empezaron a delegar más responsabilidades en sus empleados y hasta aceptaron que los reemplacen en sus vacaciones. Y la implementación del reverse mentoring no solo fue exitosa para los Millennials sino también para los jefes y directivos ya que pudieron entender mejor el manejo del sistema de la institución lo cual hizo que se les facilitara el trabajo.

El estudio realizado por Jeanne Meister y Karie Willyerd se enfocó en organizaciones privadas en los Estados Unidos como Burson-Martsteller una firma de Relaciones Públicas y Comunicación, The British Telecommunications, AT&T, y algunas más. Los resultados de este programa piloto de reverse mentoring muestran que los jóvenes millenials tuvieron un gran acercamiento con líderes de sus organizaciones lo cual hizo que ellos conocieran como piensan los líderes y sus *insights* y además les diera una apertura para conocer cómo se trabaja desde arriba siendo así un mentoring de ambos bidireccional, donde ambos fueron mentores enseñando y guiando y también *mentees* ambos aprendieron muchas cosas valiosas. Los beneficios se vieron reflejados con los directivos en que aprendieron cosas nuevas de tecnologías y los jóvenes aprendieron también como trabaja un directivo. (Meister y Willyerd, 2010)

METODOLOGIA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Diseño y justificación de la Metodología Seleccionada

La metodología seleccionada para esta investigación es de tipo mixto; por un lado, se aplicará la metodología cuantitativa con una escala para medir la resistencia al cambio y después se aplicará la metodología cualitativa haciendo entrevista a profundidad con ciertos empleados para conocer su apertura al trabajar con la herramienta de reverse mentoring. Se utiliza una metodología mixta ya que abarcará primeramente parámetros generales con la escala para después profundizar con las entrevistas personales en los objetivos a responder la pregunta de investigación.

La metodología cuantitativa se centra en ser una metodología objetiva, donde se obtiene datos estadísticos y cuantificables para su análisis. Canales (2006) menciona lo siguiente:

“La investigación cuantitativa es una estrategia de investigación que conceptualmente delimita propiedades de sus sujetos de estudio con el fin de asignarles números a las magnitudes, grados o tipos en que estos las poseen y que utiliza procedimientos estadísticos para resumir, manipular y asociar dichos números.” (pp. 33)

Por otro lado, la metodología cualitativa puede ser considerada un poco más subjetiva, se realiza mediante observación o conversaciones ya sean personales o en grupo y sus preguntas llegan a ser más flexibles al igual que las respuestas. Los autores Penalva; Alaminos; Francés; Santacreu, (2015) en su libro “Técnicas de Investigación y análisis con Atlas” mencionan que:

“La perspectiva cualitativa nos permite, mediante el lenguaje, enfocar la investigación sobre las cuestiones subjetivas, como son los sentimientos, las representaciones simbólicas, los afectos, todo aquello interior a lo que podemos acceder a través de un acercamiento al objeto de estudio.” (pp.17)

Participantes

Número

La escala se enviará a los empleados de ciertas instituciones sector público con un cargo medio o alto que lleven trabajando ahí más de 3 años en la ciudad de Quito de tres entidades gubernamentales. A partir de los resultados de las escalas se tomará a los participantes que mayor grado de resistencia presenten para tener una entrevista a profundidad con ellos. Aproximadamente la escala será enviada a 500 empleados. Mientras que se tomará solo el 5% de las respuestas de las escalas para entrevistas a profundidad. (INEC, 2017)

Género

En esta escala no se discriminará el género, la escala será respondida tanto por hombres y mujeres indistintamente.

Nivel Socioeconómico

Los participantes en su mayoría son de un nivel socioeconómico medio, pero también se incluirá cierto número de participantes de un nivel socioeconómico medio-alto y alto.

Nivel de Estudios

Los participantes serán empleados con título de tercer o cuarto nivel.

Herramientas de investigación utilizadas

Las herramientas de investigación que se utilizarán serán primeramente escalas masivas a todos los empleados esperando obtener una 80% de escalas respondidas por los empleados. La escala que se utilizará será la de resistencia al cambio (Resistance to Change Scale - RTC) la cual fue desarrollada en el 2003 por Oreg. González y Correia (2014) mencionan que:

“La escala de Oreg está compuesta por 17 ítems y operacionaliza las cuatro dimensiones del constructo. A diferencia de otras escalas que puede evaluar indirectamente la resistencia al cambio la escala de resistencia al cambio mide específicamente este rasgo de personalidad y permite predecir la reacción de un sujeto

frente a un cambio, tanto voluntario como impuesto, en diversos contextos y tipos de organización.” (pp.3)

Las cuatro dimensiones del cuestionario son la búsqueda de rutina, reacción emocional, focalización a corto plazo y por ultimo rigidez cognitiva. El cuestionario se realiza utilizando la escala de Likert en el cual se basa en la medición de opiniones y actitudes mediante la puntuación de niveles en acuerdo o desacuerdo teniendo 5 ítems que serán:

Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
--	--	---	-------------------------------------	---

La fiabilidad de la escala de Resistencia al Cambio por Oreg ha sido confirmada por el estadístico alpha de Cronbach en el cual alcanzó el valor de 0,928. (García; Álamo; García-Barba, 2011)

La segunda herramienta que se utilizará será entrevistas a profundidad la cual es una técnica de la investigación social que permite la recolección de información, que se obtienen a través de una conversación entre dos o más personas, y que, con anterioridad, y de acuerdo a objetivos particulares se definió un esquema de preguntas.

Estas entrevistas serán personales entre el investigador y los empleados seleccionados; serán entrevistas planificadas con anterioridad para separar el tiempo necesario para que el empleado puede estar 100% presente en la entrevista; será una entrevista semiestructurada donde se tendrá preguntas de referencia pero que las preguntas dependerán de las respuestas del entrevistado.

Procedimiento de recolección y Análisis de Datos

El procedimiento de recolección de información comenzará con la aprobación de Talento Humano y de los directores de cada departamento de los organismos del sector público seleccionados para esta investigación. Después se realizará una reunión con Talento Humano para definir quiénes serán las personas a las que se les enviará la escala vía correo electrónico y

crear la base de datos de los empleados que participarán en el proceso; cuando esta información esté clara y lista pasará a manos del director de cada área para su aprobación.

Una vez que se haya recolectado la información de las escalas con al menos el 80% de los participantes se tabulará para su continuo análisis el cual ayudará a definir y escoger las personas que mayor resistencia al cambio presentan para así realizar una entrevista a profundidad.

Cuando ya se tenga definido los participantes para las entrevistas a profundidad se enviará una siguiente carta de aprobación al director, y con su consentimiento se le enviará una carta de invitación a la entrevista a cada uno de los participantes los cuales estarán en todo el derecho de no aceptar. Cuando ya se tenga la aceptación de los participantes se organizará el cronograma de entrevistas, para después de recolectada toda la información analizarla. Cuando esta información haya sido analizada y se tenga claro los participantes que aceptaron ser parte de la implementación de reverse mentoring, se aplicará la herramienta de acuerdo al plan.

La intervención del reverse mentoring estará compuesta por cinco etapas que tendrán un plazo fijo. El tiempo total de duración de todo el proceso será de 6 a 8 meses. Debido a que el concepto y la metodología de mentoring y reverse mentoring no es común en nuestros países se debe empezar con una capacitación a los mentores la cual tomará 8 horas repartidas en 4 horas una vez a la semana por dos semanas. Para esta capacitación se contará con la presencia de un especialista en el tema de mentoring el cual brindará las herramientas básicas a los futuros mentores para que puedan enseñar y guiar a sus futuros *mentees*.

Cuando ya se haya culminado con la capacitación a los futuros mentores se iniciará con el proceso de mentoring en sí; estas etapas tendrán una duración de 4 a 6 meses dependiendo de cómo avance cada *mentee*, serán reuniones de dos horas una vez por semana. Para comenzar se hará una reunión con un horario pre-establecido entre el mentor y el *mentee* para que se conozcan y que hablen de sus expectativas del programa, de sus intereses y de su experiencia; el investigador acompañará unos minutos a cada uno de los equipos para dar una corta introducción. En la siguiente reunión se definirán las metas y las acciones para cumplir las metas. Y a partir de la siguiente reunión se llevará a cabo el plan de reverse mentoring. Al

finalizar el proceso se realizará una evaluación mediante una entrevista a profundidad a cada una de las partes para conocer y medir los resultados obtenidos del proceso.

Consideraciones Éticas

Para esta investigación se respetarán todas las consideraciones éticas relacionadas al estudio con individuos. La investigación se realizará con el consentimiento firmado de todos los participantes, donde se les explicará los objetivos del estudio, cuál será el proceso y tomando en consideración que su participación es voluntaria lo cual les asegura que podrían retirarse en cualquier momento del estudio; también se le asegurará al participante que toda la información obtenida durante el proceso de investigación será manejada de forma confidencial es decir solo el investigador tendrá acceso a la información recolectada y también será manejada de forma anónima sin solicitar el nombre de ninguno de los participantes; al ser esta una investigación con fines académicos, la información no será entregada ni compartida a las instituciones lo cual hará que ninguno de los participantes se vea perjudicado en su condición laboral por los resultados obtenidos. Estas consideraciones éticas estarán basadas en la guía de los Principios Éticos de los Psicólogos y Código de Conducta de la APA (American Psychological Association)

RESULTADOS ESPERADOS

De acuerdo a la literatura presentada en capítulos anteriores se muestra que los empleados aun cuando de una forma u otra conocen que los cambios traerán beneficios a la organización llegan a mostrar resistencia al cambio y ponen ciertas barreras para retroceder o detener el proceso de cambio; generando así que no siempre esta transformación se concluya con éxito o en el tiempo estimado. (Jácome, 2014)

El primer resultado esperado que se tendría al aplicar el reverse mentoring a los empleados que se resisten al cambio de una implementación tecnológica o de nuevos procesos o sistemas en su trabajo sería que las personas mayores pierdan el miedo a la tecnología; es decir que ellos tienen esta resistencia por desconocimiento de las nuevas herramientas de trabajo lo cual hace que se sientan desplazados y con miedo. Pero, en el momento que se aplique el reverse mentoring y sean empleados más jóvenes compartiendo tiempo con los empleados mayores en su mayoría jefes o directivos para enseñar, guiar y orientar a la utilización de las nuevas tecnologías el miedo se irá desapareciendo poco a poco y los *mentees* tendrán mayor confianza en sí mismos para involucrar a la tecnología en su día a día. Es más, se espera que muchos de ellos aprenderán cosas útiles no solamente para su área laboral sino también para su área personal.

Conforme a lo recomendado por los autores expertos en manejo de resistencia al cambio como Castillo (2009) menciona que es aquí también donde el mentor es decir los empleados jóvenes deben mostrar todos los beneficios que la tecnología traerá a su día a día, como es el ahorro del tiempo, mayor organización, mayor control de la información.

En la aplicación del reverse mentoring no solo se espera un resultado en los *mentees*, es decir en las personas mayores, sino que también se espera un cambio positivo en los jóvenes millenials que serán los mentores. La herramienta del reverse mentoring motiva a los millenials a que tengan un espacio para compartir sus conocimientos, para aportar con ideas nuevas y frescas lo que hará que sus jefes y los directivos puedan conocerlos y conocer sus capacidades dejando así una idea en ellos de su potencial a futuro, esto les dará a los jóvenes una mayor exposición a otras áreas y a los directivos para un crecimiento profesional. (Navarro; Ochoa; Riega, 2017)

Aquí también se espera que los jefes y altos mandos al tener la oportunidad de conocer más cercanamente a sus empleados ellos tengan más confianza en los jóvenes, tras lo que se esperaría que se les entregue más responsabilidades y que se les de la apertura de aportar con más ideas. Esto sucedió en Perú en una institución pública donde los jóvenes fueron tomados en cuenta en reuniones de altos mandos para que sean ellos los que aporten con nuevas ideas y que además al tener más responsabilidades los jóvenes se sienten mayormente comprometidos con la organización; lo que será beneficioso para todas las instituciones el tener millenials enganchados. (Farro y Castillo, 2016)

Un tercer resultado esperado es que la comunicación organizacional mejore, es decir al aplicar el reverse mentoring las barreras generacionales se rompan y que el intercambio de ideas y conocimientos entre el mentor y el *mentee* sea enriquecedor para ambos, además de abrir las puertas de los jefes para que sus empleados más jóvenes tengan la confianza de hablar con ellos sin temor. Ya que puede suceder que la comunicación interna tenga falencias lo que podría generar un mal clima organizacional, desconfianza por parte de los jefes hacia sus empleados y viceversa o poco compromiso al trabajo en equipo. (Flores, 2012)

Parte de la mejora en la comunicación organizacional si se la herramienta de reverse mentoring en las instituciones del sector público es que se genera un espacio en donde tanto los mentores como *mentee* pueden compartir sus experiencias, lo que definitivamente va a beneficiar a ambos lados para un crecimiento profesional y personal mutuo y sostenido. Por el lado de las personas mayores este espacio les permite compartir y aportar experiencias pasadas en un momento determinado lo cual ayudará a los jóvenes a evitar errores y generar nuevas propuestas, pero sobre todo a entender en la práctica a lo que se enfrentan los jefes y directivos en su día a día; de la misma manera en el lado de los jóvenes a través de este espacio ellos pueden compartir también sus experiencias y aportar con conocimientos frescos y actualizados para enfrentar los cambios que se presentan en las instituciones con las implementaciones tecnológicas.

DISCUSION

El objetivo general de esta investigación fue conocer los antecedentes de la resistencia al cambio que se dio en los empleados durante el proceso de implementación de nuevas tecnologías en las instituciones del sector público ecuatoriano y cómo el reverse mentoring ayudaría a reducir esta resistencia. Para lograr tal fin, se analizaron varios factores, primeramente, la influencia que tiene la edad de los empleados que trabajan en el sector público en la implementación de nuevas tecnologías; segundo se observó la facilidad que tienen las nuevas generaciones especialmente los millenials en lo que se refiere a adopción de nuevas tecnologías, aplicaciones, sistemas, y el beneficio que este representa en su trabajo diario; otro factor que se consideró en el análisis de esta investigación es la influencia positiva o negativa que significa el hecho de que personas jóvenes sean los mentores de personas de mayor edad, en donde claramente las brechas generacionales representarán una barrera tanto para el mentor como para el *mentee*. (Navarro; Ochoa; Riega, 2017)

Si se aplicara la escala de resistencia al cambio los resultados podrían arrojar que las personas sí tienen miedo y desconfianza a los cambios los cuales, de una forma u otra, varios empleados tendrían un comportamiento de resistirse al cambio. Es por esto que es importante que los directivos de las instituciones públicas y los agentes de cambio consideren incluir herramientas para contrarrestar la resistencia y que no únicamente se enfoquen en las implementaciones o en los cambios en sí.

Una consecuencia de la resistencia al cambio es la demora en la implementación de las nuevas tecnologías dentro de las organizaciones públicas y mientras más extenso sea este tiempo de implementación disminuirá la credibilidad de los beneficios de estos cambios dentro de los grupos de trabajo, es aquí cuando la herramienta de reverse mentoring se hace muy útil pues de cierta manera va a acelerar la visibilidad de los beneficios que traerán estos cambios tecnológicos en todas las áreas de la implementación.

En el caso de aplicar la investigación se podría concluir que el reverse mentoring podría ayudar a disminuir las barreras que ponen los empleados de las generaciones de baby boomers y

generación X (42 años a 67 años) del sector público frente a los cambios tecnológicos e implementaciones de nuevos sistemas informáticos. Esto se vería influenciado principalmente por la credibilidad que genera en los directivos o jefes las enseñanzas transmitidas por los empleados más jóvenes por la naturalidad, el lenguaje sencillo y mostrando los beneficios reales en el momento adecuado de lo que las implementaciones tecnológicas brindan y su impacto positivo en facilitar su trabajo en el día a día. (Chaudhuri; Ghosh, 2012)

El reverse mentoring es una herramienta que ayuda al involucramiento y también a una mejor interacción y comprensión entre los mandos bajos y altos, ya que se crea un espacio de en el cual ambos pueden intercambiar conocimientos, experiencias e ideas que ayuden al crecimiento profesional tanto del mentor como del *mentee*. En el caso de los altos mandos pueden aprender de nuevas tecnologías que serán de utilidad para su desenvolvimientos profesional y personal lo cual ayudará a ahorrar tiempo, tener una mejor organización de documentos y un mayor control de la información. Por otro lado, para los empleados más jóvenes es una oportunidad de visibilizar sus aptitudes ante sus superiores ya que les permite generar una imagen positiva sobre sus conocimientos y de mostrar sus capacidades para que ellos sean tomados en cuenta en la generación de nuevas ideas, y de esta forma será un aporte a su crecimiento profesional.

Y, por último, pero no menos importante es el impacto que genera el reverse mentoring como herramienta en la comunicación interna de la institución al fomentar una interacción abierta entre los altos mandos y los bajos favoreciendo un mejor entendimiento, agilizar procesos de tomas de decisiones, rompiendo barreras de autoritarismo y crear buenas relaciones laborales entre todos los empleados lo cual tendrá un impacto positivo en el clima laboral. Al crearse un clima laboral positivo los empleados de todos los rangos se sienten más comprometidos con la institución, están motivados y tienen una alta satisfacción laboral lo cual se verá reflejado en un gran desempeño en su trabajo dentro de la institución. En general, el reverse mentoring es una herramienta que traerá grandes beneficios para todos los implicados en la organización. (Farro; Castillo, 2016)

Limitaciones del Estudio

Las limitaciones que se podrían encontrar a lo largo de esta investigación es primeramente que, al aplicarla en tres instituciones públicas únicamente, no se puede generalizar los resultados a todas las instituciones del sector público ecuatoriano, ya que cada una de ellas podría proporcionar resultados diferentes.

Las limitaciones que se podrían encontrar a lo largo de esta investigación es primeramente que se enfoca en todas las instituciones públicas del Ecuador, lo que hace que la investigación sea muy amplia y que los recursos a invertir sean muchos, además de que el número de empleados es muy alto lo cual generaría que la aplicación de escalas y entrevistas tome mucho tiempo, al igual que muchos de los directores no cuentan con el tiempo para una entrevista a profundidad para la investigación ya que su tiempo es muy limitado por todo el trabajo que tienen.

Otra limitación encontrada en la investigación es que el tema de mentoring es un tema que pocas personas conocen, peor aún el tema de reverse mentoring ya que en nuestro país no ha sido estudiado ni aplicado; es así que tomaría más tiempo el dar a conocer los beneficios de esta herramienta.

Recomendaciones para futuros estudios

La primera recomendación para futuros estudios que se propone es trabajar más de cerca en la implementación de nuevas tecnologías en el sector público en donde el investigador tenga de primera mano las reacciones de los empleados y reciba retroalimentación más detallada de las barreras que se generan en los procesos de cambio.

Una segunda recomendación se profundice en el impacto que tendría que las generaciones jóvenes como los millennials demuestren de una manera práctica con casos reales y proyectos los beneficios que tienen la implementación de nuevas tecnologías; es decir, que los jóvenes tengan acceso a la información real de un proceso determinado que les permita proponer nuevas ideas y trabajar de la mano de sus jefes o directivos con los cuales se está aplicando la herramienta de

mentoring; esto podrá traer mayor visibilidad de las funciones y beneficios en el corto plazo de las tecnologías implementadas.

Para una investigación relacionada a la aplicación de la herramienta de reverse mentoring para contrarrestar la resistencia al cambio en implementaciones tecnológicas considerar las fortalezas y debilidades de cada departamento al que se aplicará tomando en cuenta que no se debe generalizar en la forma en que se trabaje con la herramienta; es decir crear estrategias específicas para cada área de las organizaciones del sector público, ya que cada organismo es diferente.

Para futuros estudios se podría evaluar el beneficio que potencialmente tendría el involucrar a toda la organización, no solamente la generación de baby boomers y generación X con los millennials dentro de este proceso, especialmente en lo que se refiere al análisis de causa-raíz ya que la propuesta de nuevas ideas es una herramienta muy importante en la que el reverse mentoring puede basar sus acciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia. *Revista Colombiana de Psicología*. No. 11. Pp. 9 - 24
- APA. (2010). *Principios Éticos de los Psicólogos y Código de Conducta*. Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Arce, B.; Sánchez, R.; Ramírez, J. (2016). *Estrategias competitivas organizacionales con responsabilidad social*. México: Primera Edición.
- Arciniega, L. *Validation of the Spanish-Language Version of the Resistance to Change Scale*. México: Instituto Tecnológico Autónomo de México
- Arizmendi, L. (2006) *Innovación, propiedad intelectual y estrategias tecnológicas*. Mundo siglo XXI. Vol. No. 5. No. de página 97 – 106.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de Investigación Social. Introducción a los oficios*. Chile: Editorial LOM. Concha y Toro
- Castillo, C. (2009). “*Cambiar no es tan natural como la gente lo dice*”. Ecuador: Universidad del Azuay. *Revista de la Universidad del Azuay* No. 48. Pp. 83 – 93
- Cevallos, H. (2014) *Desarrollo de una Modelo para la gestión de adquisiciones de sistemas de software para las empresas del Sector Público*. Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.
- Chaudhuri, S.; Ghosh, R. (2012). *Reverse Mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed*. USA: Human Resource Development Review.
- Colomo, R.; Casado, C. (2006). *Mentoring & Coaching. It Perspective*. Chile: Universidad Alberto Hurtado. *Journal of Technology Management & Innovation*. Vol. 1, núm. 3.
- Dávila, M. (2012). *Análisis de la convivencia entre las diferentes generaciones: Baby Boomers, Generación X y Generación Y, en el sector público; caso Secretaría Nacional de*

- Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT)*. Ecuador:
Universidad Andina Simón Bolívar
- Farro, G.; Castillo, S. (2016). *Impacto del reverse mentoring en la satisfacción laboral de los trabajadores de recursos humanos de una entidad financiera del estado*. Perú:
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
- Flores, P. (2012). *Cambio actitudinal en la Atención al cliente Caso: IECE*. Ecuador:
Universidad Andina Simón Bolívar.
- García, A.; Álamo, F.; García-Barba, F. (2011). *Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales*. España: Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. vol. 14, núm. 4.
- García, M.; Gómez, P.; Londoño, O. (2009). *Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá*. Colombia:
Universidad Santo Tomas. Revista Perspectivas en Psicología. Vol. 5. No. 1. Pp. 141 – 159
- Gómez, N.; Cuesta, C. (2014) *Incidencia y repercusión de la digitalización en un Servicio de Radiología en la calidad, formación y organización*. España: Hospital Universitario LA PAZ.
- González, L.; Correia, A. (2014). *Validación de la Escala de Resistencia al Cambio para la población portuguesa*. España: Universidad de Salamanca
- Guevara, A. (2011). *Propuesta para la evaluación de la Transformación del Instituto de Altos Estudios Nacional del periodo 2008 – 2010*. Ecuador: Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Guízar, R. (1999) *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. New York:
McGrawHill

Guízar, R. (1999) *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. [Figura]. Recuperado de: [http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL-SEGUNDO%20MOMENTO\(1\)/modelo_de_cambio_planeado_faria_mello.html](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL-SEGUNDO%20MOMENTO(1)/modelo_de_cambio_planeado_faria_mello.html)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2017). Estadística Nacional de Empleo. Extraído el 28 de noviembre de 2017: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-septiembre-2017/>

Jácome, N. (2014). *Efectos sobre la cultura organizacional a partir de una transformación institucional*. Ecuador: Instituto de Altos Estudios Nacionales

Jaramillo, M. (2012). *Factores Psicosociales en el cambio Organizacional: Banco Central del Ecuador*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.

Kotter, J. (1995) *Leading Change*. Traducido por HBR. Massachusetts: Harvard Business School Press

López, M.; Restrepo, L.; López, G.; (2013). *Resistencia al cambio en organizaciones modernas*. Colombia: Scientia Et Technica vol. 18, núm. 1.

Meister, J.; Willyerd, K. (2010). *Mentoring Millennials*. Massachusetts: Harvard Business Review

Ministerio de Telecomunicaciones. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017*. Extraído el 28 de octubre de 2017: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/Plan-Nacional-Buen-Vivir-2013-2017-Mintel.pdf>

Monroy, G. (2009). *La cultura de las organizaciones y el desempeño de las personas*. Ecuador: Universidad del Azuay. Revista de la Universidad del Azuay No. 48. Pp 27-82

Moon, T. (2014). *Mentoring the next generation for Innovation in Today's Organization*. Virginia: Regent University. Vol. 5. Pp. 23 – 35

Moreno, J. (2009). *Resistencia al Cambio. ¿Mito o Realidad?* Ecuador: Universidad del Azuay. Revista de la Universidad del Azuay No. 48. Pp. 149 – 160

- Muñoz, J.; Nogueras, J. (2014). *La digitalización de documentos en la Administración de Justicia*. España: Universidad de Zaragoza.
- Navarro, A.; Ochoa, J.; Riega, L. (2017). *Beneficios esperados de aplicar un programa de reverse mentoring en fabrica peruana Eternit S.A.* Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
- Nina, L. Entrevista personal. 13 de noviembre de 2017
- Pazmiño, L. (2015) *Calidad de la gestión en la seguridad de la información basada en la norma ISO/IEC 27001, en Instituciones Públicas, en la ciudad de Quito, D.M.* [Gráfico].
- Pazmiño, L. (2015) *Calidad de la gestión en la seguridad de la información basada en la norma ISO/IEC 27001, en Instituciones Públicas, en la ciudad de Quito, D.M.* Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Penalva, C.; Alaminos, A.; Francés, F.; Santacreu, O. (2015). *Técnicas de Investigación y análisis con Atlas*. Ecuador: PYDLOS EDICIONES
- Piedra, M. (2015). *Diseño de un plan de carrera del servidor público en el Comando del Servicio Aeropolicial de la Policía Nacional del Ecuador*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar
- Raza, N. (2013). *Análisis del impacto del ingreso de nuevas tecnologías y procesos de innovación en la gestión del talento humano en las instituciones del sector público entre los años 2009 y 2012*. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana
- Real Academia Española (Ed.) *Diccionario de la Lengua Española*. (2005). Recuperado el 28 de septiembre de 2017: <http://www.rae.es/>
- Reyes, P. Entrevista personal. 13 de noviembre de 2017
- Rieng, S. (2013). *Reverse Mentoring by Jack Welch*. [Archivo de Video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Pux40FNW9Ik>
- Ruiz, P. Entrevista personal. 13 de noviembre de 2017

Steimle, J. (2015). *Reverse Mentoring - Investing in Tomorrow's Business Strategy*. Forbes.

Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/joshsteimle/2015/05/05/reverse-mentoring-investing-in-tomorrows-business-strategy/#28e2bfd26769>

Valero, D.; Castilla, O. (2011). *Resistencia al cambio y trabajo por turnos en trabajadores de la banca*. Venezuela: Universidad del Zulia. Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 16. No. 55. Pp. 434 – 457

ANEXO A

Carta de solicitud para reclutamiento de participantes

Quito, día de mes de año

Sr./ Sra. (nombre director de Talento Humano)

(Institución)

Director de Talento Humano

PRESENTE. -

Estimado Sr./Sra. Director:

Reciba un cordial saludo, mi nombre es Natalia Carrizosa, estudiante de la Universidad San Francisco de Quito. Me dirijo a ustedes con el motivo de solicitar su autorización para llevar a cabo una escala acerca de la resistencia al cambio y su impacto en las implementaciones de procesos tecnológicos, para después realizar entrevistas personales a profundidad con algunos participantes que serán escogidos mediante los resultados arrojados en las escalas.

Esta investigación es requerida para culminar mis estudios en la carrera de Psicología Organizacional y Recursos Humanos. Y los resultados serán únicamente con fines académicos, ni la institución ni los empleados se verán afectados por la información obtenida.

La investigación se manejará de forma anónima y ninguno de los nombres de los participantes será publicado bajo ninguna circunstancia, al igual que los participantes firmarán un formulario de consentimiento para guardar su seguridad ante el estudio. Los empleados también podrán tener la libertad de rechazar su participación en la investigación y están en la autonomía de abandonar los estudios cuando ellos lo sientan conveniente sin afectar su trabajo.

La investigación tendrá una duración de 6 a 8 meses en los cuales se empezará por tener su autorización para iniciar la investigación, seguido del consentimiento firmado por los participantes. Al tener estos documentos en orden se iniciará con el envío de escalas a su correo y después de la recolección de datos se continuará con el análisis para escoger a los participantes con los que se realizarán entrevistas personales a profundidad.

Cualquier inquietud que usted tenga por favor contactarme al 2899488, 0979398658 o a mi correo ncarrizosa@estud.usfq.edu.ec o natycarrizosa@hotmail.com

Agradezco de antemano su atención.

Atentamente,

Natalia Carrizosa

Estudiante de la Universidad San Francisco de Quito

CI: 1714399910

ANEXO B

Formulario de Consentimiento Informado



Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos
Universidad San Francisco de Quito
 El Comité de Revisión Institucional de la USFQ
 The Institutional Review Board of the USFQ

Formulario Consentimiento Informado

Título de la investigación: Reverse Mentoring como estrategia ante la resistencia al cambio de los empleados en procesos de implementación de nuevas tecnologías en los organismos del sector público.

Organización del investigador: Universidad San Francisco de Quito

Nombre del investigador principal: Natalia Carrizosa De Francisco

Datos de localización del investigador principal 2899488, 0979398658, natycarrizosa@hotmail.com

Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Para participar puede tomarse el tiempo que necesite decidir si desea participar o no.

Usted ha sido invitado a participar en una investigación sobre la resistencia al cambio organizacional que se ha dado en los últimos años en las instituciones del sector público.

Propósito del Estudio

El propósito de este estudio es definir que tanto usted como empleado desconfía o le tiene temor a cualquier cambio tecnológico nuevo que se da dentro de la organización. Posteriormente se busca aplicar una metodología de enseñar, guiar y acompañar a las personas que sientan la necesidad de tener un mayor conocimiento y entendimiento del uso de las nuevas tecnologías, para después medir si la metodología aplicada es efectiva o no. Este estudio tendrá una duración de 6 a 8 meses desde el levantamiento de información hasta los resultados del último análisis. Su apoyo será muy valioso para la investigación.

Descripción de los procedimientos

El estudio está compuesto de lo siguiente:

1. Escala a los empleados que acepten participar en el proceso, cuyo propósito es medir el grado de resistencia al cambio. Se espera contar con aproximadamente 500 participantes.

2. Después de obtener los resultados de la escala se escogerá al 5% de los participantes para tener una entrevista a profundidad con el objetivo de conocer la apertura que tendrían para la aplicación de la herramienta de reverse mentoring.
3. Tabular y analizar los resultados obtenidos.

Riesgos y Beneficios

Esta investigación no representa ningún riesgo en su área laboral ni personal.

Los beneficios a obtener serán el de tener un mejor clima organizacional como resultado de todo el proceso de la herramienta de reverse mentoring, ya que esta mejorará la comunicación entre empleados y superiores, abrirá puertas laborales, etc.

Confidencialidad de los datos

Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus datos personales:

1. La información que nos proporcione se identificará con un número que reemplazará su nombre y se guardará en un lugar seguro donde solo el investigador tendrá acceso.
2. Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.
3. El Comité de Bioética de la USFQ podrá tener acceso a sus datos en caso de que surgieran problemas en cuanto a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética en el estudio.

Derechos y opciones del participante

Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decírselo al investigador principal o a la persona que le explique este documento. Además, aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento.

Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

Información de Contacto

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono 0979398658 que pertenece a la investigadora Natalia Carrizosa, o envíe un correo electrónico a natycarrizosa@hotmail.com

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. William F. Waters, Presidente del Comité de Bioética de la USFQ, al siguiente correo electrónico: comitebioetica@usfq.edu.ec

Consentimiento Informado

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

Nombre del Participante	
Firma del Participante	Fecha
Firma del Testigo	Fecha
Nombre del Investigador	
Firma del Investigador	Fecha

ANEXO C

Cuestionario de Resistencia al Cambio

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Búsqueda de Rutinas					
1 En general considero a los cambios como algo negativo.					
2 Prefiero un día rutinario, sobre uno lleno de acontecimientos inesperados en todo momento.					
3 Prefiero hacer las mismas que ya he hecho en el pasado, que intentar hacer cosas nuevas y diferentes.					
4 Cuando mi vida toma la forma de una rutina estable, me pongo a buscar la manera de cambiarla.					
5 Prefiero estar aburrido que sorprendido.					
Reacción Emocional					
6 Si se me informara que va a haber un cambio significativo en la forma en que se hacen las cosas en la institución, seguramente me estresaría.					
7 Cuando me informan sobre un cambio de planes, me pongo un poco tenso.					
8 Cuando las cosas no van de acuerdo con los planes me estreso.					
9 Si uno de mis profesores me cambiara los criterios de evaluación, esto seguramente me haría sentir incomodo aun si yo pensara que el cambio no conlleva hacer trabajo					
Focalización a Corto Plazo					
10 Cambiar planes me parece una verdadera molestia.					
11 Con frecuencia me siento un tanto incomodo(a), aun con aquellos cambios que pueden, potencialmente, mejorar mi vida.					
12 Cuando alguien me presiona para cambiar algo, tiendo a resistirme aun si creo que el cambio al final me puede beneficiar.					
13 Algunas veces me doy cuenta que yo mismo(a) evito cambios que sé que serían buenos para mí.					
Rigidez Cognitiva					
14 Con frecuencia cambio de opinión.					
15 Yo no cambio fácilmente de opinión.					
16 Una vez que llego a una conclusión, es poco probable que cambien de opinión.					
17 Mis opiniones son muy consistentes a lo largo del tiempo.					

ANEXO D

Formato de Entrevista Personal a Profundidad Semi-estructurada

En esta entrevista hablaremos sobre tus actitudes, con el objetivo de conocer evaluar el éxito del reverse mentoring si fuera aplicado a la institución, todo con un fin académico en donde ninguna de sus respuestas afectará en nada su trabajo.

Participante: _____

Cargo: _____

Edad: _____ **Sexo:** _____

PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Se considera usted una persona abierta al cambio?
2. En caso de presentarse un cambio en la institución ¿considera usted que la empresa brinda el espacio para que usted comparta ideas, dudas o comentarios?
3. ¿Cómo considera que fueron los cambios en la institución?
4. ¿Se brindó capacitación o algo parecido para enseñar sobre los nuevos sistemas informáticos que se utilizarán en la institución?
5. ¿Cree usted que la organización se preocupa por brindarle mucha información respecto al cambio?

PREGUNTAS PARA MILLENIALS

1. ¿Estaría usted dispuesto a enseñar a sus jefes sobre los usos de las nuevas tecnologías de la institución?

2. ¿Cree usted que enseñar y guiar a otras personas en temas de tecnología le traerá algún beneficio?

PREGUNTAS PARA EMPLEADOS MAYORES

1. ¿Estaría usted dispuesto a que alguno de sus empleados, más joven sea el que le enseñe como utilizar las nuevas tecnologías?

2. ¿Cómo se sentiría de recibir estas enseñanzas por parte de alguien menor de edad y de menor rango?

3. ¿Qué beneficios cree usted que puede obtener de este tipo de enseñanzas?

4. ¿Cree usted que el reverse mentoring es una estrategia de uso a corto, mediano y largo plazo?