



**PRÁCTICAS DE AFRONTAMIENTO FRENTE A LAS REACCIONES PROVOCADAS
POR LOS CAMBIOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS**

*Coping Practices in Response to the Reactions Triggered by Changes in the
Implementation of New Technologies*

LUISA FERNANDA CORREA ORTIZ

Trabajo de grado para optar al título de magíster en Desarrollo Humano Organizacional

Director

Francisco Darío López Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2025

CONTENIDO

CONTENIDO	2
LISTA DE TABLAS	4
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
JUSTIFICACIÓN	12
OBJETIVOS.....	13
GENERAL.....	13
ESPECÍFICOS.....	13
MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	14
Sobre la resistencia y la gestión del cambio	14
Sobre las actitudes	18
Sobre las actitudes reactivas	22
Sobre el sufrimiento.....	24
Sobre el bienestar y el malestar en el trabajo	28
Sobre la satisfacción e insatisfacción laboral	32
Afrontamiento o <i>coping</i>	35
DISEÑO METODOLÓGICO.....	40
Enfoque investigativo cualitativo.....	40
Diseño de la investigación	41
Caracterización de los sujetos	41

Trabajo de campo.....	51
<i>Recolección de datos cualitativos</i>	51
Diseño del instrumento para la entrevista	53
Proceso de análisis de información	55
DESARROLLO DEL TRABAJO	57
RESULTADOS	132
CONCLUSIONES	139
REFERENCIAS	142
ANEXOS	150

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Caracterización de los entrevistados</i>	42
Tabla 2 <i>Relación de los objetivos de la investigación con el marco de referencia conceptual, la categoría general y las subcategorías</i>	51
Tabla 3 <i>Diseño del instrumento para el objetivo 1</i>	54
Tabla 4 <i>Diseño del instrumento para el objetivo 2</i>	54
Tabla 5 <i>Diseño del instrumento para el objetivo 3</i>	55
Tabla 6 <i>Matriz de análisis de la información del objetivo 1</i>	57
Tabla 7 <i>Matriz de análisis de la información del objetivo 2</i>	72
Tabla 8 <i>Matriz de análisis de la información del objetivo 3</i>	104
Tabla 9 <i>Modelo de intervención</i>	137

RESUMEN

El propósito central de esta investigación es examinar las prácticas de afrontamiento frente a las reacciones provocadas por los cambios en la implementación de nuevas tecnologías en las organizaciones, a través del juicio de expertos. A partir de allí, se busca identificar un modelo de intervención que facilite la adaptación del personal involucrado y la implementación exitosa de proyectos tecnológicos. Se propone un modelo de intervención para el área de Gestión Humana de la organización, que incluye aspectos estratégicos, tácticos y operativos que ayudan a enfocar los esfuerzos del área para el apoyo del éxito del proyecto. Se utilizó una metodología de investigación de modalidad cualitativa. Se realizaron 16 entrevistas en profundidad a expertos de diversas industrias con experiencia válida en la administración o participación en la implementación de proyectos de nuevas tecnologías.

Palabras clave: implementación de tecnología, resistencia al cambio, afrontamiento, gestión del cambio, talento humano, recursos humanos, miedo (reacción ante la implementación), actitudes, automatización, productividad, cultura organizacional y liderazgo.

ABSTRACT

The central purpose of the research is to examine coping practices in response to reactions triggered by changes during the implementation of new technologies in the organization, through expert judgment, with the aim of identifying an intervention model that facilitates the adaptation of the personnel involved and the successful implementation of technological projects. An intervention model is proposed for the organization's human management area that includes strategic, tactical, and operational aspects that help focus the department's efforts to support the success of the project. A qualitative research methodology was used. Sixteen in-depth interviews were conducted with experts from various industries with relevant experience in managing or participating in the implementation of new technology projects.

Keywords: *Technology implementation, resistance to change, coping, change management, human talent, human resources, fear (reaction to implementation), attitudes, automation, productivity, organizational culture, and leadership.*

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el mundo ha estado bajo un constante incremento del uso y el avance de la tecnología. Cada nuevo día, es evidente a través de las noticias, el avance que hace la humanidad en diferentes ramas y también se observa cómo unas pocas empresas a nivel global dominan el escenario del avance tecnológico y parecen marcar el ritmo de desarrollo que llevan los seres humanos y las empresas en torno a su relación diaria con la tecnología. Las organizaciones no han sido ajenas a esta evolución, y por eso se observa un incremento exponencial en el número de proyectos tecnológicos que pretenden ver la luz con alcances imposibles de siquiera imaginar hace algunos años. En esta medida, esta investigación busca analizar y comprender al ser humano que se encuentra inmerso en esta carrera por la innovación y la productividad.

La investigación aborda el factor humano en los procesos de transformación organizacional impulsados por las nuevas tecnologías, que son consideradas como una obligación para la productividad, la eficiencia y la competitividad en el mundo de hoy. Aunque la tecnología es un facilitador comprobado, las personas a menudo se resisten al cambio; esto se manifiesta en reacciones de sabotaje, ocultamiento de información y establecimiento de expectativas incumplibles, lo que conduce frecuentemente al fracaso de los proyectos de implementación de tecnología.

Esta investigación surge de la necesidad de comprender en profundidad y desde una perspectiva cualitativa, cómo las personas están reaccionando y afrontando estos cambios en la organización. A partir de este análisis, se propone un esquema general de actuación que le permita a las áreas de Talento Humano acompañar este tipo de proyectos, teniendo en cuenta el factor humano que los subyace y la necesidad inminente que tienen las organizaciones por tener resultados exitosos en este tipo de implementaciones.

El marco conceptual se basa en el entendimiento de la resistencia al cambio, las actitudes reactivas y el afrontamiento (*coping*). Conceptos como la gestión del cambio (vista como un afrontamiento organizacional) y la necesidad de abordar el sufrimiento

laboral (incluido el riesgo de ser reemplazado por tecnología) son fundamentales para este enfoque, el cual busca, en últimas, proporcionar un modelo que guíe a las organizaciones a preparar a su fuerza laboral para la nueva realidad tecnológica.

La investigación se realizó bajo el método cualitativo, privilegiando la comprensión profunda de las experiencias vividas por las personas que se entrevistaron. En este grupo se incluyen aquellas que son promotoras de la tecnología desde el trabajo en áreas técnicas; las personas que se ven impactadas por el cambio tecnológico en cualquier tipo de área de la compañía y finalmente, las que son expertas, desde el punto de vista de las áreas de Gestión Humana. Todo esto, en aras de construir una mirada integral de las reacciones y prácticas de afrontamiento que tienen las personas en el trabajo cuando se ven sometidas a un proyecto de implementación tecnológica que afecta su quehacer diario.

Finalmente, el proyecto de investigación es propositivo en la medida en que es de suma urgencia contar con fuentes de información válida que permitan informar las mejores prácticas posibles en la gestión del talento humano. Esto es importante para afrontar los proyectos tecnológicos y conseguir que sean exitosos, mientras se procura cuidar el capital humano organizacional y el bienestar de los trabajadores.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto político, social y económico latinoamericano, y más precisamente en el colombiano, donde implementar tecnología de punta para la eficiencia y la competitividad pareciera ser un sueño, la realidad es que cada vez es más una cuestión de supervivencia empresarial. Con las presiones del incremento del salario mínimo por encima de la inflación, el alto precio del dólar, los conflictos en las relaciones exteriores, la baja confianza inversionista y la ralentización del crecimiento económico, la puja interna en las organizaciones por la productividad, es un imperativo enmarcado como una prioridad estratégica para el sostenimiento del negocio en el largo plazo, que de no atenderse, compromete la competitividad y la relevancia en los contextos de mercado actuales (Hernández Naranjo, 2025). En este sentido, es relevante mencionar entonces, que la implementación de tecnología tiene antecedentes en ser facilitadora de la productividad, como pasó por ejemplo en revoluciones industriales anteriores con la aparición del telar o las líneas de montaje (Riaño & Honorato, 2024).

Ahora bien, las formas que conoce la organización en estos tiempos para implementar modificaciones sobre el quehacer organizacional están basadas en la gestión de proyectos bajo estándares de PMI en un inicio, pero también busca su asiento en las nuevas tendencias en gestión de proyectos como el agilismo, y desde allí todas las metodologías que se desprenden (Herrera Uribe & Valencia Ayala, 2007). Sin embargo, se ha venido evidenciando que, aunque los proyectos de implementación de nuevas tecnologías son debidamente planeados, organizados, ejecutados y controlados bajo los más altos estándares de calidad de las metodologías vigentes, estos tienen una muy alta probabilidad de fracasar por diversos factores como la falta de liderazgo, la resistencia al cambio, o el enfoque excesivo en la herramienta tecnológica (Múnera, 2025).

Según Edwards (2025), las transformaciones técnicas fracasan con demasiada frecuencia por culpa de estrategias deficientes de gestión del cambio, lo que evidencia una complejidad excepcional a la hora de llevar a cabo los procesos de gestión del cambio, tal como se menciona en el artículo de la Harvard Business Review (Keenan et

al., 2005): todos concuerdan en que gestionar el cambio es difícil, pero pocos pueden concordar en cómo hacerlo. En esta misma línea, aparecen estudios relacionados con la necesidad de entender las limitaciones para la implementación de nuevas tecnologías, donde se refuerza la idea de que las personas se oponen y hacen más difícil la transformación: la transformación digital puede requerir cambios significativos en la forma de trabajar y en la cultura organizacional. Los empleados suelen resistirse al cambio, lo que puede retrasar o impedir la implementación de las nuevas tecnologías (Socarras Peña et al., 2023).

Esta preocupación por el riesgo de fracasar en implementaciones de nuevas tecnologías, también se puede evidenciar en los estudios que se han realizado, por ejemplo, para la implementación de sistemas ERP, donde el tema de la gestión del cambio toma relevancia desde las implicaciones que este tiene sobre las personas y la cultura, y sobre todo, se requiere abordar a los implicados con prudencia y sutileza en la comunicación, con el objetivo de evitar actitudes de rechazo de las personas que pongan en riesgo el éxito del proyecto (Navarro Jaramillo & Ramírez Osorio, 2009).

Por otra parte, aunque la aparición de nuevas tecnologías lleva varias décadas sucediendo, se vio acelerado este afán de cambio desde noviembre de 2022, cuando el mundo conoció el lanzamiento de ChatGPT y la inteligencia artificial. Lo que había sido un sueño, se convirtió en algo palpable que cada persona puede tener en su computador, hacerla propia e involucrarla en su día a día (Devon, 2023). Aunque en un inicio se tomó como un servicio para personas naturales, no pasó mucho tiempo para que la inteligencia artificial o IA tuviera posibilidades de incorporarse dentro de los negocios, en un sinnúmero de procesos que antes no conocían de automatizaciones o de tecnología (Field, 2023).

Es así como las organizaciones comenzaron a combinar la ya accesible IA con otras tendencias que ya venían siendo representativas, como el *big data*, la analítica de datos y las automatizaciones o RPA (*Robot process automation*) por sus siglas en inglés. Esta nueva ola, por lo tanto, contribuye a acelerar la carrera de las organizaciones por adoptar tecnología para atender un mercado cada vez más adepto a ella, que espera

facilidad e inmediatez, a la vez que intenta acelerar la adopción en los procesos internos de la organización, para aprovecharla rápidamente en búsqueda de eficiencias, productividad y competitividad (Shrivastava, 2023). En consecuencia, esta nueva ola de desarrollo tecnológico, parece que, además de acelerar el apetito por la adopción en búsqueda de productividad, también exacerba las dificultades inherentes a la materialización de este tipo de proyectos en las organizaciones, ya que resalta las actitudes reactivas en las personas impactadas por el proyecto, tal vez por esa gran diferencia que tiene la IA versus las tecnologías anteriores y es la posibilidad de ser inteligente y tomar decisiones por sí misma, sin necesidad de la intervención humana (Harari, 2024).

En conclusión, las organizaciones necesitan e impulsan la carrera hacia la tecnología, pero en el medio de esa carrera, está el ser humano, quien en ocasiones acelera la carrera, pero también, en ocasiones, se resiste al cambio, lo que lleva los proyectos de implementación de nuevas tecnologías al fracaso. Esta actitud de oposición o resistencia se ve materializada en temas como el sabotaje, el ocultamiento de información esencial para el proyecto, la exigencia de perfección, las expectativas incumplibles y la falsa ilusión de control. Es así pues que se reflexiona sobre cómo deberían las organizaciones impulsar el cambio hacia nuevas tecnologías, qué camino deberían recorrer las organizaciones o, tal vez, cómo deberían preparar su fuerza laboral para el cambio; además, si es preciso reflexionar sobre el sufrimiento que genera en las personas el cambio tecnológico, cómo se debería afrontar este sufrimiento, y finalmente, cómo podría intervenir recursos humanos para facilitar estos procesos.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las prácticas de afrontamiento frente a las reacciones provocadas por los cambios en la implementación de tecnologías?

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo es de suma importancia para las organizaciones, en la medida en que puede dar luces sobre uno de los principales problemas de estos tiempos: ¿cómo hacer de la tecnología un impulsor del negocio y garantizar así la competitividad a largo plazo de la mano con el talento de la organización? Este probablemente es uno de los cuestionamientos más frecuente a través de diversas industrias o sectores económicos que no se quedan por fuera en esta nueva ola de revolución tecnológica.

Por otro lado, las áreas de recursos humanos en las organizaciones se beneficiarán al poder tener un asiento para garantizar intervenciones relevantes sobre la implementación de nuevas tecnologías, mientras pueden, así mismo, ganar relevancia estratégica al facilitarlas. Estas intervenciones estarán más enfocadas al tener en cuenta tanto el impacto en las personas que tienen la responsabilidad de impulsarlas, como el impacto en aquellas que reciben el cambio y deben adaptarse a él.

Finalmente, para las personas que trabajan en proyectos o en áreas de desarrollo tecnológico, también existe un beneficio, ya que el entendimiento de las actitudes reactivas que impiden que los esfuerzos en los proyectos se materialicen puede ofrecer una explicación. Estas actitudes pueden abordarse como temas humanos importantes y, de esta forma, recibir la atención necesaria de otras áreas organizacionales, como el departamento de recursos humanos, con el fin de implementar soluciones más efectivas que disminuyan el sufrimiento de quienes tienen a su cargo la evolución tecnológica del negocio.

OBJETIVOS

GENERAL

Examinar las prácticas de afrontamiento frente a las reacciones provocadas por los cambios en la implementación de nuevas tecnologías en la organización, a través del juicio de expertos, con el propósito de identificar un modelo de intervención que facilite la adaptación del personal involucrado y la implementación exitosa de proyectos tecnológicos.

ESPECÍFICOS

1. Identificar las reacciones comunes del personal ante cambios en la implementación de nuevas tecnologías en la organización.
2. Recopilar las prácticas de afrontamiento utilizadas por expertos para manejar las reacciones frente a los cambios en la implementación de nuevas tecnologías.
3. Proponer un modelo de intervención para el área de recursos humanos que facilite la gestión de cambios tecnológicos en la organización, considerando las mejores prácticas de afrontamiento y las lecciones aprendidas de los expertos.

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Para el objetivo de este trabajo será necesario abordar diversos conceptos que sustenten la investigación cualitativa que se llevará a cabo. Para iniciar, se revisa el concepto de resistencia al cambio, acuñado por Lewin (1947), como un fenómeno sistémico que debe gestionarse para poder imprimir cambios en la organización. Desde aquí, se considera la evolución del concepto de gestión del cambio, pasando por el concepto de actitud y de actitud reactiva.

De la misma manera, se tratará desde la psicología y la filosofía el concepto de sufrimiento y su respectiva conexión con los procesos de cambio, las actitudes reactivas, el bienestar y el malestar laboral, así como la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo. Finalmente, se examina el concepto de afrontamiento o *coping* para cerrar este marco conceptual.

Sobre la resistencia y la gestión del cambio

Lewin (1947) introduce por primera vez el concepto de cambio organizacional. Lo define como un fenómeno sistémico que afecta por igual a empleados y directivos, y señala que este implica alterar el equilibrio de fuerzas impulsoras y reactivas que mantienen el equilibrio del estado actual. Para que pueda ocurrir el cambio, es necesario alterar el equilibrio entre dichas fuerzas a través de un modelo de tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento. La resistencia al cambio forma parte natural de este equilibrio y debe gestionarse estratégicamente para lograr una transformación organizacional sostenible que evidencie un cambio de comportamiento en las personas.

Un año más tarde, Coch y French Jr., (1948) amplían las ideas de Lewin, realizando investigaciones en la Harwood Manufacturing Company, una fábrica textil ubicada en Virginia del Oeste, Estados Unidos. Estos estudios de campo permitieron evidenciar que la resistencia al cambio es una reacción influida por los métodos de implementación del cambio, debido a que sus hallazgos señalaban que cuando había

participación activa de los empleados en el diseño del cambio, se reducía significativamente la resistencia y se incrementaba la productividad.

En los años sesenta, se formula la “ecuación del cambio”, pero fue hasta la década de los setenta, cuando la propuesta para superar la resistencia al cambio fue publicada por Beckhard (1975). Esta formulación ($C = DVF > R$) plantea que el cambio (C) solo es posible cuando la insatisfacción con el estado actual (D), la visión del estado deseado (V) y los primeros pasos prácticos hacia ese estado (F) superan la resistencia (R) al cambio. A diferencia de Coch, French Jr. y Lewin, centrados en aspectos sociales del cambio grupal, Beckhard aporta una herramienta práctica y diagnóstica que une variables del individuo y de la organización para generar la movilización del cambio.

En la década de los ochenta, aparece una autora estadounidense con una preocupación sobre la necesidad de formar un renacimiento corporativo, que genere un espíritu emprendedor en los empleados. En contraste con los autores anteriores, Kanter (1983) desplaza el enfoque de la gestión del cambio hacia una visión basada en la innovación, la estructura y la cultura interna. Su investigación, sustentada en estudios de caso de grandes corporaciones estadounidenses, permitió identificar que las organizaciones más exitosas en contextos de transformación eran aquellas que promovían la flexibilidad estructural, la comunicación abierta y el empoderamiento de los empleados. Kanter sostiene que el cambio no ocurre exclusivamente desde la alta dirección, sino que requiere movilizar redes internas de iniciativa, distribuir el poder y fomentar entornos donde se valoren el aprendizaje y la experimentación.

Por su parte, Dannemiller (1992) inicia una nueva generación para la fórmula de Beckhard cuando evoluciona la intención de funcionar como una herramienta diagnóstica, hacia una intención de ser una estrategia movilizadora a través de la intervención participativa a gran escala, donde el cambio ya no es impulsado únicamente desde el liderazgo, sino desde la activación compartida del deseo de cambio, la cocreación de la visión y la definición participativa de los pasos iniciales. Aunque no se modifican en sí las variables de la fórmula, sí se desplaza la responsabilidad del cambio desde solo el experto hacia la colectividad que ejecuta el cambio.

Adicionalmente, en el inicio de la década de los noventa, Senge (1990) propone que el cambio organizacional duradero solo puede lograrse si las organizaciones desarrollan la capacidad de aprender continuamente, lo que él denomina “organizaciones que aprenden”. Su enfoque se basa en cinco disciplinas, donde la quinta, que es el pensamiento sistémico, es el núcleo integrador que permite comprender las complejidades del cambio y evitar soluciones parciales. A diferencia de los autores anteriores, Senge pone el énfasis en los procesos de reflexión profunda y transformación cultural interna, acercándose así más a la propuesta de Kanter, quien también destaca el rol de la cultura interna y el empoderamiento en la innovación organizacional.

Por esta misma época, el Modelo de Transición desarrollado por Bridges (1991) introduce una nueva mirada en el estudio del cambio organizacional: la diferencia entre cambio y transición, que le da un sentido individual a las perspectivas sobre el estudio de la gestión del cambio. Mientras que el cambio se refiere a un evento externo, la transición se entiende como el proceso psicológico interno que atraviesan las personas al adaptarse a esa nueva realidad. Este modelo consta de tres fases: primero, un final, en el que las personas deben soltar lo anterior; luego, una zona neutral, caracterizada por la ambigüedad y la reconfiguración interna; y por último, un nuevo comienzo, donde se consolidan nuevos roles, actitudes y significados.

A diferencia de los enfoques mencionados anteriormente, basados en aspectos estructurales o estratégicos, Bridges coloca el énfasis en la vivencia emocional del cambio y en la necesidad de acompañar el proceso subjetivo de transición de cada individuo. Lo que finalmente sugiere este modelo es que el acompañamiento emocional no solo facilita el cambio, sino que puede ser fuente de una transformación más profunda y positiva.

Posteriormente, con un enfoque centrado en el liderazgo y la transformación cultural, Kotter (1996) plantea en su libro “*Leading change*” un modelo sistémico en ocho etapas, el cual se ha convertido en uno de los marcos más difundidos para el liderazgo del cambio en las organizaciones. En contraposición a los autores anteriores, Kotter enfoca su propuesta en la dimensión estratégica y emocional del liderazgo. Su modelo

inicia con la creación de un sentido de urgencia y la conformación de una coalición poderosa, continúa con la construcción de una visión clara y su comunicación efectiva, y culmina en la eliminación de barreras para el cambio, la consolidación de logros, la aceleración del cambio y la institucionalización del nuevo enfoque como parte de la cultura organizacional. Aporta así, una perspectiva más integral y resalta que los fracasos en los procesos de cambio se deben más a la omisión en alguna de estas etapas que a la falta de planificación.

Desde una perspectiva más contemporánea, el aporte de Parker (2025) a la gestión del cambio se centra en su enfoque del diseño transformador del trabajo, que destaca cómo la estructura misma del trabajo puede ser una palanca estratégica para fomentar la proactividad y la adaptación de los empleados en procesos de cambio organizacional. A diferencia de modelos generalistas como el de Lewin o el de Kotter, Parker pone el foco en el microcontexto del trabajo diario, argumentando que un diseño que promueva la autonomía, la colaboración y la estimulación intelectual, como detalla en el modelo SMART (estimulación, dominio, agencia, relaciones y demandas tolerables por sus siglas en inglés), incrementa la disposición de las personas a participar en el cambio. Asimismo, Parker se acerca a la mirada cultural y estructural de Kanter, que enfatiza la importancia de la cultura organizacional y las redes de cambio, indicando cómo las tareas y los roles inmediatos moldean la motivación y la energía de cambio en los individuos. Es así como esta perspectiva enfatiza en que el éxito de cualquier iniciativa de cambio también depende de la calidad y la configuración de las actividades cotidianas, ofreciendo así una perspectiva más centrada en las experiencias de los trabajadores como agentes activos en la transformación organizacional.

En este punto del marco de referencia conceptual se entiende que el éxito de la gestión del cambio depende de la forma en la que las personas perciben las transformaciones organizacionales, lo que hace necesaria la profundización en el estudio del concepto de actitud para garantizar una comprensión integral del fenómeno que se va a investigar.

Sobre las actitudes

El concepto de actitud tiene sus orígenes en la psicología social, donde se entiende la actitud como una disposición interna que orienta las respuestas de los individuos ante objetos, personas o situaciones sociales. McDougall (1908) fue uno de los primeros psicólogos en conceptualizar la actitud como una disposición mental y nerviosa que prepara al individuo para responder de una manera determinada a estímulos del entorno. McDougall también señaló que estas disposiciones tienen un fundamento biológico (instinto) y social (experiencias culturales), haciendo un puente entre lo individual y lo colectivo, alejándose así de las definiciones previas que situaban a las actitudes como opiniones o creencias.

Luego, vinieron los trabajos fundacionales de sociología empírica de Thomas y Znaniecki (1918), que estudiaron las actitudes como disposiciones influenciadas por la experiencia social y cultural. En *"The Polish Peasant in Europe and America"*, a través de cinco volúmenes, analizaron cómo las actitudes de los inmigrantes polacos se transformaban al interactuar con nuevas estructuras sociales en Estados Unidos. Utilizando documentos personales como cartas y autobiografías, destacaron que las actitudes se forman a través de los derechos y los deseos, y evolucionan al enfrentarse a nuevas experiencias sociales.

Más tarde, aparece de nuevo el trabajo pionero en la psicología social de Lewin (1936), quien en *"Principles of Topological Psychology"* no define explícitamente la actitud, pero ofrece un marco esencial para su comprensión al conceptualizar el comportamiento como una función dinámica de la interacción entre la persona y su entorno. Lewin desarrolla una fórmula para entender este fenómeno, donde B es comportamiento, f es en función de, P es individuo y E es entorno ($B = f(P, E)$). Su mayor aporte es destacar que las actitudes no pueden entenderse como rasgos individuales aislados, sino como disposiciones que surgen y se transforman en un campo psicológico de fuerzas que incluye al individuo y las circunstancias sociales que lo rodean. Esta perspectiva permitió tener una visión más sistémica y avanzar en la comprensión de la conducta como un fenómeno que depende tanto de la estructura interna de la persona

como de las fuerzas situacionales y contextuales, separándose así de las visiones previas, donde se hablaba de disposiciones sociales moldeadas por la experiencia cultural, los instintos y las predisposiciones biológicas.

Pero fue hasta 1935 cuando el concepto de actitud alcanzó una definición más consolidada con el trabajo de Allport (1935), cuando la describió como “un estado de disposición mental y nerviosa, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo directivo dinámico en la respuesta del individuo a toda clase de objetos y situaciones” (p. 810, cita original en inglés, traducción propia). A diferencia de los autores anteriores que vincularon las actitudes a tendencias instintivas y biológicas, a la interacción dinámica entre persona y ambiente o a una disposición social derivada de la cultura, Allport ofrece una de las primeras definiciones que enfatiza en lo psicológico y motivacional, mientras destaca que las actitudes son predisposiciones estructuradas que surgen de la experiencia y que, a su vez, orientan la conducta futura, combinando dimensiones cognitivas, emocionales y conductuales.

Avanzando hacia el año 1957, llega el aporte de Festinger (1957), un psicólogo social estadounidense que desarrolla la teoría de la Disonancia Cognitiva expuesta en “*A Theory of Cognitive Dissonance*”. Esta propuesta transforma la comprensión de las actitudes al demostrar que no son entidades estáticas, sino dinámicas y sujetas a procesos de cambio interno. Festinger argumentó que cuando las personas enfrentan inconsistencias entre sus creencias, actitudes o comportamientos, experimentan un estado de tensión psicológica denominado disonancia, que las motiva a restablecer la coherencia mediante ajustes en sus actitudes o acciones. Esta perspectiva se distingue de la definición estructurada y estable de las actitudes propuesta por Allport en 1935, y va más allá de la interacción persona-entorno de Lewin, al resaltar la dimensión interna y emocional de la actitud. Festinger pone el foco en la motivación de cambio que surge del malestar psicológico, inaugurando así un enfoque dinámico que ha influido en la psicología social y en los estudios sobre persuasión y toma de decisiones.

En la década de los sesenta, Rokeach (1968) realizó una de las contribuciones más influyentes a la comprensión moderna del concepto de actitud, al ubicarla dentro de

un sistema estructurado de creencias y valores. A diferencia de autores como Allport, que definía la actitud como una predisposición aprendida para responder de manera consistente a ciertos objetos o situaciones, Rokeach introdujo un enfoque sistémico y jerárquico. En su obra "*Beliefs, Attitudes, and Values: A Theory of Organization and Change*" afirma: "*An attitude is a relatively enduring organization of beliefs around an object or situation predisposing one to respond in some preferential manner*" (p. 112). Esta definición no solo da cuenta de la duración y estabilidad de la actitud, sino que también muestra cómo se deriva de un conjunto más amplio de creencias. El autor aporta una visión que vincula directamente la actitud con los valores fundamentales del sujeto, lo que permite explicar por qué algunas actitudes son más resistentes al cambio, debido a que están ancladas en valores profundos y compartidos que guían la conducta.

Unos años más tarde, en 1975, los psicólogos sociales estadounidenses Fishbein y Ajzen (1975) proponen la teoría de la Acción Razonada (TRA, por sus siglas en inglés): un modelo que busca explicar y predecir el comportamiento humano a partir de un encadenamiento racional entre creencias, actitudes, intenciones y conductas. Frente a la falta de consistencia conceptual y empírica que caracterizaba a investigaciones anteriores sobre actitudes, los autores plantean que el comportamiento está determinado directamente por la intención de actuar, la cual, a su vez, es producto de dos componentes principales: la actitud hacia la conducta y la norma subjetiva.

Esto se resume en la fórmula: $BI = A + SN$, donde BI representa la intención conductual (*behavioral intention*), A la actitud hacia el comportamiento y SN la norma subjetiva, es decir, la percepción del individuo sobre la presión social para realizar o no una acción. A diferencia de enfoques previos, que abordaban las actitudes de manera global o poco sistemática, este modelo establece relaciones causales precisas entre las variables, permitiendo predecir conductas específicas con mayor eficacia y diseñar intervenciones enfocadas en los factores que realmente influyen en la intención de actuar. Su propuesta constituye un avance sustancial frente a las concepciones más difusas de autores anteriores como Allport o McDougall, al aportar una herramienta práctica.

A continuación, otro aporte significativo al entendimiento de las actitudes lo hicieron los psicólogos Petty y Cacioppo (1986) quienes, desde el estudio de la persuasión, desarrollaron el Modelo de Probabilidad de Elaboración, presentado en su obra *"Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change"*. Este modelo sostiene que el cambio de actitud puede ocurrir por dos rutas: una central, cuando el receptor del mensaje posee la motivación y la capacidad cognitiva para procesarlo de manera profunda; y otra periférica, cuando el procesamiento se basa en claves externas como el emisor o el número de argumentos.

A diferencia de Fishbein y Ajzen, quienes propusieron un modelo racional y deliberativo del comportamiento basado en creencias, actitudes e intenciones, Petty y Cacioppo integran aspectos motivacionales y cognitivos para explicar que el cambio de actitud no siempre es fruto de un razonamiento lógico, sino que puede depender del nivel de implicación del individuo frente al mensaje. Así, su modelo amplía la comprensión sobre la estabilidad y durabilidad de las actitudes, que se afianzan por más tiempo en la ruta central que en la periférica, y proporciona un marco más flexible que reconoce distintos niveles de aplicación de la persuasión.

Para 1990, Fazio (1990) introduce, en su capítulo titulado *"Multiple Processes by which Attitudes Guide Behavior"*, una perspectiva integradora sobre los mecanismos mediante los cuales las actitudes influyen en la conducta. A través del MODE (*Motivation and Opportunity as Determinants*), Fazio plantea que las actitudes pueden guiar el comportamiento tanto de manera automática como deliberada, dependiendo de dos condiciones: la motivación del individuo para actuar de forma consciente y la oportunidad que tenga para hacerlo. Una actitud altamente accesible en la memoria puede influir en la conducta sin necesidad de reflexión, mientras que, cuando hay motivación y tiempo, las personas pueden razonar su comportamiento de manera más intencionada.

Este enfoque complementa los aportes de autores como Fishbein y Ajzen, quienes explicaban el comportamiento desde una lógica racional y planificada, al igual que Rokeach, quien entendía las actitudes como organizadas jerárquicamente dentro de un sistema de creencias. En contraste, Fazio integra el papel de la automaticidad,

reconociendo que las actitudes no siempre operan bajo procesos conscientes; de esta forma, se amplía la comprensión sobre cuándo y cómo influyen en la acción.

En este mismo sentido, se entiende que las actitudes son disposiciones aprendidas que guían la forma en que los individuos interactúan con su entorno, con un fuerte componente emocional y cognitivo que impacta su comportamiento y sus relaciones sociales (Zimbardo & Leippe, 1991). Ahora bien, es de interés de este marco conceptual entender la definición de las actitudes reactivas y como estas reflejan los ajustes que realizan las personas en sus creencias y comportamientos de manera rápida y, a menudo, inconsciente, para adaptarse a las presiones externas (Ubillos et al., 2003).

Sobre las actitudes reactivas

Uno de los primeros antecedentes del concepto de actitud reactiva puede encontrarse en el trabajo de McDougall (1908), quien en su obra *“An Introduction to Social Psychology”*, mencionada anteriormente, propone la teoría de los Instintos y las Emociones Primarias. McDougall considera que la conducta humana está motivada por tendencias innatas que producen reacciones emocionales específicas ante ciertos estímulos. Estas reacciones, como la huida frente al peligro o la agresión frente a la obstrucción, son respuestas automáticas, cargadas de emoción, que podrían entenderse como antecedentes teóricos de las actitudes reactivas. En sus palabras, *“The instinctive response to any object is thus a complex attitude of mind and body... which determines the direction of attention and of action”* (p. 33). Así, su modelo propone que la respuesta humana está determinada por patrones psicoemocionales heredados que configuran una disposición reaccional hacia el entorno.

Desde la filosofía, Strawson (1962) introdujo una perspectiva innovadora sobre las actitudes reactivas al subrayar su carácter esencialmente humano y su papel central en las relaciones interpersonales. En su ensayo *“Freedom and Resentment”*, argumenta que reacciones como el resentimiento, la gratitud, el perdón o la indignación no son simples respuestas emocionales individuales, sino expresiones naturales de la expectativa de buena voluntad en las relaciones sociales. Estas actitudes reactivas surgen como

respuesta a la percepción de intenciones benévolas o maliciosas por parte de otros, y son indicadores fundamentales del reconocimiento de los otros como agentes morales responsables. Strawson (1962) afirma que *“what I have called the participant reactive attitudes are essentially natural human reactions to the good or ill will or indifference of others towards us, as displayed in their attitudes and actions”* (p. 6). Según el autor, nuestra necesidad de estas actitudes está profundamente enraizada en la experiencia humana y desplaza la discusión del libre albedrío desde un plano metafísico hacia una comprensión práctica de la moralidad cotidiana, ubicando las actitudes reactivas como pilares de la vida moral y de la pertenencia a una comunidad.

Más adelante, Solomon (1976) ofrece una reinterpretación profunda del papel de las emociones en la vida moral. A diferencia de McDougall, quien concebía las reacciones afectivas como expresiones instintivas y biológicamente heredadas, y de Strawson, quien posicionó las actitudes reactivas como respuestas naturales ante la voluntad percibida del otro, Solomon afirma que las emociones son formas activas de juicio y construcción de sentido. Desde su perspectiva, emociones como el resentimiento, la indignación o el perdón, no solo expresan las respuestas ante los actos de los otros individuos, sino que revelan la implicación ética de la persona con el mundo y su identidad como agente moral. Las actitudes reactivas, en este marco, no son simplemente reacciones ante ofensas o reconocimientos, sino elecciones atravesadas por los valores, creencias y deseos de cada persona.

A continuación, el psicólogo Bandura (1986), con enfoque en aprendizaje social, contribuyó a la comprensión de las actitudes reactivas al explicar cómo las emociones y las respuestas actitudinales se desarrollan y mantienen, a través de procesos de observación, modelado y autorregulación. Bandura plantea que los individuos no solo reaccionan ante estímulos, sino que construyen activamente sus respuestas afectivas en función de lo que observan en otros y del juicio que hacen sobre sí mismos y su entorno. Bandura introduce una dimensión socialmente aprendida, en la que las actitudes reactivas pueden internalizarse a través de la imitación, reforzarse mediante recompensas y modificarse según la percepción de control sobre la situación.

Diez años más tarde, un aporte relevante al entendimiento de las actitudes reactivas en contextos organizacionales es el desarrollado por Weiss y Cropanzano (1996) a través de la teoría de los Eventos Afectivos (Affective Events Theory - AET). Esta teoría propone que los eventos que ocurren en el entorno laboral generan reacciones emocionales que, a su vez, influyen en las actitudes de los trabajadores. En contraposición a los enfoques anteriores, centrados en disposiciones estables, AET destaca el papel situacional de los eventos diarios como disparadores del afecto y, por ende, de respuestas actitudinales. Esta perspectiva introduce un modelo donde las emociones actúan como mediadoras entre la experiencia concreta del trabajo y la respuesta conductual del individuo. En este sentido, los autores sostienen que *“treating job satisfaction as a summary evaluation with both affective and belief antecedents is quite consistent with current positions on attitude formation”* (p. 3), lo cual evidencia que el componente afectivo es un canal directo de influencia en la actitud.

Como consecuencia del entendimiento de los canales afectivos, emocionales y las situaciones sociales que influyen en la generación de actitudes reactivas en las personas, se abre la posibilidad de que, en los procesos de cambio organizacional, el individuo experimente una afectación en su bienestar subjetivo, llevando así, a la posible aparición de sufrimiento en el trabajo como concepto relevante para la ejecución de esta investigación.

Sobre el sufrimiento

El tema del sufrimiento se ha tratado tanto desde la filosofía como desde el psicoanálisis, y cada una de estas disciplinas ofrece una visión propia sobre él. Desde la filosofía, Schopenhauer (1819) dice que el sufrimiento es inevitable debido a que una vez se consigue lo que se quiere, surgen nuevos deseos, lo que mantiene a la persona en un ciclo de insatisfacción constante. En la misma línea de Schopenhauer, pero desde el psicoanálisis, Freud (1930) también considera que el sufrimiento es inherente a la condición humana debido a la lucha de las pulsiones del ello versus las condiciones que impone el superyó; es decir, que el sufrimiento proviene del conflicto interno entre nuestros deseos y las reglas sociales que nos limitan y no nos permiten satisfacerlos de

manera libre. Sin embargo, en lo que se refiere a la perpetuidad del sufrimiento, ambos autores parecen no ponerse de acuerdo debido a que desde la óptica de Schopenhauer el sufrimiento es una condena de la que el ser humano no puede escapar, mientras que Freud considera que hay formas de gestionarlo o afrontarlo.

Uno de los aportes más tempranos y estructurales al entendimiento del sufrimiento en el trabajo proviene de Marx (1932), quien analizó las condiciones del trabajo asalariado bajo el capitalismo como fuente de alienación y deshumanización. En sus *“Manuscritos económicos y filosóficos de 1844”*, Marx argumenta que el trabajador se ve alienado de sí mismo, del producto de su trabajo, de su actividad productiva y de sus compañeros, porque su labor no responde a una necesidad interna sino a la lógica del capital. Esta alienación no solo representa una desconexión psicológica, sino un sufrimiento concreto y material, pues el trabajo se convierte en imposición externa. A diferencia del enfoque clínico de Freud, que vincula el sufrimiento con el conflicto pulsional, el análisis marxista ofrece una perspectiva que enmarca el sufrimiento como una consecuencia inevitable de las relaciones sociales de producción.

Desde Norteamérica se configura un aporte muy valioso para el entendimiento del sufrimiento en el trabajo, esta vez desde el punto de vista de la sociología y que ha marcado un hito en la comprensión de las dimensiones subjetivas del trabajo. Hochschild (1983), en *“The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling”*, desarrolla el concepto de trabajo emocional, entendiendo por este el esfuerzo que realiza un trabajador para inducir o suprimir emociones con el fin de cumplir con las reglas organizacionales sobre lo que se debe sentir y mostrar en determinados contextos laborales. Esta perspectiva permite comprender el sufrimiento en el trabajo, no únicamente desde sus condiciones físicas o materiales de los autores anteriores, sino desde la tensión sostenida entre las emociones auténticas y las emociones requeridas, lo que puede llevar al desgaste afectivo, a la pérdida del sentido del yo y a formas de alienación emocional.

En 1972 se publicó por primera vez en su idioma original *El Anti-Edipo*, de los franceses Deleuze y Guattari (1985). En él presentan una mirada diferente sobre el

sufrimiento en el trabajo. Para ellos, el problema no está solo en las malas condiciones laborales, sino en cómo el sistema económico, especialmente el capitalismo, usa el deseo de las personas para mantener su funcionamiento. Es decir, el deseo humano no es simplemente reprimido, sino que es usado y dirigido por las reglas del sistema, moldeando lo que las personas quieren y cómo actúan. Por eso, el trabajo puede causar sufrimiento no solo porque sea duro o injusto, sino porque obliga a las personas a desear lo que el sistema necesita, incluso en contra de lo que realmente quieren. Deleuze y Guattari ponen el foco en cómo las personas son moldeadas para funcionar dentro del sistema, lo cual puede generar una forma más profunda y silenciosa de sufrimiento.

Desde la neurociencia, Damasio (2003) ofrece una referencia que permite comprender el sufrimiento en el trabajo como una alteración profunda del equilibrio vital del organismo. Damasio plantea que los sentimientos —entendidos como percepciones mentales de los estados corporales— son indicadores fundamentales del florecimiento o del deterioro humano. Así, el sufrimiento no es solo una respuesta emocional, sino una manifestación de un desbalance, donde la vida deja de autorregularse en armonía. Esta concepción permite reinterpretar el sufrimiento laboral como la experiencia sostenida de una vida mal regulada por factores organizacionales, sociales o personales. Cuando el entorno laboral interfiere con la tendencia a perseverar en su propio ser, esa tendencia limita la autonomía, el sentido o la posibilidad de acción, interrumpiendo así el flujo natural del bienestar y dando lugar a estados de tristeza, impotencia o desesperanza. En este sentido, el sufrimiento en el trabajo puede entenderse como la expresión somática y consciente de un yo que ha perdido la capacidad de regularse y proyectarse hacia su realización.

Desde la perspectiva de la psicología organizacional, se encuentran diversas miradas sobre el sufrimiento en el trabajo. Para comenzar, es necesario mencionar los estudios de Dejours (2010), donde se afirma que las condiciones laborales impactan la subjetividad de los empleados y, adicionalmente, que el choque entre las expectativas organizacionales y las posibilidades reales del trabajador generan malestar psicológico. Después, 10 años más adelante, el autor profundiza en la forma de malestar psicológico

que se produce como el efecto de un sufrimiento no reconocido del trabajador en los entornos laborales (Dejours, 2020).

A continuación, Porras (2024) toma como base los conceptos de Dejours, con los que parece estar de acuerdo en términos del enfoque sobre la subjetividad del trabajo, el sufrimiento psíquico y las estrategias de afrontamiento; sin embargo, se distingue por su enfoque más fuerte sobre intervención psicosocial y la escucha activa del trabajador para transformar ese sufrimiento en una experiencia constructiva.

Otra mirada en esta misma línea la proponen García y Álvarez (2016), quienes dicen que el sufrimiento laboral puede estar relacionado con los conflictos internos del trabajador y con las relaciones que tiene con el trabajo; de esta manera, proponen un enfoque psicoanalítico, que ayuda a comprender cómo los deseos y los conflictos inconscientes afectan la forma en que las personas viven su experiencia laboral.

Finalmente, desde otro punto de vista, se puede abordar el trabajo de Orejuela (2018) que, aunque tiene diversos puntos en común con el trabajo de Dejours, critica ciertos aspectos como el enfoque de sufrimiento como experiencia dominante en el trabajo, aduciendo a que el trabajo también puede ser una experiencia placentera cuando está alineada con los deseos del trabajador; la visión del trabajador como víctima pasiva, indicando que el trabajador tiene la capacidad de redefinir su relación con el trabajo; y, el factor organizacional como causante de todo el sufrimiento, adicionando el contexto social, económico y cultural como factores determinantes.

En el contexto de la integración de nuevas tecnologías en el trabajo, el avance de las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial (IA) y la robótica, ha generado un cambio profundo en la naturaleza del trabajo y, con ello, en las fuentes de sufrimiento en el entorno laboral. Según Vrontis et al. (2022), la integración de tecnología en las organizaciones está redefiniendo las funciones laborales e introduciendo una nueva forma de malestar psicológico entre los empleados. La automatización y el uso de algoritmos están asociados con el temor al reemplazo laboral y la deshumanización de las tareas y los sentimientos de alienación.

En este punto se comprende entonces que el sufrimiento no es solo una experiencia aislada de dolor o dificultad, sino que es eje central de un conjunto donde también participan conceptos como el bienestar y el malestar en el trabajo, que se comprenden tanto desde el punto de vista de las condiciones laborales que propone la organización, como desde las repuestas individuales que promueven o potencializan estos conceptos.

Sobre el bienestar y el malestar en el trabajo

Uno de los aportes más tempranos al estudio del bienestar y malestar en el trabajo proviene del análisis realizado por la austrobritánica Jahoda (1971) y sus colegas en la comunidad de Marienthal, una población obrera austríaca afectada por el desempleo masivo tras el cierre de su principal fuente de trabajo. A través de un enfoque de observación participativa y análisis estadístico, el estudio evidenció que la pérdida del empleo no solo representa una carencia económica, sino que afecta de forma estructural la organización cotidiana, las relaciones sociales, la percepción del tiempo y el sentido de propósito.

El desempleo prolongado llevó a los habitantes de Marienthal a un estado de apatía, resignación y pasividad, interrumpiendo sus rutinas diarias y disminuyendo su involucramiento en la vida colectiva. Esta obra permite inferir que el trabajo cumple funciones psicosociales fundamentales, cuya ausencia puede generar un malestar profundo, aunque no siempre explícito. Esto pone en evidencia que el bienestar laboral va más allá del salario, articulándose también en los espacios simbólicos y relacionales que el trabajo ofrece.

Por su parte, desde una perspectiva que integra elementos del entorno laboral y la capacidad de agencia del trabajador, el norteamericano Karasek (1979) propone un modelo de tensión laboral que explica el malestar psicológico como producto de la interacción entre las demandas del trabajo y el grado de libertad para tomar decisiones. A través del análisis de datos de encuestas representativas en Estados Unidos y Suecia, Karasek demuestra que la combinación de altas exigencias laborales y bajo control sobre

la forma de ejecutar las tareas genera un mayor nivel de agotamiento, depresión y disfunción emocional. Este modelo, conocido como el de "*job strain*", distingue entre distintos tipos de trabajo según la combinación de estas dos dimensiones: los trabajos de alta tensión, donde el malestar es más severo; los trabajos activos, que potencian el desarrollo personal; y los trabajos pasivos, que se asocian a apatía y baja participación. Una implicación clave de este enfoque es que no es necesario reducir las demandas para mejorar el bienestar, sino aumentar la autonomía y el control de los trabajadores, lo cual puede reducir significativamente los síntomas de tensión sin afectar los niveles de productividad.

De manera posterior, la psicóloga norteamericana Maslach (1982) ofrece una contribución fundamental al estudio del malestar en el trabajo al conceptualizar el síndrome de *burnout* como una respuesta al estrés emocional crónico que experimentan quienes trabajan en contacto constante con otras personas. En su análisis, Maslach identifica tres componentes de este síndrome: el agotamiento emocional, entendido como la pérdida de energía y la sensación de que ya no se tiene nada más que ofrecer a nivel afectivo; la despersonalización, expresada en actitudes frías, distantes o incluso negativas hacia las personas atendidas; y una reducción de la realización personal, reflejada en sentimientos de ineficacia y pérdida de sentido del rol profesional. En contraste con las posturas anteriores, Maslach se concentra en los efectos destructivos, no de la ausencia como Jahoda, sino de la sobreexposición emocional en el trabajo; y en otra línea de la posición de Karaseck, aduce que el sufrimiento puede darse incluso en condiciones de autonomía, cuando la presión afectiva sostenida desborda los recursos internos del trabajador.

Desde un enfoque centrado en la motivación, Spreitzer (1995) define el empoderamiento psicológico como un estado motivacional compuesto por cuatro dimensiones interrelacionadas: significado, competencia, autodeterminación e impacto. Estas dimensiones reflejan una orientación hacia el rol laboral, en la que el individuo desea y siente que puede influir sobre su entorno de trabajo. El modelo de Spreitzer propone que el bienestar laboral no depende exclusivamente del contexto, sino de cómo

este es interpretado subjetivamente a través de dichas dimensiones. Su propuesta se distancia de la visión emocional del *burnout* o del modelo demanda-control, al construir una medida teórica validada que no solo identifica dimensiones del bienestar, sino que demuestra su relación con efectividad gerencial. Spreitzer enfatiza en cómo las percepciones sobre el trabajo pueden fortalecer o debilitar la disposición del individuo para actuar con autonomía y sentido, lo que revela una perspectiva situada en lo organizacional pero sensible a la agencia personal.

También desde la psicología motivacional, Ryan y Deci (2000) plantean que el bienestar humano depende de la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación. En su formulación, el bienestar se concibe como el resultado de un funcionamiento pleno y coherente con el sí mismo. El malestar, por contraste, se produce cuando estas necesidades son frustradas, como ocurre en contextos organizacionales que inhiben la toma de decisiones, no reconocen el desempeño o aíslan al individuo de vínculos significativos. Si bien previamente se vio que Jahoda señaló que el trabajo es fuente de bienestar al proporcionar estructura, identidad y pertenencia, Ryan y Deci explican que no es cualquier forma de empleo la que lo garantiza, sino aquella que nutre activamente las necesidades psicológicas del individuo. Este aporte permite entender el bienestar laboral no solo como ausencia de malestar, sino como la vivencia positiva de integración personal en el trabajo.

Desde el otro lado del Atlántico, encontramos el trabajo de los psicólogos Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002) que representa un hito en la comprensión del bienestar y el malestar en el trabajo al introducir el concepto de *engagement* como un estado afectivo-cognitivo positivo, persistente y relacionado con el trabajo, definido por tres dimensiones: vigor (energía y resiliencia mental), dedicación (entusiasmo y sentido de propósito) y absorción (inmersión profunda en las tareas). A diferencia de enfoques previos que interpretaban el *engagement* como el mero opuesto del burnout, estos autores proponen entenderlo como concepto independiente, argumentando que sus componentes no son simplemente lo opuesto al agotamiento, el cinismo y la ineficacia, sino manifestaciones autónomas del bienestar laboral.

Continuando desde una perspectiva epidemiológica y sociológica, Marmot (2004) ofrece una contribución al análisis del bienestar y el malestar en el trabajo al demostrar que la posición jerárquica en el entorno laboral afecta directamente la salud física y mental de las personas. En "*The Status Syndrome*", Marmot sustenta que no solo los factores económicos o clínicos determinan la salud, sino también el grado de control que los individuos perciben sobre su trabajo y el reconocimiento social que obtienen. Aquellos que ocupan posiciones más bajas, incluso dentro de organizaciones estructuradas y estables, tienden a experimentar mayor estrés crónico, enfermedades cardiovasculares y menor expectativa de vida. Su enfoque complementa el modelo de Karasek, al reforzar que la falta de control sobre el trabajo está asociada a mayor malestar, pero lo trasciende al ubicar esta experiencia dentro de una estructura social de desigualdad, donde el estatus no es solo una variable organizacional sino un determinante de vida.

Desde Norteamérica, Prilleltensky (2005) propone un marco del bienestar que articula sistémicamente cuatro componentes interdependientes: sitios, signos, fuentes y estrategias del bienestar. Su enfoque sostiene que el bienestar no puede entenderse solo desde lo individual, sino que debe abordarse simultáneamente en los planos personal, relacional y colectivo, atendiendo tanto a sus manifestaciones como a las condiciones estructurales que las sostienen. Para ello, introduce el modelo SPEC, que integra fortalezas, prevención, empoderamiento y condiciones comunitarias como ejes estratégicos para intervenir en el bienestar humano. Frente a los modelos centrados en factores psicológicos de autores anteriores, Prilleltensky ofrece un paradigma más político y ecológico del bienestar en el trabajo, donde la justicia social y la acción colectiva son condiciones indispensables para que el individuo no solo resista, sino también florezca.

Finalmente, Brougham y Haar (2018) introducen el concepto de *STARA awareness*, entendido como la percepción que tienen los empleados sobre el riesgo de que su trabajo sea reemplazado por tecnologías como la inteligencia artificial, la robótica o los algoritmos. A través de un estudio cuantitativo y cualitativo, aplicado a trabajadores del sector servicios en Nueva Zelanda, los autores evidencian que una mayor conciencia

de STARA se asocia significativamente con menor compromiso organizacional y satisfacción profesional, y con mayores niveles de depresión, cinismo e intención de rotación. Este hallazgo sitúa al malestar laboral no solo como consecuencia de condiciones presentes, sino también como efecto de amenazas anticipadas que afectan la planificación de carrera y el sentido de control sobre el futuro profesional. Mientras Prilleltensky plantea que el bienestar requiere condiciones estructurales justas y entornos que fortalezcan la agencia, Brougham y Haar muestran que incluso cuando estas condiciones están presentes, la sola expectativa de reemplazo tecnológico puede minar el bienestar psicológico. Su aporte consiste así en incorporar el futuro como dimensión crítica para comprender el malestar laboral, integrando variables como la edad y la percepción del cambio tecnológico como moderadores clave.

En conclusión, el análisis del bienestar y el malestar en el trabajo permite comprender el impacto global de las condiciones laborales sobre la experiencia subjetiva de los individuos. Sin embargo, para profundizar en estas vivencias es necesario descender a un nivel más específico de evaluación, en el cual aparecen los conceptos de satisfacción e insatisfacción laboral. Estos funcionan como expresiones particulares del bienestar y el malestar, respectivamente, en tanto traducen la manera en que los trabajadores valoran experiencia con el trabajo.

Sobre la satisfacción e insatisfacción laboral

Mayo (1945) no define explícitamente los conceptos de satisfacción o insatisfacción laboral. Sin embargo, su reflexión sobre el fracaso del pensamiento técnico-científico para comprender los problemas humanos dentro de las organizaciones modernas se puede interpretar como una contribución fundacional al estudio del bienestar y la satisfacción laboral. De la obra de Mayo se puede entender que el industrialismo descuidó los aspectos sociales y emocionales del trabajo, lo cual generó una desorganización colectiva. En palabras del autor:

Here then are two topics which deserve the closest attention of all those engaged in administrative work — the organization of working teams and the free

participation of such teams in the task and purpose of the organization as it directly affects them in their daily round. (p. 73)

De esta manera, el autor da un significado a las relaciones humanas y a la libertad de participación e involucramiento de las personas para la consecución de los resultados que finalmente obtienen las industrias.

Uno de los primeros autores en hacer una definición de la satisfacción laboral fue Hoppock (1935), quien, en su obra pionera “*Job Satisfaction*”, definió la satisfacción laboral como la combinación de factores psicológicos, fisiológicos y ambientales que llevan a una persona a afirmar que se siente satisfecha con su trabajo. Desde esta perspectiva, la satisfacción surge cuando el entorno laboral y las características del puesto responden adecuadamente a las necesidades y expectativas del individuo, mientras que la insatisfacción aparece cuando existe una discrepancia entre lo que la persona desea y lo que recibe de su trabajo. En contraste con la perspectiva de Mayo, cuya atención se centró en la importancia de las relaciones humanas y la cohesión social, Hoppock subraya que la satisfacción laboral es resultado de la interacción entre las características objetivas del trabajo y la percepción subjetiva del trabajador.

Posteriormente, el trabajo del psicólogo norteamericano Herzberg (1962), revolucionó la comprensión de la motivación laboral con su teoría de los Dos Factores: los motivadores y los higiénicos. Estableció que la satisfacción y la insatisfacción laboral no son extremos de un mismo continuo, sino estados independientes que responden a distintos estímulos. Los factores motivacionales como el logro, el reconocimiento o la responsabilidad, generan satisfacción; mientras que los factores higiénicos como el salario, las condiciones laborales o la supervisión previenen la insatisfacción pero, por sí solos, no motivan.

En la década de los setenta, Hackman y Oldham (1976) inauguran su modelo de características del puesto, que establece que la satisfacción laboral depende de la presencia de ciertos estados psicológicos críticos: sentido del trabajo, responsabilidad percibida sobre los resultados y conocimiento de los resultados, los cuales aparecen

cuando el diseño del puesto incluye variedad de habilidades, identidad y significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. Estos elementos potencian la motivación intrínseca e influyen directamente en la satisfacción, mientras que su ausencia puede generar insatisfacción al limitar la percepción de significado, control y reconocimiento en el trabajo. En comparación con el autor anterior, Hackman y Oldham integran una visión más sistémica a la mirada de Herzberg, debido a que vinculan un nuevo motivador externo que es el contenido del diseño del puesto de trabajo y definen la afectación que este genera a los estados psicológicos que desencadenan la no satisfacción, sino también la insatisfacción.

Otro aporte es el de Locke —psicólogo norteamericano— (1990), quien, aunque había trabajado en el tema de la satisfacción y la motivación laboral desde los años sesenta, apenas en 1990 publica la obra “*A Theory of Goal Setting and Task Performance*”. El psicólogo plantea que la satisfacción laboral surge cuando el trabajo, evaluado frente a los valores y metas personales, facilita o cumple dichos valores, mientras que la insatisfacción aparece cuando los bloquea o niega. Su enfoque integra su teoría de fijación de objetivos con la satisfacción, señalando que el éxito en metas relevantes y significativas produce placer, compromiso y disposición para asumir nuevos retos. Este aporte de Locke puede ser semejante al factor motivador de Herzberg, sin embargo, se diferencian en la incorporación de Locke de una perspectiva más cognitiva que exalta el desempeño, en tanto la satisfacción sería resultado de tener objetivos claros y una percepción positiva de avance frente a los mismos.

De otro lado, algunos autores sugieren que la adopción de la IA en el trabajo también mejora la experiencia laboral si se implementa de manera adecuada. Soulami et al. (2024) señalan que la inteligencia artificial puede mejorar la autonomía laboral proporcionando a los empleados más tiempo para enfocarse en tareas creativas y estratégicas, lo que puede tener el efecto de incrementar la satisfacción laboral. Igualmente, se proponen prácticas de afrontamiento ante las actitudes reactivas por parte de los trabajadores como los programas de formación en nuevas tecnologías y la disposición de recursos de apoyo psicológico.

Así pues, la satisfacción e insatisfacción en el trabajo evidencian tanto los aspectos que generan motivación y sentido, como aquellos que producen malestar o frustración. Pero, estas valoraciones no se limitan a un estado pasivo: implican también la activación de recursos personales y sociales para responder a las demandas del entorno. Es en este punto adquiere relevancia el concepto de afrontamiento o *coping*.

Afrontamiento o *coping*

El concepto contemporáneo de afrontamiento tiene sus raíces en las primeras formulaciones psicoanalíticas de Freud (1926), particularmente en su elaboración de los “mecanismos de defensa”. Aunque Freud no empleó el término *coping*, su teoría de que el yo desarrolla procesos inconscientes para manejar la ansiedad y protegerse de estímulos internos o externos amenazantes constituye un antecedente central en la comprensión del afrontamiento. Entre los mecanismos descritos por Freud se encuentran la represión, la proyección, la formación reactiva y la sublimación, los cuales operan como estrategias automáticas que permiten al individuo reducir el malestar y mantener un equilibrio psíquico. Estas ideas inauguraron la perspectiva de que las personas poseen recursos conscientes e inconscientes para hacer frente a situaciones potencialmente perturbadoras.

Posteriormente, Anna Freud (1936) entra a profundizar en el trabajo de su padre con la obra “El yo y los mecanismos de defensa” que amplió y sistematizó las estrategias inconscientes que el yo despliega para reducir la ansiedad y manejar los conflictos internos o externos. Su aporte consistió en clasificar de manera detallada mecanismos como la represión, la proyección, la formación reactiva, la racionalización y la sublimación, describiendo no solo su función protectora, sino también las condiciones bajo las cuales se activan. Esta perspectiva permitió que, décadas más tarde, el afrontamiento se entendiera no solo como defensa inconsciente, sino como un proceso activo y adaptativo.

Desde un marco psicológico y organizacional, se puede encontrar el aporte de la obra de Lewin (1951), donde se formula un marco teórico para comprender los procesos

de afrontamiento. En el modelo de Lewin del “espacio vital”, el afrontamiento puede entenderse como la reorganización del campo psicológico para restaurar el equilibrio cuando surgen tensiones o conflictos, y así lograr adaptarse al cambio. Lewin describió que la resolución de conflictos requiere modificar las percepciones y las relaciones dentro de este espacio vital, y que la comunicación efectiva puede actuar como un mecanismo para reducir tensiones y facilitar la adaptación.

En los sesenta, Lazarus (1966) marcó un hito en la psicología moderna del afrontamiento o *coping* sosteniendo que el afrontamiento no puede entenderse como una simple reacción automática, sino como un proceso cognitivo consciente mediante el cual las personas hacen una evaluación primaria de la relevancia de un acontecimiento (amenaza, daño/pérdida o desafío) y una evaluación secundaria en donde entiende los recursos disponibles para enfrentarlo. Este modelo explica que el afrontamiento es dinámico y varía según la interpretación subjetiva de la situación y la percepción de control que tenga el individuo. Así mismo, describe cuatro patrones principales de afrontamiento: el fortalecimiento de recursos, el ataque, la evitación y la defensa. De esta forma, Lazarus rompió con la tradición psicoanalítica de los Freud, que veía las defensas como mecanismos inconscientes, y con la visión de Lewin, que describía la adaptación como reorganización del campo persona–entorno. El aporte de Lazarus consiste en enfatizar los procesos cognitivos conscientes en la forma en que los individuos enfrentan el estrés.

Regresando a la psicodinámica de Dejours (1980), puntualmente para el afrontamiento en el trabajo, se introduce el concepto de estrategias defensivas colectivas, entendido como el conjunto de mecanismos simbólicos y prácticos que los trabajadores elaboran colectivamente para resistir y atenuar el sufrimiento generado por la organización del trabajo. Estas defensas son construcciones compartidas que permiten transformar la vivencia subjetiva del sufrimiento en una experiencia socialmente reconocida y, por lo tanto, más soportable. Dejours enfatiza la dimensión colectiva y cultural del afrontamiento en el mundo laboral ampliando el horizonte teórico, al mostrar que los grupos de trabajo generan dispositivos de defensa que cumplen una función

protectora análoga a los mecanismos descritos por los Freud, pero anclados en prácticas sociales, las normas compartidas y en la solidaridad del colectivo.

Con la publicación de “*Stress, Appraisal, and Coping*”, Folkman y Lazarus (1984) definieron dos funciones del afrontamiento: el centrado en el problema, orientado a cambiar activamente la situación estresante (buscar información, generar planes o tomar decisiones); y el centrado en la emoción, dirigido a regular la respuesta emocional generada por la situación (distanciamiento, autocontrol, apoyo emocional). Esta perspectiva muestra que el proceso cognitivo y emocional es inseparable: la emoción guía la evaluación, y la evaluación cognitiva regula las emociones. A excepción de Lazarus, este enfoque se diferencia de los autores anteriores porque resalta la función consciente y adaptativa del afrontamiento para transformar el problema y para modular las emociones, lo que representa un giro decisivo hacia la comprensión del *coping* como proceso activo para responder al estrés.

Ulteriormente, los psicólogos Carver et al. (1989) presentaron el “*COPE Inventory*”, un instrumento diseñado para medir las formas en que las personas enfrentan el estrés. A diferencia de la clasificación dual de los autores anteriores, estos autores operacionalizaron el afrontamiento en 13 escalas distintas que son: afrontamiento activo, planificación, supresión de actividades competitivas, contención, búsqueda de apoyo social (instrumental y emocional), reinterpretación positiva y crecimiento, aceptación, negación, desconexión conductual y mental, ventilación de emociones y recurrencia a la religión. Es así como demostraron que el afrontamiento es un conjunto de estrategias que pueden ser funcionales o no dependiendo del contexto. Esta propuesta supuso un avance metodológico, pues transformó el *coping* en un constructo observable, medible y contrastable, consolidando la perspectiva de que el afrontamiento debe entenderse como un repertorio multidimensional de respuestas conscientes susceptibles de evaluación y de correlación con rasgos de personalidad y contextos situacionales.

Luego, los psicólogos canadienses Endler y Parker (1990) desarrollaron el “*Multidimensional Coping Inventory*” (MCI) como respuesta a las limitaciones psicométricas que presentaban instrumentos previos para medir el afrontamiento. El MCI

identifica tres estilos de afrontamiento: el orientado a la tarea, centrado en la resolución directa de los problemas; el orientado a la emoción, enfocado en manejar las reacciones emocionales derivadas del estrés y el orientado a la evitación, que implica huir o distraerse de la situación estresante. Los autores demostraron que estas dimensiones son consistentes y confiables, y respaldaron su validez mediante estudios comparativos con el aporte mencionado anteriormente de Lazarus y Folkman, así como con indicadores de depresión, ansiedad, personalidad tipo A, neuroticismo y extraversión. Este aporte consolida el afrontamiento como un constructo multidimensional estable y medible, útil para explicar diferencias individuales y predecir la adaptación en distintos contextos.

En una revisión teórica elaborada por Scamozzi et al. (1998) se sistematizan las principales corrientes que han definido el afrontamiento, destacando la complejidad y pluralidad del concepto. Los autores analizan cómo distintas tradiciones fueron progresivamente reemplazadas por aproximaciones más centradas en los procesos cognitivos y posteriormente por modelos que enfatizan dimensiones estables y medibles. Su aporte consiste en mostrar que el afrontamiento no puede entenderse desde una única perspectiva, sino como un campo en constante construcción teórica y metodológica, atravesado por tensiones entre lo inconsciente, lo cognitivo, lo emocional y lo conductual. De este modo, esta revisión es una síntesis crítica que subraya la necesidad de integrar las diversas dimensiones del *coping* en lugar de privilegiar una sola.

Desde una mirada reciente latinoamericana, en la obra de Porras (2019), la reflexión sobre el trabajo se centra en su carácter subjetivo, psicosocial y cultural, planteando que la experiencia laboral constituye un espacio de construcción de subjetividad, sentido y salud mental. Desde este aspecto, el afrontamiento frente a las exigencias del trabajo está profundamente ligado a la capacidad del sujeto de otorgar significado a su labor, de asumirse como agente transformador de su entorno y de reconocerse en el producto de su esfuerzo físico y mental. Para Porras, la felicidad y el

bienestar en el trabajo se derivan de la posibilidad de realizar una acción libremente escogida que transforme tanto el mundo como al propio trabajador.

Para el desarrollo de esta investigación se seleccionaron autores clave que, desde distintas perspectivas, ofrecen marcos conceptuales pertinentes para explorar las reacciones de las personas y sus prácticas de afrontamiento frente a los cambios organizacionales derivados de la implementación de nuevas tecnologías. En gestión del cambio, se trabajará bajo la visión de Kotter (1996), cuyo modelo de ocho etapas permite analizar el papel del liderazgo y la movilización de las personas en procesos de transformación.

En el estudio de las actitudes, se utilizará la definición de Allport (1935), que las concibe como predisposiciones aprendidas que orientan la conducta, facilitando la comprensión de las respuestas individuales al cambio. En cuanto a las actitudes reactivas, se trabajará con la teoría de los Eventos Afectivos de Weiss y Cropanzano (1996), que conecta los sucesos organizacionales con las reacciones emocionales inmediatas de los trabajadores.

Para abordar el sufrimiento laboral, se seguirá el enfoque de Dejours (2010), quien estudia cómo las exigencias organizacionales inciden en la subjetividad y generan malestar. En relación con el bienestar y el malestar, se tomará como base el modelo demanda-control de Karasek (1979), que explica cómo la combinación de altas exigencias y bajo control produce tensión psicológica.

En satisfacción e insatisfacción laboral, se privilegiará la teoría de los Dos Factores de Herzberg (1962), que distingue entre los elementos que motivan y los que generan frustración en el trabajo. Finalmente, el afrontamiento o *coping* se analizará a partir de Lazarus y Folkman (1984), quienes lo definen como un proceso dinámico de regulación cognitiva y emocional frente al estrés.

DISEÑO METODOLÓGICO

Esta investigación se orientó desde un enfoque cualitativo, ya que el propósito fue explorar y comprender en profundidad las actitudes y prácticas de afrontamiento que surgen frente a cambios en la implementación de nuevas tecnologías en las organizaciones. El interés estuvo en comprender las experiencias, vivencias e interpretaciones de las personas en las organizaciones, reconociendo que cada persona está situada en un contexto y buscando patrones que pudieran entenderse como buenas prácticas o tendencias en la gestión de este tipo de cambios organizacionales.

En palabras de Denzin y Lincoln (1994), la investigación cualitativa es “multimetódica en el enfoque, implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio” (p. 2). Esto significa que se estudia el fenómeno en su contexto natural y de ahí se obtiene un sentido o significado, interpretando los hechos de acuerdo con el entendimiento de las personas que están implicadas en los mismos y el contexto que los rodea. Con el conjunto de las experiencias de los expertos, se organizó esta información como conocimiento accesible y práctico sobre las actitudes y las prácticas de afrontamiento que utilizan las personas en la implementación de proyectos de tecnología.

Enfoque investigativo cualitativo

Según Pulido et al. (2024), la investigación cualitativa se orienta a la comprensión profunda de los fenómenos sociales desde la perspectiva de quienes los viven, partiendo de la idea de que la realidad se construye socialmente y está mediada por los significados que las personas les dan a sus vivencias. Este enfoque se desarrolla en el contexto natural, donde el investigador se integra al contexto en estudio para interpretar los hechos en relación con su entorno. Este proceso se caracteriza por su flexibilidad, lo que permitió ajustar procedimientos en el camino mientras se avanzaba y surgían nuevas comprensiones del fenómeno. La interacción, el diálogo y la observación directa fueron herramientas esenciales para captar la complejidad de las experiencias y reconocer la subjetividad como una fuente válida de conocimiento.

El desarrollo de una investigación cualitativa implica un proceso que avanza por diferentes fases. Para comenzar, para este trabajo se planteó un problema de investigación con base en las vivencias de la autora y se estableció una pregunta orientadora. Posteriormente, se hizo una inmersión en el campo de estudio, se diseñó la investigación, se recolectó la información mediante técnica de entrevista y se realizó un análisis que comienza desde la categorización inicial de los datos hasta la estructuración, la contrastación y la teorización de estos (Pulido et al., 2024). El análisis se orienta hacia la interpretación y la conexión entre los elementos que emergen del fenómeno, construyendo categorías de sentido más amplias e integradoras para la generación de conocimiento.

Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación fue de tipo descriptivo e interpretativo, orientado a comprender cómo los expertos perciben y afrontan los cambios tecnológicos dentro de las organizaciones. Teniendo como base el enfoque cualitativo, el estudio se desarrolló en un escenario natural, reconociendo la experiencia y los significados que cada participante construye desde su rol. Para ello, se realizaron quince entrevistas semiestructuradas a expertos provenientes de tres perspectivas complementarias: profesionales del área de Talento Humano, especialistas en tecnología y líderes que han experimentado directamente el impacto de la implementación de nuevas tecnologías en sus equipos. La información obtenida se organizó y analizó de manera sistemática, siguiendo un proceso que incluyó la categorización, estructuración, contrastación y teorización de los datos (Pulido et al., 2024). Este procedimiento buscó reconocer patrones de sentido, relaciones y aprendizajes que permitieran comprender la realidad organizacional cuando se decide implementar nuevas tecnologías.

Caracterización de los sujetos

La selección de los participantes en esta investigación fue intencional, dado que el propósito no es la representatividad estadística, sino la profundidad y relevancia de las

experiencias compartidas. En el enfoque cualitativo el muestreo se orienta por criterios teóricos y experienciales, priorizando a quienes pueden aportar información significativa para la comprensión del fenómeno estudiado (Pulido et al., 2024). En este sentido, los criterios de escogencia iniciales se centraron en identificar personas que han estado directamente vinculadas con la implementación de proyectos de tecnología dentro de las organizaciones, sea que los provoquen o que los reciban, lo que les otorga una perspectiva experta sobre los procesos de cambio y adaptación.

Los participantes son profesionales en sus respectivos campos y cuentan con más de cinco años de experiencia laboral, lo que garantiza una mirada madura y reflexiva sobre los desafíos asociados a la adopción de nuevas herramientas tecnológicas. Además, todos manifestaron su disposición a compartir abiertamente sus experiencias y reflexiones, lo cual fue fundamental para construir un entendimiento detallado y contextualizado sobre las prácticas de afrontamiento frente al cambio tecnológico.

Tabla 1
Caracterización de los entrevistados

Sujeto		Datos del informante	Trayectoria profesional	Punto de vista
Juan Pablo Marulanda Gutiérrez		Hombre, 34 años, ingeniero industrial y máster en Sustentabilidad	El entrevistado es un profesional con cerca de diez años de experiencia. Inició su carrera en Corona, pasó por el programa <i>Graduate Trainee</i> de Dow Química en Mercadeo y Ventas, trabajó en consultoría sobre sostenibilidad en Múnich y actualmente lidera un sistema de certificación enfocado en	Profesional que recibe los cambios en tecnología

Sujeto	Datos del informante	Trayectoria profesional	Punto de vista
		cumplimiento ambiental y energético	
Maritza Hincapié	Mujer, 36 años, ingeniera administradora, especialista en Finanzas Corporativas y MBA	Ingeniera administradora con 14 años de experiencia en el área financiera. Trabajó seis años en una empresa del sector manufacturero en planeación y análisis financiero, y actualmente es gerente de Performance Corporativo y Comercial en una empresa del sector automovilístico, donde lidera la estrategia financiera y de precios para las distintas líneas de negocio	Profesional que recibe los cambios en tecnología
Yuliana Ramírez Castro	Mujer, 36 años, administradora de negocios y especialista de Gerencia de Proyectos	Cuenta con más de diez años de experiencia en áreas financieras y operativas. Ha trabajado en Cementos Argos, Avianca, BRM e Inmigración OK, donde ha liderado equipos numerosos y gestionado operaciones de <i>call center</i> y <i>back office</i> , incluyendo la implementación del canal WhatsApp y procesos	Profesional que recibe los cambios en tecnología

Sujeto	Datos del informante	Trayectoria profesional	Punto de vista
		migratorios para Estados Unidos	
Tatiana Perdomo Orozco	Mujer, 35 años, ingeniera administradora, especialista en Mercadeo y máster <i>Marketing</i>	Cerca de 14 años de experiencia en investigación de mercados y gestión comercial. Inició en Nielsen Company, y pasó a Postobón, donde lideró el desarrollo de categorías y <i>shopper marketing</i> , y luego a Kimberly Clark como gerente de cuenta. Posteriormente, fue gerente general de Domino's Pizza y Juan Valdés Café en El Salvador. Actualmente dirige su propio negocio familiar	Profesional que recibe los cambios en tecnología
Pablo Gómez	Bonilla Hombre, 29 años, profesional en <i>Marketing</i> y Negocios digitales	Cuenta con cinco años de experiencia profesional, principalmente en Alta, donde ha desarrollado su carrera en áreas de estrategia, gestión de proyectos y operaciones. Inició en el equipo de Growth, luego se desempeñó como <i>Project Manager</i> y actualmente es <i>Operations Manager</i> en una consultoría para una compañía de seguros	Profesional que recibe los cambios en tecnología

Sujeto		Datos del informante	Trayectoria profesional	Punto de vista
Daniel León	Molina	Hombre, 33 años, ingeniero administrador y especialista en analítica	Experiencia en datos, tecnología y transformación digital. Inició su carrera en Ternium como ingeniero de información, luego trabajó en Seguros Sura durante cinco años como científico de datos y desarrollador de productos digitales. Posteriormente se desempeñó como <i>Product Owner</i> en una empresa tecnológica y actualmente, con cerca de tres años en Tigo Colombia, lidera equipos enfocados en datos y desarrollo digital	Profesional que promueve el cambio desde áreas técnicas
Zuleima Vásquez Zuluaga		Mujer, 34 años, ingeniera administradora y especialista en mercados de energía	Experiencia en servicio al cliente, comercio electrónico y tecnología. Inició su carrera en el sector energético, luego trabajó en Avianca y Tigo en áreas de servicio al cliente y comercio digital. Más adelante participó en una <i>start-up</i> liderando el equipo de atención al cliente, colaboró en un banco en la implementación de un nuevo <i>core</i> tecnológico y	Profesional que promueve el cambio desde áreas técnicas

Sujeto	Datos del informante	Trayectoria profesional	Punto de vista
		actualmente trabaja en Globant desarrollando productos con inteligencia artificial.	
Participante anónimo	Hombre, 37 años, ingeniero administrador y máster Gerencia de Mercadeo	Experiencia internacional en investigación de mercados, análisis financiero y desarrollo de productos. Inició su carrera en ventas y luego participó en un intercambio en Bélgica, donde fue jefe de productos de intercambios internacionales. Posteriormente realizó una práctica en una empresa belga dedicada a la exportación. Más adelante trabajó como analista de negocio en una multinacional americana y actualmente trabaja en una empresa de soluciones tecnológicas para rendición de gastos corporativos	Profesional que promueve el cambio desde áreas técnicas
Stefani Luque	Paola Mujer, 30 años, ingeniera química y de petróleos, especialista en auditoría de seguridad y salud en el trabajo	Trayectoria en operaciones, calidad y experiencia del cliente. Inició su carrera en Ecopetrol como analista de calidad y luego se vinculó a la industria BPO, donde ocupó cargos de coordinación y	Profesional que promueve el cambio desde áreas técnicas

Sujeto	Datos del informante	Trayectoria profesional	Punto de vista
		supervisión en áreas de atención al cliente, ventas y calidad. Actualmente se desempeña como directora de proyectos, liderando iniciativas de implementación de inteligencia artificial y mejora continua	
Andrés Camilo Zapata Vásquez	Hombre, 31 años e ingeniero financiero	Siete años de experiencia en el sector de BPO enfocado en mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia de las interacciones entre usuarios y asesores. Su labor se ha centrado en reducir fricciones en los procesos de atención y convertir el servicio al cliente en una ventaja competitiva para las marcas que representa	Profesional que promueve el cambio desde áreas técnicas
Carlos Fernando Arbeláez Ortiz	Hombre, 48 años, de ingeniero sistemas y maestría en Administración de Negocios	Más de 25 años de experiencia en el sector de TI. Inició su carrera como desarrollador y ha ocupado diversos cargos como analista, gerente de presupuestos y gerente de transformación digital en Philip Morris International. En los	Profesional que promueve el cambio desde áreas técnicas

Sujeto	Datos del informante	Trayectoria profesional	Punto de vista
		últimos años, ha trabajado como gerente de proyectos de TI en multinacionales como Syn Biomed y actualmente en Medtronic, enfocado en proyectos de ciberseguridad	
Juana Camila Tamayo	Mujer, 35 años, comunicadora corporativa y especialista en Gerencia Estratégica	Cuenta con nueve años de trayectoria en Comercial y Nutresa, donde actualmente se desempeña como líder de cultura y comunicaciones, gestionando los procesos de cultura organizacional, comunicación interna, cambio e innovación. Anteriormente, lideró el área de desarrollo humano y organizacional para la regional Antioquia y ha estado a cargo de programas de bienestar y calidad de vida. Antes de ingresar a Nutresa, trabajó en Gluky, coordinando el equipo de planeación estratégica para programas de incentivos y fidelización	Profesional del área de Gestión Humana
Paola Toro Bedoya	Mujer, 35 años, ingeniera administradora,	Ha desarrollado toda su carrera en Procter & Gamble, donde ha ocupado diversos cargos en	Profesional del área de

Sujeto	Datos del informante	Trayectoria profesional	Punto de vista
	MBA y máster en Gestión Humana	manufactura, calidad, planeación de demanda y logística comercial. Posteriormente realizó una transición hacia el área de Gestión Humana en la que actualmente lidera los equipos de gestión humana en Medellín y Perú	Gestión Humana
Oscar Alfredo Cuervo Pineda	Hombre, 53 años, psicólogo y especialista en Administración de Empresas	Más de 15 años de experiencia en talento humano, principalmente en la industria del BPO. Ha trabajado en empresas como Teleperformance, Atlantic International y actualmente en BRM, donde se desempeña como gerente de Talento Humano. Su experiencia abarca atracción y selección, formación, desarrollo, evaluación del desempeño, bienestar y comunicaciones internas, con un enfoque integral en la gestión del talento	Profesional del área de Gestión Humana
Julián Restrepo Guzmán	Hombre, 44 años, comunicador social y periodista,	Ha desarrollado su carrera en el Grupo Cristal, donde ha trabajado en diversas	Profesional del área de

Sujeto	Datos del informante	Trayectoria profesional	Punto de vista
	especialista en Mercadeo, máster en Mercadeo y especialista en Gerencia del Desarrollo Humano Organizacional	en empresas del grupo como Colilados, Calcetería Nacional, Nicol Printex, Cristal y Almatex. Su trayectoria ha estado enfocada en el área de Talento Humano, con experiencia en comunicaciones, desarrollo humano y gestión de procesos administrativos, desempeñando distintos roles dentro de la misma organización	Gestión Humana
Ana María Parra	Mujer, 32 años y psicóloga	Diez años de experiencia profesional, de los cuales los últimos seis los ha dedicado a la psicología organizacional. Inició su trayectoria con un emprendimiento propio junto a una colega y, tras la pandemia, continuó su desarrollo en empresas, enfocándose en procesos de desarrollo organizacional	Profesional del área de Gestión Humana

Trabajo de campo

Recolección de datos cualitativos

Para la recolección de la información se optó por la entrevista semiestructurada, una técnica que permite explorar en profundidad las percepciones, experiencias y significados que los participantes atribuyen a los fenómenos estudiados. Este método favorece el diálogo y la interacción, posibilitando que las respuestas emerjan de manera libre y contextualizada según la experiencia de cada experto. La entrevista es una de las estrategias más empleadas en la investigación cualitativa, pues permite construir conocimiento a partir de la palabra y del intercambio reflexivo entre investigador y participante. Además, su carácter flexible y abierto facilitó ajustar las preguntas y profundizar en los temas que surgieron durante la conversación, lo que garantiza la coherencia entre los objetivos del estudio y la riqueza de la información obtenida (Pulido et al., 2024). En la Tabla 2 se detallan las categorías en relación con los objetivos de la investigación.

Tabla 2
Relación de los objetivos de la investigación con el marco de referencia conceptual, la categoría general y las subcategorías

Objetivo general	Categoría general	Marco de referencia conceptual
Examinar las prácticas de afrontamiento frente a las reacciones provocadas por los cambios en la implementación de nuevas tecnologías en la organización, a través del juicio de expertos, con el	Actitudes reactivas y prácticas de afrontamiento ante el cambio tecnológico organizacional	Se examinarán las actitudes bajo la teoría de los Eventos Afectivos, sus detonadores bajo la teoría de los Dos Factores, el afrontamiento desde la mirada de un proceso dinámico de regulación

Objetivo general	Categoría general	Marco de referencia conceptual
propósito de identificar un modelo de intervención que facilite la adaptación del personal involucrado y la implementación exitosa de proyectos tecnológicos		cognitiva y, finalmente, se evaluará la Gestión del cambio bajo el Modelo de 8 Etapas de Kotter
Objetivos específicos	Categorías secundarias y subcategorías	
1. Identificar las reacciones comunes del personal ante cambios en la implementación de nuevas tecnologías dentro de la organización	Actitudes reactivas frente al cambio tecnológico Subcategorías: emoción, actitud, sufrimiento, resistencia, aceptación y reacción	
2. Recopilar las prácticas de afrontamiento utilizadas por expertos para manejar las reacciones frente a los cambios en la implementación de nuevas tecnologías	Prácticas de afrontamiento frente al cambio tecnológico Subcategorías: estrategias individuales, estrategias colectivas, apoyo organizacional, liderazgo, comunicación y formación	
3. Proponer un modelo de intervención para el área de recursos humanos que facilite la gestión de cambios tecnológicos en la	Gestión organizacional del cambio Subcategorías: Intervención desde talento humano, incertidumbre, adaptación, aprendizaje organizacional, formación tecnológica y liderazgo	

Objetivo general	Categoría general	Marco de referencia conceptual
organización, considerando las mejores prácticas de afrontamiento y las lecciones aprendidas de los expertos		

Diseño del instrumento para la entrevista

Para el desarrollo del trabajo de campo se diseñó un protocolo de entrevista que garantizó condiciones adecuadas de comodidad, confianza y confidencialidad para los participantes. Se procuró crear un ambiente que favoreciera el diálogo abierto, donde los entrevistados se sintieran libres de compartir sus experiencias, percepciones y reflexiones sobre los cambios tecnológicos en las organizaciones. De acuerdo con Pulido et al. (2024), en la investigación cualitativa el encuentro entre investigador y participante debe promover una relación empática y respetuosa, en la que la palabra se convierta en la principal fuente de conocimiento.

Aunque se diseñaron preguntas abiertas base para la ejecución de la entrevista, es relevante señalar que esta no se limitó solo a dar respuesta a estas. Las preguntas base se usaron como guía y se privilegió la indagación consciente en las experiencias que iban siendo compartidas por el entrevistado, buscando comprender los aspectos claves mencionados y un entendimiento profundo del sentido de estos. También es relevante mencionar que algunos de los entrevistados pidieron ser informados del objetivo general de esta investigación y las preguntas base con antelación a la entrevista, lo que facilitó la reflexión profunda de los participantes previo al espacio formal de entrevista y enriqueció las conversaciones en la profundidad de sus experiencias y percepciones. A continuación se presenta el diseño del instrumento de entrevista para satisfacer cada uno de los objetivos de la investigación.

Tabla 3*Diseño del instrumento para el objetivo 1*

Objetivo	Preguntas base
Identificar las reacciones comunes del personal ante cambios en la implementación de nuevas tecnologías dentro de la organización	1. ¿Qué tipo de reacciones ha observado en las personas cuando se implementan nuevas tecnologías en la organización? 2. ¿Cuáles considera que son las principales causas o detonantes de esas reacciones?

Tabla 4*Diseño del instrumento para el objetivo 2*

Objetivo	Preguntas base
Recopilar las prácticas de afrontamiento utilizadas por expertos para manejar las reacciones frente a los cambios en la implementación de nuevas tecnologías	1. En los proyectos de implementación de tecnología en los cuales ha participado, ¿se han implementado prácticas de afrontamiento para manejar las reacciones de las personas impactadas? En caso de una respuesta positiva, ¿cuáles fueron estas prácticas y cuál fue su efecto? 2. ¿Qué tipo de prácticas de afrontamiento ha observado en las personas impactadas por la implementación de proyectos de tecnología? ¿Puede recordar rasgos de afrontamiento individual o colectivo?

Tabla 5*Diseño del instrumento para el objetivo 3*

Objetivo	Preguntas base
Proponer un modelo de intervención para el área de recursos humanos que facilite la gestión de cambios tecnológicos en la organización, considerando las mejores prácticas de afrontamiento y las lecciones aprendidas de los expertos	1. ¿Qué le recomendaría usted a un área de Talento Humano para acompañar la implementación de un proyecto de tecnología? 2. ¿Cuáles cree usted que son los factores claves del éxito para la gestión del cambio en la implementación de proyectos de tecnología?

En total, se realizaron diez y seis entrevistas de manera virtual para facilitar la grabación y la transcripción. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 40 minutos. Al inicio de la sesión se realizó una breve introducción en la que se explicaron nuevamente los objetivos de la investigación, la justificación y se actualizó la información sociodemográfica y la trayectoria profesional de cada uno de los participantes. Antes de iniciar la grabación, se solicitó el consentimiento informado de cada participante que se puede encontrar en el Anexo 1, con el fin de garantizar la confidencialidad de la información y el uso exclusivo de los datos con fines académicos. Todas las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas de manera literal para su posterior análisis.

Proceso de análisis de información

El análisis de la información se desarrolló de manera reflexiva, en coherencia con los principios del enfoque cualitativo. Continuando con los lineamientos de Pulido et al.(2024), este proceso busca comprender la realidad social a partir de los significados construidos por los participantes y avanza de forma progresiva desde la organización inicial de los datos hasta la construcción de categorías de sentido. Para conseguir este

objetivo se empleó un procedimiento que incluyó las fases de categorización, estructuración, contrastación y teorización, permitiendo así transformar la información obtenida en conocimiento.

En la fase de categorización, se realizó una lectura detallada de las transcripciones, identificando fragmentos de significado vinculados con las reacciones al cambio tecnológico, las prácticas de afrontamiento y las estrategias organizacionales para la gestión del cambio. Posteriormente, durante la estructuración, estos fragmentos fueron agrupados en categorías y subcategorías que reflejan relaciones entre los elementos del fenómeno en investigación. La contrastación permitió revisar la coherencia entre los hallazgos y los marcos de referencia conceptual revisados, reconociendo coincidencias, tensiones o aportes desde la experiencia de los expertos. Finalmente, en la fase de teorización, se integraron los resultados en un nivel interpretativo más amplio, orientado a la construcción de un modelo de comprensión de las prácticas de afrontamiento ante el cambio tecnológico en las organizaciones (Pulido et al., 2024).

DESARROLLO DEL TRABAJO

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas realizadas para cada uno de los objetivos de investigación.

Tabla 6

Matriz de análisis de la información del objetivo 1

Objetivo específico 1: Identificar las reacciones comunes del personal ante cambios en la implementación de nuevas tecnologías dentro de la organización.			
Entrevistado	Fragmentos (categorización)	Análisis (Estructuración)	Triangulación (Contrastación)
Juan Pablo Marulanda Gutiérrez	“...Y creo que hicieron como el onboarding de cómo íbamos a hacer esta nueva, esta nueva tecnología, y fue tan absolutamente complicada la adopción de esta tecnología...” “...absolutamente nadie había entendido como se iba a utilizar esta	El factor más crítico en su experiencia fue la usabilidad y la complejidad de la herramienta. Si la herramienta no es intuitiva y el valor no es evidente para el usuario, genera rechazo, estrés y malestar.	La dificultad de uso y la complejidad que no resuelve la vida se relaciona con el modelo de tensión laboral de Karasek (1979), ya que incrementa las demandas laborales (esfuerzo y tiempo) sin aumentar la autonomía o el beneficio para el colaborador generando malestar psicológico.

	nueva herramienta de comunicación.” “...como cuando no hay esa esa integración de la información, también hay, es como un detonante que genera estrés, que genera malestar que genera como rechazo, como al a la nueva herramienta...”		
Maritza Pérez Hincapié	“...cada vez que llegaba a una implementación tecnológica, la primera redacción es más de resistencia, como esto, porque si siempre ha funcionado así...” “... si es un equipo más joven, está más abierto a la implementación de nuevas tecnologías...”	La resistencia es una reacción natural vinculada al miedo a la pérdida y está relacionada posiblemente con la edad de la persona. La curiosidad surge cuando las herramientas se ven como un medio para mejorar la calidad de vida o expandir el conocimiento.	El miedo a desaprender y la dificultad emocional que implica adaptarse a una nueva realidad es el foco del Modelo de Transición de Bridges (1991), que indica que las personas deben soltar lo anterior y pasar por una zona neutral de reconfiguración si de verdad quieren comenzar una nueva etapa.

	“... Llevan una trayectoria profesional importante y se resisten porque sienten que las cosas se hacen bien y eso la resistencia también es producto. Desde mi opinión, desde una emoción de miedo, de temor a perder sus trabajos, de que sea algo más complejo...” “...También hay una emoción de curiosidad, apertura, inquietud...” “...a veces un poco de incertidumbre...” “...un miedo o un rechazo al equipo.”		
Yuliana Ramírez Castro	"Todo lo ligan a básicamente a perder el empleo o a que es algo difícil de utilizar".	La resistencia combina el miedo a la eliminación de cargos con la percepción de la herramienta como	El temor al reemplazo y la brecha digital se asocia con el malestar generado por el riesgo STARA awareness de

	“...tú les propones un cambio en una tecnología y pues obviamente su primera reacción es como de ansiedad...” “...me pongo un poquito reacio a, a que me expliquen...”	demasiado dispendiosa. La ansiedad es la emoción más visible.	Brougham y Haar, (2018). Las emociones de ansiedad y resistencia se alinean con la Teoría de los Eventos Afectivos de Weiss y Cropanzano (1996) donde los sucesos laborales del día a día terminan siendo mediados por emociones y finalmente teniendo un impacto en la conducta del individuo.
Tatiana Perdomo Orozco	“...personas que son mucho más jóvenes o como más abiertas al cambio, porque no necesariamente es la edad lo tomaban demasiado bien, obviamente con miedo a que muchos procesos de pronto quitaran algo de sus trabajos o algo, pero	La resistencia se manifiesta en el desinterés y la oposición activa (poner peros, conflictos de ego). El miedo y la desmotivación son los principales motores de la inacción o la oposición.	Según Damasio (2003) el miedo es causa de la resistencia, que finalmente genera sufrimiento y el temor a que la vida deje de autorregularse. El juego de egos y las discusiones entre áreas se vinculan con el concepto de actitud

	muy abiertos a aprender” “..que allí toca trabajar un muy un tema muy de cultura, el cambio de cultura, la implementación donde nos apoyamos mucho con otras áreas como gestión humana” “..se dedicaron a estudiar, a traer ideas que habían que habían hecho.” “...tenía un poquito más de restricción al cambio y no quería bueno, hay realmente desinterés, no quería participar o o le ponía como peros” “...un juego de egos, es que ya esto se ha se ha hecho, pero no		de Allport (1935), que combina las dimensiones emocionales, cognitivas y conductuales de la respuesta individual.
--	---	--	--

	se logró o sí se logró, pero yo no lo estoy haciendo entonces, entrar entre áreas...”		
Pablo Bonilla Gómez	“...creo que son resistentes” “..porque al ser humano no le gusta cambiar” “...he visto, que me parece un poco loca, es en pues ignorar esa nueva metodología...” “...lo que termina pasando es que cuando lleguen a usarlo pues no entienden cómo usarlo, ya va a entrar, entonces hay mucha frustración” “...Otras cosas que se observan también en esa negación es,	La resistencia es común, especialmente porque el cambio implica invertir energía en entender nuevos procesos. El ignorar lo nuevo es una actitud hasta que lo anterior se desactiva. La pereza y el miedo son los detonantes principales.	El hecho de que se deje habilitado el método anterior y la gente lo ignore es un ejemplo de cómo la actitud se transforma al enfrentarse a nuevas experiencias sociales tal como lo defienden Thomas y Znaniecki (1918).

	pues, la resistencia verbal” “...la pereza y el miedo a cambiar los sistemas.”		
Daniel Molina León	“...al inicio, se toma como mucho el tema del ego o la autoestima de cada una de las personas porque a las personas no les gusta estar como desentendidas o fueras de contexto de los proyectos” “...muchas de las de las personas es de negación, empieza como con la negación y el bloqueo” “...creo que es una manera como de	La no inclusión en la fase de diseño detona una actitud defensiva (actitud reactiva). El miedo más profundo es a la eliminación de puestos de trabajo o la afectación de ingresos del trabajador (supervivencia).	Las reacciones de defensa y de ir en contra son ejemplos de actitudes reactivas, las cuales reflejan ajustes rápidos y a menudo inconscientes para adaptarse a presiones externas (Ubillos et al., 2003). El temor al impacto de las nuevas tecnologías en el puesto de trabajo se asocia con el concepto de sufrimiento laboral, malestar psicológico y sentimientos de alienación (Vrontis et al., 2022).

	reaccionar, de defensa he notado mucho esos dos y como de ir en contra y también como de indiferencia” “...reaccionar de forma como a la defensiva, mucho por tema de supervivencia.”		
Zuleima Vásquez Zuluaga	“...yo creo que también es muy natural y humano un poco de resistencia al cambio.” “...la gente un poco mayor es un poco más resistente”	La resistencia es un proceso "natural y humano" con una curva de aprendizaje asociada de aproximadamente seis meses. La gente se resiste porque teme que lo nuevo interrumpa o alargue sus funciones.	La percepción de que el cambio es una "tarea extra" de la cual no se comprende muy bien el sentido, está en línea con el enfoque de Hackman y Oldham (1976) sobre la motivación, que enfatisa la necesidad de que el puesto tenga significado y autonomía para generar satisfacción.

Participante anónimo	"...gente muy Boomer, es muy reacia al cambio y es un proceso que toma más de 6 meses"	La resistencia se manifiesta en la rigidez a no modificar los procesos existentes, aun si son menos eficientes. La edad (boomers) es un factor clave en la renuencia a cambiar, buscando mantener la zona de confort operativa.	La resistencia se explica por el arraigo a los procesos que funcionan. Esto se alinea con la ecuación del cambio de Beckhard (1975), donde debe haber primero una insatisfacción con el estado actual (D) para que el cambio pueda ocurrir.
Stefani Paola Luque	"Una mezcla de reacciones... bastante curiosas o entusiastas" "resistencia... ligada un poco a la como a la incertidumbre, como a ese temor... de perder el control". "...o como desinterés porque obviamente no es fácil admitir que pues me preocupa perder el control o que esto me puede	La principal barrera es la inseguridad y el miedo a perder el control sobre los procesos que ya se dominan. La resistencia no siempre es abierta, sino que se enmascara como desinterés. La falta de contexto o propósito del cambio, lo convierte en una carga	Para abordar el sufrimiento laboral, Dejourns (2010) explica que este se genera por el choque entre las expectativas organizacionales y las posibilidades reales del trabajador. La falta de información o de propósito hace que la expectativa del cambio termine en una imposición estresante para el trabajador.

	reemplazar o no voy a hacer indispensable entonces, pues digamos que que que ese que lo veo como disfrazado a ese de como ese desinterés"	adicional para las personas.	
Andrés Camilo Zapata Vásquez	"...actitudes son positivas, las personas están motivadas". "Actitudes de indiferencia" "actitud crítica" "...restricciones con no lo sé hacer, nunca lo he hecho así, no voy a ser capaz, es una tarea adicional, a mí no me pagaron para esto"	La reacción está fuertemente ligada al nivel jerárquico. La indiferencia es una reacción común en niveles tácticos y un grupo operativo. Los detonantes son la falta de liderazgo para permear la visión y el miedo a lo que no se conoce.	La ambición de transformar procesos a través de la tecnología desde el nivel estratégico se alinea con la visión de Kotter (1996), cuyo modelo enfatiza que el cambio debe iniciarse con la creación de un sentido de urgencia y la conformación de una coalición poderosa que construya y comunique una visión clara
Carlos Fernando Arbeláez Ortiz	"uno encuentra múltiples reacciones desde las personas que están contentas... hasta los que	Se identifica un espectro completo de reacciones, desde la satisfacción y el entusiasmo hasta la	La observación de múltiples reacciones y la negación al cambio se enmarca en el concepto de resistencia al cambio acuñado por Lewin

	constantemente lo están abrazando" "El solo, el cambiar el software de correo electrónico ya les genera un estrés" "se niegan al cambio... reniega y pone mala cara y habla mal de la herramienta o del cambio" "...A será que me van a echar porque ya no tengo que hacer estas opciones" "Le genera ansiedad el cambio y le genera que va a hacer más trabajo y le va a tomar más tiempo hacer las cosas"	negación y el rechazo activo. Las reacciones negativas clave incluyen estrés, ansiedad, negación y el uso de un lenguaje peyorativo Los detonantes de la resistencia se centran en el miedo a la pérdida de empleo y la percepción de que la nueva tecnología resultará en más trabajo o mayor complejidad. Una reacción común de resistencia es la inercia, donde el personal prefiere seguir utilizando las herramientas antiguas.	(1947), un "fenómeno sistémico" que altera el equilibrio organizacional.
--	--	--	---

Juana Camila Tamayo	“...reacciones principales que tú encuentras en los impactados es resistencia a lo desconocido” “... también es natural, pues que las personas viven su curva de cambio...” “...con públicos que son mucho más abiertos a lo nuevo, que les interesa aprender y que se vuelven legitimadores de esas herramientas...” “...como que sigan generando esa resistencia, porque eso también tiene un efecto a nivel de grupo...”	El miedo al reemplazo es un factor central para roles operativos (vendedores, entregadores). El rechazo se propaga a través de la deslegitimación del proyecto a nivel de grupo, afectando la adopción.	Según Locke (1990) la satisfacción laboral surge cuando el trabajo, evaluado frente a los valores y metas personales, facilita o cumple dichos valores. La percepción de beneficio o eficiencia (mejorar ventas/rutas) satisface un objetivo laboral que tiene consecuencias personales, lo que facilita la adopción.
----------------------------	---	---	--

	“...esa intervenir, esa causa, que pues por lo general es el miedo...”		
Paola Andrea Toro Bedoya	“...principal reacción que tienen las personas es resistencia” “...que ya están predispuestos a que detrás de esto viene un proceso de productividad que termina, pues como con la reducción de. De puestos de trabajo...” “...Entonces creo que también hay como, como apatía a implementarlas porque al final no les está simplificando nada...” “...continúan haciendo las cosas de la manera en que se hacían antes”	La resistencia es sistemática y arraigada a la cultura de productividad y reducción de horas-hombre. Los desarrollos globales que complican la operación en lugar de simplificarla, generan apatía y desconfianza.	La creencia de que la tecnología implica reducción de puestos refleja el sufrimiento generado por la integración de nuevas tecnologías y el temor al reemplazo laboral. La complejidad del nuevo sistema que no simplifica es una fuente de insatisfacción dado que no garantiza los factores higiénicos de seguridad en el puesto de trabajo (Herzberg, 1962).

Oscar Alfredo Cuervo Pineda	“Lo miraron como con curiosidad y con disposición de aprendizaje.” "muy disponibles, entusiastas al respecto" "Me gusto, me parece interesante, quiero participar, yo te ayudo a armar el proyecto" “...pues si el jefe dice que se hace, pues intervenimos y lo trabajamos y lo implementamos"	La principal fuente de reacción es el temor a la sustitución, especialmente en un contexto de proyectos enfocados en reducción de costos. Los neutrales son aquellos que, aunque sienten temor, cumplen porque el líder lo ordena.	La existencia de entusiastas (fuerzas positivas) y la presunción de resistencia (fuerzas negativas) se relaciona con la teoría fundacional del cambio de Lewin (1947), quien introdujo el concepto de cambio organizacional como un fenómeno sistémico que requiere alterar el equilibrio de fuerzas impulsoras y reactivas.
Julián Restrepo Guzmán	"... miedo, emociones negativas, ansiedad". "ahí hay un tema de pérdida de trabajo, piensan las personas que te van a reemplazar, te van a quitar lo que tú haces".	La resistencia se cataloga en activa (sabotaje abierto) y pasiva (desinterés). La alta dirección y su coherencia son fundamentales para mitigar la subjetividad y la incertidumbre.	Este análisis se alinea con la descripción de las actitudes reactivas (McDougall, 1908), entendidas como respuestas que hacen un puente entre lo individual y lo colectivo dado su aspecto biológico pero a la vez social.

	"La complejidad también la frustración personal se deriva de la complejidad posible del tema". "Encontrarse en algunos Estados como el entusiasmo curiosidad". "está el escepticismo..." "Incertidumbre o confusión? "		
Ana María Parra	"Una de ellas podía ser la curiosidad del entusiasmo... algunas ocasiones, también pude observar incertidumbre o ansiedad... resistencia pasiva lo llamo yo".	Las reacciones varían desde la curiosidad (positiva, en equipos técnicos) hasta la ansiedad o la resistencia pasiva (demoras en la adopción).	Desde la perspectiva del diseño transformador del trabajo de Parker (2025), las reacciones positivas se vinculan con un ambiente que promueve la autonomía, la colaboración y la

	"resistencia pasiva... en las demoras en la adopción de esas nuevas tecnologías"	La principal causa de las reacciones negativas es la falta de comunicación y gestión del cambio en el momento adecuado.	estimulación intelectual, lo que incrementa la disposición de las personas a participar en el cambio
--	--	---	--

Tabla 7

Matriz de análisis de la información del objetivo 2

Objetivo específico 2: Recopilar las prácticas de afrontamiento utilizadas por expertos para manejar las reacciones frente a los cambios en la implementación de nuevas tecnologías.			
Entrevistado	Fragmentos (categorización)	Análisis (Estructuración)	Triangulación (Contrastación)
Juan Pablo Marulanda Gutiérrez	"No necesariamente a través de un on boarding, sino como con early adopters, sí, con gente que lo está haciendo de manera temprana y que le muestra a 1 como el beneficio". "Exponer y poner en evidencia el beneficio"	Los early adopters que demuestran valor resuelven la adopción más rápido que un onboarding formal. El éxito depende de que el valor sea bilateral (para la empresa y el colaborador).	El uso de early adopters que contagian la adopción se alinea con el aprendizaje social de Bandura (1986), donde las respuestas actitudinales se desarrollan por observación y modelado.

	que trae, no en un on boarding, pero sí, por ejemplo, en cuando hay generación de output". "cuando son muy buenas prácticas que le resuelven la vida a uno" "...hay veces va y saca la cita y le dice, fulanito, yo sé que estás haciendo, me contaron que hiciste esto cómo lo hiciste? Porque yo también quiero poderlo hacer". "...cuando uno ve que hay otras personas que están sacando provecho y que están haciendo más rápido su trabajo y con mejor y		
--	--	--	--

	con mejores resultados".		
Maritza Pérez Hincapié	"en esas prácticas está el despliegue, un tema de presentación como detallada, con plazos, tiempos responsables". "... las reuniones son mucho más tensas, mientras que en metodologías ágiles, si se sigue, pues como el marco de trabajo, son reuniones diarias de 15 minutos, entonces como que no invade, deja a las personas pensar, hacer, proponer". "Hay sprints, entonces se trabajan en tiempos de trabajo más concretos y eso a mí me parece que hace mucho sentido porque	Las metodologías ágiles son prácticas de afrontamiento efectivas, ya que generan mayor conexión y participación al ser menos invasivas. La práctica de la tutoría entre pares es clave para complementar la experiencia con la nueva habilidad.	El cuestionamiento constructivo de Endler y Parker (1990) es un afrontamiento orientado a la tarea que busca resolver el problema directamente.

	también las personas se sienten con ese voz y voto de ir opinando cómo se van haciendo como las construcciones". "y las personas sí tener apertura, tener espacios, pues como de preguntar, pues como no solamente dar por sentado que todo el Mundo lo entiende". "ponerle como una especie de como de ayudante o un tutor, decir que no va a estar solo en la implementación, entonces, ponerle a alguien que sepa sobre lo que la otra persona desconoce".		
Yuliana Ramírez Castro	"... se buscó de muchas maneras como llegar a la gente y pues brindarle el por qué y	La reubicación es una práctica efectiva de afrontamiento al miedo a la	El cansancio de tareas repetitivas que llevan a la aceptación inmediata del cambio

	pues darle el contexto y para qué nos iba a servir y cómo iba a transformar la experiencia del cliente y demás. Ahí creo que se hizo demasiados, pues demasiadas cosas, demasiadas campañas de expectativa, pues creo que se implementó una vaina muy grande, pero la verdad, el el impacto que tuvo o fue bajo". "creo que era más ese tema de, venga, yo le explico que vamos, o sea, es una tarea super dispendiosa, es muy desgastante, usted no genera valor con eso, pero entonces venga, yo lo pongo a hacer otra tarea que sí es de impacto para el cliente, que sí va a tener una	eliminación de cargos. La frustración por la tarea repetitiva es un motor para la aceptación.	es una manifestación del malestar generado por el trabajo, que se resuelve al enfocarse en tareas de mayor valor para el individuo según Porras (2019).
--	--	---	--

	mejor repercusión, que va a tener de pronto hasta una comisión más alta. Entonces ahí creo que eso es lo que se ha manejado".		
Tatiana Perdomo Orozco	"sí o sí se tienen que buscar espacios por medio de gestión humana por medio de no sé la vicepresidencia que lo está desarrollando por medio de la cabeza que muestre. ¿Para qué se van a hacer las cosas?Cuál es el objetivo final y por qué se necesitan hacer". "sí entra mucho los líderes, sobre todo de de las diferentes áreas y gestión humana, con un proyecto de gestión de cambio para que primero, para entender	La práctica organizacional debe estar enfocada en generar una cultura de gestión del cambio y utilizar la motivación de verse en la mega de la compañía. El afrontamiento individual usa la empatía (entender dolores) y la informalidad para negociar.	El enfoque en la Academia y el desarrollo de skills se relaciona con las organizaciones que aprenden de Senge (1990), donde el cambio duradero se logra si se desarrolla la capacidad de aprender continuamente.

	cuáles son los Dolores de la gente". "sino para generar como un plan de inicio corto, mediano y largo plazo que ayude como todo ese proceso de gestión del cambio". " la Comunicación informar que la gente tenga claro el objetivo". "la táctica que más usábamos era entender cuál era como esa persona o ese grupo al que yo me tenía que enfrentar. ¿Cuáles eran las grandes barreras a conocer? Muy bien, a quién le voy a hablar y de quién necesito ese cambio o ese apoyo,		
--	--	--	--

	porque al final es un apoyo". "entenderlo, escucharlo sobre todo y te estoy hablando del grupo o de persona, o entender cuáles eran como sus Dolores era fundamental antes de cualquier reunión antes de pedirles cualquier cambio antes de pedir lo que sea". "no solamente necesito esto de tu parte, sino venga, esto cómo va a cambiar toda una compañía una forma de hacerlo? Y necesitamos esto de tu parte"		
--	---	--	--

Pablo Bonilla Gómez	"se implementó todo un framework de cambio que tuvo que ser aprobado, pues por todo el comité del proyecto, para que las personas impactadas pudieran. [...] Afrontar el cambio". "Esas prácticas que ellos tuvieron fueron la mayoría fueron voluntarios para venir a Bogotá a darles el entrenamiento a estas personas, crear redes de apoyo, crear espacios en donde se pudieran sentar con las personas que se están entrenando y les pueden preguntar y también del lado cultural, pues abrieron muchas oportunidades y muchos espacios para conversar y	La resistencia puede ser un acto activo y estratégico por parte de los líderes (bloqueo de recursos). Por este motivo el alinear los líderes de la organización es una de las prácticas de afrontamiento más efectivas. El afrontamiento positivo es una toma de propiedad del proceso por parte del individuo.	La toma de propiedad y la proactividad del individuo para influir en su entorno de trabajo se relaciona con el concepto de empoderamiento psicológico de Spreitzer (1995).
----------------------------	---	---	---

	realmente empezar a entender y entablar la relación con los equipos". "empezaron a hacer un un tema que se llama Office hours: Vinieron acá a Bogotá todas las semanas, están vendiendo diferentes personas, pues estos estos frames nos pueden preguntar y se sienten, digamos que parte del proyecto". “La resistencia del liderazgo tuvo un efecto de cascada: apenas el líder dijo, oiga, no, no, no tenemos tiempo, eso no es tan relevante. Pues digamos que como las áreas de apoyo de una se		
--	---	--	--

	desconectaron y dieron, Ah, perfecto si desde arriba no estamos alineados" "las personas que sí se van a ver afectadas por el proyecto... se dieron cuenta que era el contrario que realmente necesitaban hacer un cambio individual y grupal". "empezamos a ver dinámicas. Particulares porque aunque desde el desde el Direct se haya dicho que no había recursos y que no se podía, ellos mismos empezaron a proponer soluciones a esas trabas que estaban perdiendo liberadas"		
--	---	--	--

	"muchos dijeron, Venga, si no hay recursos para asignar fijas, pero yo me voy a conectar tales días en tales franjas para que me hagan preguntas". "empezaron a tener rasgos individuales de afrontamiento, de decir, pues yo sí, me vuelvo owner de mi progreso".		
Daniel Molina León	"en ocasiones sí se hace algún instructivo" "mandan comunicados. Te mandan a hacer cursos en las nuevas plataformas de las compañías, en las conversaciones con con el Board, o sea, con el Presidente o con los Vicepresidentes. Ellos mencionan	La principal táctica organizacional es la constancia en la comunicación a través de múltiples canales (correos, intranet, cursos, alta dirección). La práctica negativa más visible es la negación (ignorar hasta que se obliga).	La práctica de ignorar o negar el cambio es un ejemplo de evitación o negación del COPE inventory de Carver et al. (1989).

	siempre el tema de seguridad." "el tema de comunicación, el tema de mandar correos, el tema de entras a la intra entrame y te aparece el mismo, un módulo con el tema de seguridad, el Presidente te habla, te mandan a hacer cursos todos los meses de toma de seguridad, entonces va calando, va calando, va calando, va calando, de a poco esa constancia". "la gente sigue, sigue usando la anterior, porque ese es el supongo. Pues que según como lo cómo me lo explicabas es una técnica de		
--	---	--	--

	afrontamiento, sería es pues, yo sigo haciendo mi trabajo como lo hacía antes. Yo no voy a utilizar la nueva herramienta." "Lo ignoran, lo ignoran completamente, pues hasta que no me obliguen hasta que no me quiten lo anterior, hasta que nadie alguien me explique, pues no la voy a usar". "cuando son curiosos y entran solo por investigar, ni siquiera como, Ah, bueno, vamos a aprender más para hacerlo mejor".		
Zuleima Vásquez Zuluaga	"Volver a la a una aula y y poner cuidado por más de una hora pues es es imposible. Entonces, tal vez los	La vinculación a la medición es el motivante más efectivo para la adopción.	Kanter (1983) sostiene que el cambio requiere movilizar redes internas de iniciativa, lo que refleja esta

	los modelos de entrenamiento, de gestión del cambio desde ahí no han sido los más adecuados, entonces generan restricciones". "Yo haría primero una formación muy uno a uno. Ya la haría digital, no sentaría como a la gente en la misma sala." "tendría un acompañamiento muy de piso, pues como muy uno a uno para que puedan preguntar justo en el momento en el que se les genera la duda eh cuando ya se está haciendo la usabilidad, porque ahí es más probable que		práctica de afrontamiento al proponer generar como unos embajadores internos para contrarrestar la propagación del voz a voz negativo.
--	---	--	---

	realmente aprendan a usar la tecnología". "ojalá algún sistema o un bot que te pueda resolver en real time si preguntas algo puntual... y que la documentación de los de los aplicativos de soporte no sean tan tan tan mamotretudos, no sé si la palabra existe, pero tan largos, tan difíciles de consumir". "lo que he visto que más funciona viéndolo desde las prácticas empresariales es que sí o sí se haga con un tiempo prudente y dos, pues que haga parte como de los objetivos que me miden... a mí".		
--	--	--	--

	"creo que ahí la clave, pues, pero eso ya sería una práctica, es es hacer generar como unos embajadores internos, porque las los retos aparecen ya en la usabilidad". "tal vez otros tipos de eventos grupales donde les muestres el objetivo, por qué se está haciendo la migración o porque el cambio, porque la implementación, como motivarlos desde ahí". "al principio todos los sistemas pues tienen un tiempo de de estabilización y como la de entrada no funcionan tambien bien, la gente les pierde la fe porque es como que		
--	--	--	--

	entró y falló o entró y no vio lo que quería ver o le prometieron una cosa y están viendo otras que si no es claro que es un tiempo de adopción mientras estabiliza se pierde muchos early adopters ahí en esa en ese escenario".		
Participante anónimo	"nosotros entrenamos al train the trainers... entrenamos a una persona en la empresa, que es la que está dedicada a que ellos van a entrenar a todos los superusuarios" "Entramos si hay un, si hay un, si hay un jefe de gestión de cambio, hablamos con ellos, hablamos cómo el proceso va a cambiar, cuáles son las aplicaciones?"	La estrategia de transferencia de conocimiento es delegada a superusuarios (train the trainers). El éxito se logra cuando se descentraliza el cambio (células regionales) y se provee soporte adecuado.	El fracaso por falta de alineación se explica en la Teoría de la Acción Razonada de Fishbein y Ajzen, (1975), donde la conducta está determinada por la intención de actuar (objetivos distintos).

	"lo más, lo más individual que podemos llegar es a identificar super usuarios que pueden llegar a influenciar a la organización"		
Stefani Paola Luque	"... la comunicación anticipada sobre el cambio entonces, pues normalmente nosotros le llamamos un Kick off donde explicamos ese primero, ese porqué y para qué y el beneficio tanto pues yo diría, que organizacional como individual" "es muy importante que las personas conozcan el proceso antes de ser partícipes de él" "yo he visto personas que pues que adaptan una actitud de aprendizaje, o sea, buscan el apoyo, no les da pena y se adelantan	La comunicación asertiva del propósito y beneficio es fundamental para reducir la resistencia. El afrontamiento negativo más común es evitativo, transfiriendo el riesgo a un tercero.	La necesidad de que las personas conozcan el proceso antes de ser partícipes de él se relaciona con los hallazgos de Coch y French Jr. (1948), que evidenciaron que la participación activa de los empleados en el diseño del cambio reduce significativamente la resistencia.

	explorando, ya sea por su cuenta o simplemente pidiendo la ayuda" "existen otras personas que a ver esa es como una actitud. No sé si la palabra correcta es evitativa, minimizan el uso de esa tecnología"		
Andrés Camilo Zapata Vásquez	"...yo creo que una de las más comunes en las que he participado son los Focus Group, es decir, esas sesiones donde damos la voz a las personas o a los actores principales de la adopción de la tecnología". "como en las intervenciones individuales, y también incluso de ya digamos que una parte más. Cuantitativa, es decir, el planteamiento y la construcción de	La clave en las prácticas grupales es la segmentación para gestionar la energía de los detractores, ya que el afrontamiento negativo puede ser contagioso. El afrontamiento negativo se da en personas que buscan la invisibilidad dentro de la organización.	El afrontamiento orientado a la evitación o resistencia pasiva se clasifica como afrontamiento orientado a la evitación o desconexión conductual y mental. La indiferencia es una forma de resistencia pasiva observada en el marco conductual y se relaciona con el patrón de evitación descrito por Lazarus (1966), donde el individuo se niega a cambiar su conducta para

	métricas que me ayuden a identificar de pronto por ahí qué tanto se está adoptando y adoptando, bien, digamos que las las herramientas que estamos colocando a disposición" "siento que esas técnicas. De afrontamiento grupal de de de esas conductas no siempre son positivas, al menos si no se tiene un propósito claro, pueden terminar descontaminando el resto del equipo" "Esa es la razón principal por la que esas personas son indiferentes. Son indiferentes tanto a proyectos tecnológicos como a otras		manejar la ansiedad generada por la amenaza del cambio.
--	---	--	--

	circunstancias que puedan ocurrir en su entorno" "Dificultad de comprensión, es decir, no. No sabe ni cómo funciona ni el por qué, y eso va a ser. Evidentemente muy difícil de que la persona lo pueda adoptar Así comportamientos"		
Carlos Fernando Arbeláez Ortiz	"se hacen campañas de gestión del cambio" "tengo que ir vendiendo la idea dentro de la organización porque si no el cambio se me devuelve" "yo suelo identificar lo que llamo los champions y los champions son esos, digámoslo y embajadores que yo	Es vital vender la idea del cambio e involucrar a la gente. Esto incluye escuchar activamente los temores y dudas de las personas. Una práctica central es la identificación y movilización de "Champions" o "embajadores" en áreas estratégicas para ayudar a permear el cambio a	La sugerencia de involucrar y dividir los proyectos en fases está en sintonía con Dannemiller (1992), quien aboga por la intervención participativa a gran escala y la cocreación de la visión para movilizar el deseo de cambio desde cada uno de los individuos.

	tengo dentro de cada área" "mi apoyo en ellos [los champions] para hacer entrenamientos, para hacer... los QNA donde arranco a contar la estrategia que vamos a montar y a escuchar la gente, escucharle los miedos" "haces entrenamientos todos los días. Durante 2 semanas llegan al en esas 2 semanas llegaron 10... uno pasa el reporte al gerente... y al otro día están allá, están allá en el entrenamiento"	través del "voz a voz". Prácticas Individuales Positivas: se manifiesta en la búsqueda activa de conocimiento (estudiar, pedir becas, actualizarse). Prácticas Individuales Negativas: Incluyen el sabotaje social o la creación de "ruido" por parte de los "antichampions" y la evitación de la herramienta o la negación de su utilidad.	
Juana Camila Tamayo	"sí hay unas prácticas de afrontamiento ya definidas, de hecho nosotros tenemos un modelo de gestión de	El modelo de afrontamiento del cambio de la empresa es adaptativo y usa la	Establecer una red de legitimadores del cambio, que son líderes y compañeros que promueven el

	cambio que lo llamamos modelo de gestión de cambio adaptativo" "tener una comunicación muy clara, un muy buen plan de comunicaciones, teniendo en cuenta quién es el impactado" "un plan de formación, porque es que si tú no le explicas a la persona cuál va a ser el cambio y qué es lo que se espera de ellos, pues va a ser muy difícil que logren adoptar la la herramienta" "Tener una buena red de legitimadores del cambio, donde tú construyas unos mensajes clave YY como unas anclas comunicacionales muy claras para. Promover	perspectiva del impactado. La sana competencia y las redes de apoyo naturales son formas de afrontamiento colectivo informal que aceleran la adopción.	cambio "desde el mismo equipo de la persona impactada" se relaciona con las estrategias defensivas colectivas de Dejours, (1980), donde los grupos elaboran mecanismos simbólicos y prácticos de apoyo.
--	---	--	--

	ese cambio, no desde la compañía, sino como desde el mismo equipo de la persona impactada" "el refuerzo que pues por lo general lo conocemos como refuerzo positivo, que son los planes de incentivos o de fidelización o de motivación, que algunos tienen recompensas, otros son reconocimientos sociales"		
Paola Andrea Toro Bedoya	"generar espacios de conexión donde las personas puedan experimentar y puedan como que estar conectados con como con ese mapeo de las necesidades con el mapping and matching, con todo el proceso, digamos de desarrollo"	El involucramiento temprano y las pruebas con usuarios finales son clave para la adopción. El afrontamiento individual (crear ayudas propias) se ve limitado por las	El concepto de Freud (1926) sobre los mecanismos de defensa se considera el antecedente del afrontamiento (coping). Estos mecanismos son procesos inconscientes que el individuo utiliza para manejar la ansiedad y

	"normalmente siempre que hay un lanzamiento hay como dentro de la etapa del proyecto, un proceso de pruebas, entonces siempre las pruebas las hacemos con los usuarios finales" "para que ellos mismos puedan dar input sobre lo que están viendo de la plataforma o de la herramienta que se está implementando y que eso los haga también sentirse parte como del del del proyecto" "Jornadas de entrenamiento, dependiendo, digamos, del tamaño	estrictas políticas de ciberseguridad de la empresa.	protegerse de estímulos amenazantes. El hecho de que los empleados rechacen la nueva herramienta y sigan usando los procesos antiguos es un intento de protegerse de la amenaza de la complejidad o la obsolescencia laboral. La retroalimentación posterior a la implementación es a menudo negativa, llena de quejas como "no es suficiente" o "me complejizó el trabajo".
--	---	---	---

	del proyecto, optamos por sesiones que sean como Outlook Office. Entonces los sacamos a todos y nos vamos dos o 3 días por fuera a pues como a hacer inmersión en en en la plataforma o en lo que se esté lanzando. O puede ser que sea sesiones de no sé, 3 horas varias veces a la semana o una. Una vez por semana" "es fundamental garantizar que hay sesiones de de capacitación para que se pueda generar, pues como todo el conocimiento en el uso de las plataformas"		
Oscar Alfredo Cuervo Pineda	"sí hablo de estrategias de afrontamiento a nivel organizacional y lo y lo clasifico como en	La transparencia total en la comunicación sobre la realidad del	La proactividad individual se vincula con la motivación y oportunidad de la

	temas de comunicación y de transparencia sobre los objetivos que busca perseguir la compañía en este corto plazo de trimestre" "Otra buena práctica que lo alimenta es que nosotros tenemos unas sesiones de trabajo que se llaman el Daily Huddle"	negocio es una práctica corporativa clave para motivar el cambio. El afrontamiento positivo se da en líderes naturales que jalonan al resto.	conducta, alineándose así al enfoque de Fazio (1990) en donde las actitudes llegan a tener una influencia sobre el comportamiento.
Julián Restrepo Guzmán	"siempre de en todo momento, comunicación abierta constante y enfocar en los roles, acá donde entregue lo que necesita saber con transparencia. Por un lado no se guarde nada" "tema de capacitación, que lo mencionábamos fundamental" "tienes que generar unos espacios de	La práctica debe ser proactiva, es decir que debe ser ejecutada antes de que el problema de la resistencia esté encima. El acompañamiento emocional es vital para gestionar el "duelo" o la "pérdida" que siente la persona.	Lewin (1936) definió la resistencia al cambio como un fenómeno sistémico que requiere gestión. Para lograr un cambio sostenible, es necesario alterar el equilibrio de fuerzas impulsoras y reactivas a través de tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento. Las prácticas de afrontamiento

	acompañamiento emocional" "liderazgo visible. O sea, que se vea que hay una cara que está aquí con nosotros al frente, sufriendo o viviendo, pues cada una de estas cosas" "es el tema de la implementación gradual. Vamos comiéndonos la torta por partes de espacio, para eso están las fases dentro de los proyectos, las acciones y todo"		mencionadas son las acciones que gestionan esta alteración del equilibrio, particularmente en la etapa de descongelamiento. La anticipación y gradualidad: el error es definir las prácticas de afrontamiento cuando ya la resistencia apareció. En su lugar, se requiere planeación antes, durante y después, mapear muy bien todos los riesgos, y usar la implementación gradual mediante fases. Poner a la Persona en el Centro: La efectividad del cambio depende de la interacción entre la persona y el entorno. Esto se aplica al enfatizar la
--	--	--	--

			participación activa de los protagonistas y la necesidad de acompañamiento emocional para escuchar "sus miedos, sus temores", reconociendo que la persona gestiona un "propio duelo" ante la pérdida de lo anterior.
Ana María Parra	"Entonces ya empezamos a implementar capacitaciones personalizadas y acompañamiento puntual en el uso de las nuevas herramientas, por ejemplo con un lenguaje, pues como más práctico o un lenguaje más claro y que lo hiciera, por ejemplo, el jefe inmediato"	Las prácticas organizacionales buscan segmentar la formación y utilizar el reconocimiento para jalar a los demás. Las redes de apoyo entre pares son una forma de afrontamiento colectivo informal impulsado por la cultura.	La gestión del malestar psicológico que surge cuando la implementación de nuevas tecnologías crea una inconsistencia entre lo que el empleado cree o está acostumbrado a hacer y la nueva realidad exigida se relaciona con la disonancia cognitiva de Festinger (1957). Ante la ausencia de información que

	"Muchas veces, pues tratamos de hacer como socializaciones de tú a tú retroalimentación previas, por ejemplo, a a lanzamiento de de esa tecnología donde los escuchábamos a todos, por ejemplo, sobre las inquietudes que tuvieran, ese se presentaban, pues como o demás y hacíamos ajustes o detalles para ello antes de. O mucho, mucho, mucho tiempo de antelación antes de empezar a ya a gestionar como tal el proyecto" "YY hacíamos mucho que pues lo llamamos como los dailys diarios para poder hacer como la comunicación transparente YY constante de qué están		amplifica la disonancia y las emociones negativas como la ansiedad y el miedo, se implementaron dailys para mantener una comunicación transparente y constante. Cuando se proveer información clara y constante, la empresa modifica la creencia del empleado de que el cambio es arbitrario o dañino, reduciendo la disonancia causada por la falta de claridad
--	---	--	---

	haciendo ellos, como lo están llevando a cabo y se presentaban, pues como. Duda cierto para que ahí hubiese, pues como el para que el cambio entre los beneficios de las personas YYY de la empresa como tal o el negocio" "Que que también hacíamos tratamos de hacer reconocimientos de aprendizajes tempranos, entonces a quién veíamos como más suelto o de más? Se le hacía unos cualquier reconocimiento y no necesariamente desde ni desde lo económico ni desde. Lo emocional y sí, porque, por ejemplo, si alguno tenía como un un camino superior a otro, entonces lo que		
--	---	--	--

	hacíamos era como que este pudiese ser el tutor y eso le generaba reconocimiento frente a los demás" "individual, se notaba mucho, por ejemplo, en el junior, en el en el implementador junior. ¿Entonces la búsqueda autónoma de información? ¿No sé, pero entonces busco el autoaprendizaje el apoyarse, por ejemplo, el que entendió más rápido el que la cogió más fácil? Y pues, como la la, esa participación activa en las en las pruebas que hacíamos piloto"		
--	---	--	--

Tabla 8

Matriz de análisis de la información del objetivo 3

Objetivo específico 3: Proponer un modelo de intervención para el área de recursos humanos que facilite la gestión de cambios tecnológicos en la organización,
--

considerando las mejores prácticas de afrontamiento y las lecciones aprendidas de los expertos.			
Entrevistado	Fragmentos (categorización)	Análisis (Estructuración)	Triangulación (Contrastación)
Juan Pablo Marulanda Gutiérrez	"hacer como una integración sistémica. De como una una nueva herramienta... está conectada con los desarrollos, con el desarrollo del talento dentro de la compañía Del desarrollo y la evaluación del talento". "O sea, como que no puede estar desconectado, en mi opinión, porque si yo sé que yo, para poder tener mi bono anual, me van a evaluar este tipo de cosas, yo lo hago" "Si esto está conectado a mi desarrollo de evaluación. Como	La clave es hacer que la adopción tecnológica sea parte del desarrollo profesional y esté ligada a los incentivos del colaborador. Es crucial mitigar el miedo a la pérdida de empleo.	La necesidad de que TH conecte la adopción de nuevas tecnologías con los valores profesionales fundamentales de los empleados para superar la resistencia al cambio, conecta con el aporte de Rokeach (1968) desde una contribución muy influyente a la comprensión de las actitudes, ubicándolas dentro de un sistema estructurado de creencias y valores. Según este enfoque, las actitudes ligadas a valores profundos y compartidos son más estables y resistentes al cambio, ya que estos valores son los que, en última instancia, guían

	colaborador, para mí esto es como ideal"		la conducta y sirven como palancas para alinear la conducta del empleado con los nuevos requerimientos tecnológicos, al influir estratégicamente en los valores y creencias más estables del individuo.
Maritza Pérez Hincapié	"yo pienso que el rol de de talento humano, de gestión humana es muy importante que se conciba como es el Business partner, o sea, es un partner de negocio que tiene que conocer cómo funciona toda la toda la compañía" "se debe interesar, cuáles son, si los talentos o las personas que están en en cada una de las áreas, pero también en cómo aportar"	RRHH debe conocer el negocio y promover la formación continua. La implementación debe asegurar pequeñas victorias para mantener la moral. El reconocimiento genera un efecto multiplicador positivo.	Se busca activar las dos rutas de persuasión de Petty y Cacioppo (1986) para lograr una adopción tecnológica exitosa, entendiendo que no todos los colaboradores tienen la misma motivación o capacidad para procesar la información técnica. La activación de la Ruta Central (Alineación Cognitiva y Motivacional) se propone bajo estrategias para dotar al empleado de la capacidad cognitiva y la

	"yo lo que propondría es que exista como un presupuesto dentro de los conceptos de formación que permita a toda la organización participar, conocer en cómo se están evolucionando las nuevas tecnologías, nuevas metodologías" "que existan como charlas o programas que permitan que toda la organización Participe". "que dentro de los objetivos de trabajo de desempeño del año o sea, común que se debe trabajar en eso".		motivación necesarias para analizar el cambio en profundidad, como la formación y conocimiento y la visión de valor que es clave para dar un mensaje claro y positivo del cambio y mostrar las ventajas que este trae, lo que genera una mejor apertura en los equipos. Para la activación de la Ruta Periférica, los colaboradores que son menos propensos al procesamiento profundo, se recomienda el uso de señales externas y factores periféricos para incentivar la adopción como el liderazgo visible y el reconocimiento de pequeñas victorias.
--	--	--	--

Yuliana Ramírez Castro	"Pero nosotros en lugar de eliminar personas, pues las reubicamos" "Entonces, creo que era más ese tema de, venga, yo le explico que vamos, o sea, es una tarea super dispendiosa, es muy desgastante, usted no genera valor con eso, pero entonces venga, yo lo pongo a hacer otra tarea que sí es de impacto para el cliente, que sí va a tener una mejor repercusión, que va a tener de pronto hasta una comisión más alta" "Creo que, bueno, la comunicación, creo que mostrar los beneficios que va a traer este tema de tecnología, beneficios	La recomendación es ser sincero y mostrar cómo el rol humano evoluciona después de la automatización. La transparencia en los beneficios es fundamental para la credibilidad.	Mostrar el rol de la persona después de la automatización aborda el sufrimiento al transformar la experiencia en constructiva, mediante la escucha activa y la redefinición, tal como lo enfoca Porras (2024).
------------------------------	---	---	---

	pues en todos los rangos y todos los sentidos" "Em, y creo que también mostrar, tratar de mostrar ese balance entre lo que teníamos y lo que, pues lo que vamos a construir, pero sin dejar de lado como después, pues a la gente..." "...o sea, que no se preocupen, porque el mito está en que si yo automatizo, o saco herramientas, y demás que me van a servir, lo que va a pasar es que básicamente la gente va a desaparecer".		
Tatiana Perdomo Orozco	"necesita conocer sí o sí los dolores de una organización"	RRHH debe diagnosticar los "Dolores" de manera informal.	Zimbardo y Leippe (1991) sostienen que las actitudes son disposiciones aprendidas que tienen

	"una encuesta o por ejemplo, las compañías donde yo trabajaba y lo implementé mucho en la última era, pues llámalo café, llámalo espacio" "escuchar a las personas por medio de entrevistas como para para conocer esos Dolores o al contrario, esas motivaciones que tenía" "generar un proyecto de gestión de cambio" "escoja los líderes, los mejores... los que más voz tienen, los que pueden, los que pueden convencer a nivel comercial a nivel de marketing a nivel de tecnología"	La selección de líderes influyentes (gestores internos) es crucial para mover las áreas. La clave es asegurar que el personal tenga el tiempo necesario (liberación de tareas) para dedicarse a la implementación.	un fuerte componente emocional y cognitivo y que guían la forma en que los individuos interactúan con su entorno. El diagnóstico de los dolores y motivaciones se dirige directamente a entender y gestionar el fuerte componente emocional y cognitivo de las actitudes. El diagnóstico permite a TH identificar las creencias y miedos (componente cognitivo/emocional) que están detrás de las actitudes negativas o de resistencia. La selección de líderes aborda la influencia social en el cambio de actitud. Al seleccionar líderes influyentes, la organización utiliza la credibilidad de estas
--	--	--	--

			personas para modelar y reforzar las nuevas disposiciones aprendidas, haciendo más efectiva la comunicación del cambio.
Pablo Bonilla Gómez	"Desde el talento humano, yo creo que uno tiene que hacer una investigación previa por área y hacer una matriz de de riesgos y oportunidades" "yo como talento humano debería entender qué áreas se van a ver afectados por esta implementación y hacer una investigación individual por área" "cuáles son los pros y los cons, es decir, qué contratiempos me va a generar y qué cambios	RRHH debe analizar el impacto del proyecto en la carga laboral. Es crucial balancear un tiempo de adaptación (ramp up) con un deadline estricto para evitar la indiferencia.	Las estrategias de gestión del cambio de TH deben diseñarse para modificar las disposiciones mentales y nerviosas (actitudes) que McDougall (1908) identificó como el fundamento de la conducta. Las palancas externas que buscan guiar y apoyar la reorganización de las disposiciones internas que generan las actitudes, según el marco de McDougall son la anticipación de la reacción innata para las cuales se debe hacer una investigación individual por área y una matriz de riesgos y

	le estoy esperando del área, cierto? ¿Y así como también, qué oportunidades y qué beneficios van a obtener?". "Hay que ser responsables como talento humano, realmente hacer un análisis a profundidad por por área y para resumir, y pues darles una matriz donde yo les digo ver. Estos son los beneficios que va a tener la herramienta. Estos son los retos que usted va a afrontar". "tengo que abrir unos espacios para que lo puedan hacer. No puedo pretender que lo hagan después de las horas de trabajo, si me entiendes, o sea, no puedo pretender que entonces		oportunidades para entender qué contratiempos va a generar el cambio. Esto permite anticipar y gestionar esas reacciones instintivas de miedo o rechazo antes de que se conviertan en resistencia abierta. También, la creación de nuevas disposiciones aprendidas a través de experiencias positivas de aprendizaje como abrir espacios de formación y no pretender que lo hagan después de las horas de trabajo. Esto valida el proceso de aprendizaje y lo convierte en una nueva experiencia positiva.
--	--	--	--

	tengan 3 horas de trabajo extra todos los días porque yo voy a implementar una herramienta nueva"		Principio del formulario Final del formulario
Daniel Molina León	"Yo esperarí que talento humano en ese proyecto empiece a identificar cuáles van a ser los riesgos en en las, pues con los equipos de trabajo y demás de esta tecnología buena o mala, o cuáles son los cambios o cómo le va a afectar, ellos saben mucho más cómo afecta a la gente". "Y para uno es como un número tal no más y tal, pero ellos que están ahí, pues ellos saben que eso va a afectar gente, de alguna forma u otra y uno no lo ve YY el el	El área de talento humano debe gestionar los riesgos humanos y asegurar que todos entiendan el propósito. La inclusión y la traducción del lenguaje técnico son necesarias para la adopción.	El enfoque de incluir a los equipos se alinea con el principio de participación de Mayo (1945). De la misma manera, cuando se busca abordar una especie de humanización del lenguaje se espera poder tener en cuenta los aspectos sociales y humanos del industrialismo rescatados por Mayo y que terminan siendo determinantes en el nivel de producción de las compañías y el nivel de satisfacción de los empleados.

	equipo de trabajo, pues no es tan consciente de eso". "No, no creo que sea solo el del del talento humano, creo que es de todos los equipos también que están ahí involucrados en el desarrollo. Es involucra a las, a las, a las áreas afectadas que van a afectarte alguna otra por escúchelas al menos escúchenlas es el primer paso y desde ahí vas a poder entender los problemas, las situaciones". "tratar de humanizar el lenguaje muchas veces" "El primero creo que tiene que estar alineado con los que el proyecto		
--	--	--	--

	de tecnología. Debe estar alineado con los objetivos de la compañía de la empresa. Creo que ese es el primero fundamental"		
Zuleima Vásquez Zuluaga	"Yo haría primero una formación muy uno a uno". "Ya la haría digital, no sentaría como a la gente en la misma sala". "tendría un acompañamiento muy de piso, pues como muy uno a uno para que puedan preguntar justo en el momento en el que se les genera la duda eh cuando ya se está haciendo la usabilidad, porque ahí es más probable que realmente	El entrenamiento debe ser individualizado y práctico, no general. La medición es el factor más fuerte para impulsar la adopción, ya que "la gente nos mueve con lo que nos mide". La selección debe priorizar la experiencia del usuario final.	La necesidad de que RRHH diseñe el entorno de trabajo y las características del puesto de tal manera que satisfagan las necesidades y expectativas subjetivas del individuo, cerrando la brecha que Hoppock (1935) identifica como causa de la insatisfacción se relaciona con este aporte. La satisfacción ocurre cuando el trabajo responde a las necesidades y en esta medida que la adopción tecnológica haga parte de los KPIs tanto individuales como

	aprendan a usar la tecnología" "no seguir con esos entrenamientos tan generales, que creo que es más un desgaste, una pérdida de tiempo versus la usabilidad real". "adicionalmente agregaría, si lo haría como parte de los KPIs o OKRs, lo que tenga la organización, eh, individuales y y también grupales, pues porque al final la adopción si se normalmente si se toma una decisión de una adopción es buscando unos objetivos".		grupales, garantiza que el uso de la herramienta se alinee con los objetivos profesionales del individuo. Se propone acompañar el cambio con un plan de beneficios y motivación (como concursos y regalos). Estos incentivos actúan como refuerzos ambientales y psicológicos que ligan la nueva tarea con una recompensa positiva, influyendo en la disposición del individuo.
Participante anónimo	"Lo primero, la primera cosa es tener alguien encargado en transformación digital y que no sea un título."	Es vital que RRHH tenga un rol que vaya más allá de lo administrativo y que entienda las implicaciones del	La necesidad de gestionar el impacto humano de la automatización, transformando el trabajo operativo en

	"...tratar de entender en qué momento de Transformación digital está la empresa..." "...tener muy en cuenta la fuerza de trabajo y el cambio generacional..." "...tener a alguien que sea encargado de esta gerencia de cambio de transformación digital." "...tratar de demostrar en qué, cuáles son los cambios a nivel de comportamiento que esta tecnología trae"	cambio generacional. La planeación anticipada (antes de buscar la tecnología) es un factor crítico de éxito.	oportunidades de mayor valor y proveyendo el soporte necesario para esta transición se relaciona con el aporte de Soulami et al. (2024). Esta investigación proporciona un fundamento teórico que explica por qué la IA puede ser beneficiosa (autonomía y enfoque estratégico) y cómo mitigar los riesgos emocionales (formación y apoyo psicológico), lo que soporta la recomendación práctica para Talento Humano, instándolo a que actúe como un facilitador estratégico que atienda el factor humano y el desarrollo de nuevas responsabilidades para
--	---	--	--

			garantizar la adopción exitosa.
Stefani Paola Luque	"Y yo creo que de pronto, desde una acción, o sea, actuar desde la anticipación podría ser la palabra". "Es decir, me parece que es un área que debe participar desde la, pues desde la fase inicial del proyecto". "desde esa fase inicial del proyecto para que nos ayuden a a construir estrategias, llamémosle de comunicación, cierto, como de tanto de comunicación como formación". "Mapear los perfiles más sensibles al cambio". "o simplemente sesiones prácticas incluirlos en esos espacios de retroalimentación y pues	RRHH debe ser proactivo desde el inicio (anticipación). El mapeo de perfiles sensibles al cambio permite un acompañamiento enfocado. El liderazgo debe ser visible y coherente en cada etapa.	Mientras que el marco de Anna Freud (1936) proporciona la comprensión de los mecanismos internos (defensas contra la ansiedad) que deben ser gestionados, aquí se recomienda que la organización debe utilizar la anticipación, la comunicación clara, el liderazgo visible y la formación continua para disuadir la manifestación de dichas defensas y asegurar una adaptación exitosa.

	recibir el feedback de ellos para que también podamos ajustar sobre la marcha, pues cualquier".		
Andrés Camilo Zapata Vásquez	"Creo que el área de recursos humanos uno se tiene que integrar. desde el nivel básico de entendimiento de cómo está evolucionando el negocio y cómo están evolucionando los proyectos" " debía ser un mapeo de cuáles son las posibles consecuencias de lo que traería esa implementación en términos de personal a la organización." "Deben ser mucho más participes de forma activa en la transformación de la que	RRHH debe ser un sponsor visible y activo. El uso de tecnología por parte de RRHH para mapear la población (edad, habilidad) es indispensable. La segmentación y medición continua son esenciales para el éxito.	La relación del aporte de Lewin (1951) se centra en la necesidad de gestionar la resistencia al cambio de manera estratégica, la importancia de entender el entorno humano para lograr la adaptación y el uso de mecanismos específicos de afrontamiento para facilitar la transición. Al recomendar que el área de Talento Humano debe integrarse y ser mucho más partícipe de forma activa en la transformación se refuerza el carácter estratégico del autor.

	hablábamos ahorita de la gestión del cambio en las compañías en las que he tenido el el gusto de estar, ese esa carga se le deja a las áreas de tecnología y de operaciones" "Entonces yo diría, esa participación activa es indispensable" "Ese mapeo es indispensable"		Al volverse un "sponsor muy visible", Talento Humano cumple con el mandato de Lewin de gestionar el fenómeno sistémico del cambio para que la transformación sea sostenible y evidencie un cambio de comportamiento en las personas.
Carlos Fernando Arbeláez Ortiz	"El área de TI se tiene que mirar como un área estratégica de la organización... no es la que me compra los computadores... El área de TI es un aliado estratégico para cualquier área". "Recursos Humanos debe aliarse con TI para	TH debe cambiar su percepción y ver a TI como un aliado estratégico. La tecnología debe ser vista como un medio para lograr los objetivos de TH. TH debe involucrarse en	Folkman y Lazarus (1984) definieron el afrontamiento como un proceso dinámico de regulación cognitiva y emocional ante el estrés, dividiéndolo en dos funciones principales: el afrontamiento centrado en el problema (dirigido a modificar la situación

	implementar sus propias estrategias, como qué tecnología les vas a poner para que ellos pidan las becas" "TI es un medio para que Recursos Humanos logren lo que quieren hacer" "Recursos Humanos necesita tener una persona que entienda muy bien la tecnología". "Primero, el apoyo de la gerencia... que ellos van a ser los primeros en que usen esa herramienta".	proyectos tecnológicos, asegurando que sus iniciativas como capacitaciones, onboarding, gestión de cultura se apalanquen en la tecnología adecuada. Es crucial que TH cuente con personal que comprenda la tecnología para facilitar la integración.	estresante) y el afrontamiento centrado en la emoción (dirigido a regular la respuesta emocional). Este aporte se relaciona con la necesidad de fortalecer ambos tipos de afrontamiento. El afrontamiento centrado en la emoción gestionando el miedo y la ansiedad y el afrontamiento centrado en el problema a través de la adquisición de capacidades nuevas en los equipo de talento humano.
Juana Camila Tamayo	"Pues, yo creo que todo tiene que ser muy bien planeado y tiene que haber un muy buen trabajo de equipo". "Sino como que no se vea que la	El modelo debe centrarse en el impactado para entender el origen real de sus miedos. La funcionalidad es un factor crítico de éxito, ya que una	La revisión teórica de Scomazzon et al. (2000) sistematiza las principales corrientes que han definido el afrontamiento. Estos autores enfatizan que la adaptación debe contemplar la

	responsabilidad es de gestión, de cambio o de gestión humana para que la persona adopte la herramienta o cambie el comportamiento, sino que es una responsabilidad compartida del proyecto de los líderes de la misma estrategia de la compañía". "acá lo más importante es la. Como la coherencia, si si vos estás declarando por un lado que no sé que lo más importante o que este año se van a enfocar en la tecnología full, y por otro lado, pues no va a hacer ninguna implementación, está siendo incoherente y por más modelo de gestión de cambio que trates de implementar".	herramienta que falla destruye la credibilidad. La gestión del cambio debe ser adaptativa (mejoramiento continuo).	integración de las diversas dimensiones del coping—fisiológico, cognitivo, afectivo y conductual—en lugar de enfocarse únicamente en una de ellas. Estas recomendaciones reflejan la necesidad de manejar simultáneamente estas múltiples dimensiones para garantizar una adopción tecnológica exitosa con acciones como la gestión de las dimensiones afectivas y cognitivas o manejo de la incertidumbre con una agenda de cambio basada en la perspectiva de la persona impactada, lo cual implica entender bien cuáles son sus resistencias. Los mensajes muy claros son una forma de combatir la
--	---	--	--

	"la coherencia con la estrategia y con lo que la compañía y los líderes declaran todo el tiempo". "Y lo segundo es pues tener una agenda de cambio basada en la perspectiva de la persona, porque eso es un. Como algo muy común que sucede. Y es que uno planea todo desde el escritorio, como desde la teoría cierto... y no van a la perspectiva del impactado".		incertidumbre y el estrés que genera el cambio, abordando directamente la dimensión afectiva del afrontamiento. La dimensión conductual se relaciona con las acciones y comportamientos concretos que el empleado realiza para adaptarse al nuevo entorno de trabajo, por ejemplo la funcionalidad de la herramienta, ya que si esta no funciona, no representa ningún beneficio y no hay forma de convencer a la persona de que la use.
Paola Andrea Toro Bedoya	"Mira, yo creo que lo principal es entender la necesidad". "cuando tú lo aterrizas un poco más, como a la	El cambio no debe ser impuesto, sino que debe resolver una necesidad genuina del usuario.	El aporte filosófico de Strawson (1962) sobre las actitudes reactivas establece que las reacciones humanas negativas (como la resistencia) surgen de la percepción de

realidad del equipo, no necesariamente conecta con lo que el equipo necesita" "lo segundo es entender quién es el usuario final". "muchas veces no necesariamente es el equipo de gestión humana, muchas veces también son los líderes dentro de la organización, muchas veces también son. Pues como personas que no necesariamente hacen parte de Del equipo de gestión humana". "identificando bien, cuál es el usuario final? Como que también vas a poder entender, pues	Es vital la segmentación para adaptar la capacitación a los diferentes niveles de destreza tecnológica.	indiferencia o mala voluntad por parte de otros. Estas recomendaciones se centran en contrarrestar esta percepción de indiferencia mediante una planificación que valide la experiencia y las necesidades específicas del empleado. Las actitudes reactivas (como el resentimiento o la indignación) se activan cuando las personas sienten que la otra parte actúa con indiferencia o malicia. Esto se traduce en que los empleados se resisten cuando perciben que el cambio es impuesto por desarrollos macro que no necesariamente
---	--	--

	como que el alcance del proyecto realmente hacia dónde va y qué tan grande o no, debería ser como esa estrategia de implementación con todo el, pues como con todo el programa de capacitaciones de. Pues como de creación, digamos como de la expectativa del despliegue del entrenamiento".		conectan con lo que el equipo necesita o que son programados por personas que no conocen el proceso. Para combatir esta percepción de indiferencia, se recomienda que el área de Talento Humano se asegure de entender la necesidad y garantizar que esta esté identificada.
Oscar Alfredo Cuervo Pineda	"poder hacer un diagnóstico desde talento humano de cómo toda nuestra población y hablaría del equipo completo de la organización". "No sé si existe alguna herramienta que pueda ayudarnos a medir eh, no sé, no sé como vocación digital, orientación digital, eh	Es fundamental diagnosticar la cultura digital interna para diseñar planes de entrenamiento específicos. El liderazgo visible a través de rutinas (huddles) mantiene a todos alineados con la estrategia. Es necesario acercar el	El aporte de Solomon (1976) sobre las actitudes reactivas y las emociones se relaciona con las recomendaciones en el rol del área de talento humano como gestor activo de los juicios de valor (emociones) que los empleados emiten sobre el cambio tecnológico.

	cultura hacia la organización, cultura digital". "y que eso pues distribuido dentro de una dentro de una campana de gauss, dentro de una curva normal, nos podrá decir estas personas que están aquí ayudarían sin novedad y sin problema a jalar a jalar temas de digitales. estas otras personas que están aquí, hay que empujarlas un poquito, hay que de pronto hay que darles más información". "hemos vinculado dentro de las competencias corporativas, dentro de nuestras competencias core, una que la hemos llamado... el tema del	conocimiento técnico (humanizar).	Mientras que Solomon establece que las emociones son formas activas de juicio y construcción de sentido, y que revelan la implicación ética de la persona con el mundo y su identidad como agente moral, se ofrecen estrategias concretas para que Talento Humano pueda diagnosticar, entender y encauzar esos juicios de valor dentro de la organización. El planteamiento de Solomon de que las emociones son un juicio sobre las acciones de la organización se refleja en la necesidad de Talento Humano de mapear la disposición del personal a través de un diagnóstico desde Talento Humano para mapear a toda la compañía e identificar
--	---	--	--

	datability, personas muy movidas por el tema de los datos". "Nos falta es mirar la composición de lo que tenemos adentro para poder decir en qué nivel de cultura digital o de cultura favorable hacia los temas de cambio. Estamos"		la "vocación digital," "orientación digital" o "cultura digital". Este mapeo busca clasificar a la población en promotores, neutrales y detractores (quienes demuestran resistencia o falta de voluntad). Al identificar a los detractores, se busca entender sus razones. Estas razones son la expresión tangible y cognitiva del juicio emocional negativo que, según Solomon, el empleado ha hecho sobre la tecnología o el cambio organizacional.
Julian Restrepo Guzman	"De entrada, usted tiene que ser como área protagonista, cierto?" "desde lo humano, usted tiene que tener completamente claro	El liderazgo visible es un referente de confianza que debe estar al frente. La persona debe ser el elemento	El aporte de Marx (1932), centrado en la alienación y el sufrimiento generado por las condiciones del trabajo asalariado bajo el capitalismo, ofrece el marco teórico para

	todo y exigir que sean con ustedes 100%. Claro, es porque la alta dirección es se va a apalancar en el área talento humano, entonces tiene que tener entregarte todo el conocimiento". "A partir de eso, un diagnóstico y preparación del cambio y evaluar todos los escenarios posibles. De dónde estamos, para dónde vamos y cómo vamos a hacer esa transición". "Mapear todos los riesgos mapear. La posibilidad de ocurrencia que puedes controlar que puedes mitigar y qué herramientas vas a tener".	principal y central del proceso. La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es el pilar para el éxito.	comprender el riesgo de deshumanización que la implementación tecnológica puede exacerbar. Las recomendaciones para el equipo de Talento Humano se orientan a mitigar precisamente los efectos de esta alienación, transformando la implementación tecnológica (que Marx vería como una "imposición externa") en un proceso de adaptación coherente, transparente y centrado en la persona. Combatiendo la alienación del producto y la actividad, Marx argumentó que el trabajador se ve alienado del producto y de su actividad productiva cuando su labor no responde a
--	---	---	--

	"conozca muy bien y profundamente su cultura, especialmente enfocado en el tema tecnológico y el clima laboral. ¿Cómo lo hacen? Conversando con las personas"		una necesidad interna sino que es una imposición externa, por lo que se recomienda que el plan de comunicaciones sea supremamente robusto con una comunicación, una narrativa súper clara, coherente.
Ana María Parra	"estructura de un modelo de gestión del cambio tecnológico, que combinará estrategias de comunicación, de capacitación y de bienestar emocional" "diagnóstico previo, por ejemplo, del impacto humano, percepciones, si identifico habilidades digitales, que eso es muy importante o posibles, pues como focos de resistencia antes de las implementaciones"	RRHH debe realizar un diagnóstico temprano para segmentar y personalizar la intervención. La clave es que RRHH se posicione como un facilitador técnico que garantiza la adopción sostenible.	La relación entre el aporte de Hochschild (1983), centrado en el concepto de alienación emocional y las dimensiones subjetivas del trabajo, y estas recomendaciones, radica en que el marco de Hochschild subraya el riesgo de sufrimiento subjetivo que el cambio tecnológico puede generar, mientras se ofrecen las estrategias de intervención para prevenir, diagnosticar y gestionar dicho malestar emocional.

	"comunicación clara y empática, constante, y que la gente sepa diferenciar eso" "explicar beneficios, resolver inquietudes, mostrar el propósito de la organización con ese cambio que quiere implementar". "capacitación adaptativa y acompañamiento continuo" "participación activa o el reconocimiento activo, que incluye incluirán los colaboradores en las pruebas pilotos o en los espacios de cocreación en los que solo está, por		Hochschild, desarrolló el concepto de alienación emocional, marcando un hito en la comprensión de las dimensiones subjetivas del trabajo y estas se alinean perfectamente para mitigar los efectos de esta alienación, al exigir una intervención que ponga el bienestar psicológico y la subjetividad del empleado en el centro del proceso de cambio. El enfoque en el bienestar emocional se centró en cómo las organizaciones gestionan los sentimientos, lo cual puede llevar a la alienación emocional. imposición que causa malestar. En resumen, mientras que la teoría de
--	--	--	---

	ejemplo, los gerentes del proyecto"		Hochschild advierte a las organizaciones sobre el costo de ignorar las dimensiones subjetivas y emocionales del trabajo, las recomendaciones de Ana María Parra dotan al área de Talento Humano de las herramientas de diagnóstico y acompañamiento necesarias (bienestar emocional, comunicación empática y participación) para que el cambio tecnológico no resulte en sufrimiento o alienación.
--	-------------------------------------	--	--

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la investigación. Se estudia la fase de teorización desde el entendimiento del marco teórico en contrastaste con los datos obtenidos en cada una de las entrevistas desarrolladas y los pasos del análisis de la información hechos previamente.

Objetivo 1. Identificar las reacciones comunes del personal ante cambios en la implementación de nuevas tecnologías dentro de la organización.

Allport (1935) concibe las actitudes como predisposiciones aprendidas que orientan la conducta, lo que facilita la comprensión de las respuestas individuales al cambio. Los hallazgos de las entrevistas revelan un amplio espectro de reacciones del personal frente a la implementación de nuevas tecnologías, que van desde la resistencia y el miedo hasta la curiosidad y la proactividad.

La reacción más común y principal es la resistencia al cambio, impulsada por el miedo y la incertidumbre ante lo desconocido. Las manifestaciones de estas reacciones se evidencian a continuación:

- Miedo a la pérdida de control y empleo: existe un temor subyacente a que la tecnología sustituya o elimine partes fundamentales del rol que la persona desempeña, o el miedo a perder el control sobre procesos que ya dominan.
- Ansiedad y frustración: el cambio de panorama, la complejidad y el esfuerzo adicional que implica aprender una nueva herramienta generan ansiedad. Las personas pueden entrar en crisis si la herramienta cambia el panorama al que están acostumbrados.
- Resistencia pasiva, negación, evasión e indiferencia: se manifiesta a través del desinterés, la negación, o la indiferencia total ante la solución, incluso si esta impacta sus labores. A veces, el rechazo se disfraza de escepticismo.
- Actitud crítica, rechazo o sabotaje: algunos individuos rechazan el cambio abiertamente, hablando mal o buscando de forma constante los puntos débiles y

las fallas del proyecto. La gente puede negarse a ir a los entrenamientos o simplemente sabotear el avance en el proyecto.

- Rigidez procesal: especialmente en personas con alta trayectoria, se observa rigidez en mantener los procesos como siempre se han hecho, impidiendo la optimización que ofrece la tecnología.

Aunque menos comunes que la resistencia, se observan actitudes de apertura y entusiasmo por parte de algunas personas, generalmente adeptos a la tecnología o de nuevas generaciones. Las manifestaciones de estas reacciones se explican a continuación:

- Curiosidad y entusiasmo: las personas que ven el cambio como una oportunidad para facilitar o mejorar su rendimiento o para ser más eficientes reaccionan con entusiasmo.
- Aceptación y aprendizaje: la población más joven tiende a abrazar mejor el cambio porque este es habitual para ellos. Algunos muestran un afán de actualizarse, estudiar o buscar entrenamiento y con frecuencia ven estos cambios como oportunidades de crecimiento profesional.

En la investigación también se demuestran factores que modulan las reacciones como las siguientes:

- Factor generacional: las personas de la generación *boomer* o de más edad tienden a ser más reacias al cambio, mientras que las generaciones más jóvenes (*millennials* o *centennials*) son más propensas a la adaptación.
- Nivel jerárquico: los empleados de niveles estratégicos suelen tener actitudes más positivas hacia el cambio, viéndolo como una oportunidad de transformación del negocio. Los de niveles tácticos (líderes intermedios) tienden a mostrarse más indiferentes.
- Falta de formación e información: el desconocimiento es un detonante principal de frustración y rechazo, ya que lo que no se conoce es difícil de adoptar.

Objetivo 2. Recopilar las prácticas de afrontamiento utilizadas por expertos para manejar las reacciones frente a los cambios en la implementación de nuevas tecnologías.

Este objetivo distingue entre las prácticas de afrontamiento implementadas desde la organización llamadas comúnmente como gestión del cambio y aquellas que surgen de forma individual o colectiva desde los colaboradores, más conocidas como afrontamiento o *coping*. El afrontamiento o *coping* se analizará a partir de Lazarus y Folkman (1984), quienes lo definen como un proceso dinámico de regulación cognitiva y emocional frente al estrés. En cuanto a la gestión del cambio, se trabajará bajo la visión de Kotter (1996), cuyo modelo de ocho etapas permite analizar el papel del liderazgo y la movilización de las personas en procesos de transformación.

Las prácticas organizacionales o de gestión del cambio más usuales buscan reducir la resistencia, facilitar la adopción y asegurar el éxito de la implementación de nuevas tecnologías. A continuación se enumeran dichas prácticas:

- Liderazgo visible y patrocinio: es fundamental que la gerencia conozca, crea en y apoye la idea; deben ser los primeros en ejecutar el cambio. La alta dirección debe entrar a llenar el vacío de información con honestidad y coherencia, ya que su ausencia genera miedo o sensación de que el cambio no es relevante. Deben hacer parte fundamental del plan de comunicación del cambio.
- Comunicación transparente y constante: se debe contar con un plan de comunicaciones sistémico que permita informar de forma asertiva, clara y constante. La comunicación debe explicar el propósito, porqué y los beneficios.
- Involucramiento y cocreación: involucrar a los usuarios finales desde la fase inicial (momento cero), especialmente a quienes ejecutan el proceso. Se usan *focus groups* y pruebas piloto con usuarios para que se sientan parte del proyecto y se reciba *input* de su parte en el momento oportuno.
- Capacitación adaptativa: se deben realizar planes de formación y entrenamiento que incluyan sesiones individualizadas o segmentadas por niveles

de dominio tecnológico. El entrenamiento debe ser práctico. Esta formación es necesario que tenga en cuenta el factor generacional de las personas y su nivel de interacción previa con la tecnología, entendiendo el impacto que tendrá en sus vidas profesionales.

- Redes de *champions* y embajadores: identificar y capacitar promotores dentro de cada área para que ayuden a promover y a permear el cambio en la organización.
- Implementación metódica y gradual: dividir los proyectos en fases para facilitar la asimilación gradual y utilizar metodologías ágiles para generar mayor conexión, ayudará a permitir la voz de las personas y facilitar una adopción menos invasiva.
- Refuerzo y reconocimiento: implementar planes de incentivos, fidelización o reconocimiento para mantener el compromiso y visibilizar logros.

Las personas inician por cuenta propia algunas prácticas de afrontamiento individual y colectivo que también se pueden identificar según la investigación. El afrontamiento positivo demostrado a través de la búsqueda de control se puede evidenciar en las siguientes prácticas:

- Autoaprendizaje: los colaboradores buscan activamente información, autoaprendizaje o estudio para reducir la incertidumbre. La curiosidad es un rasgo que lleva a las personas a investigar y explorar el cambio por sí mismas.
- Creación de redes de apoyo informales: se observan microrredes de apoyo o comunidades naturales entre colegas que se comunican para resolver dudas, compartir experiencias o ayudarse a adoptar la tecnología, incluso sin que la empresa lo promueva.
- Proactividad en niveles medios: cuando el liderazgo superior no genera los recursos para el afrontamiento, las personas directamente afectadas pueden proponer soluciones propias que se encuentran a su alcance para asegurar el éxito del proyecto, volviéndose dueños de su progreso.

Finalmente, el afrontamiento negativo demostrado a través de la evitación se puede evidenciar en las siguientes prácticas:

- Ignorar o minimizar el uso: la persona decide hacerse la desentendida o seguir utilizando la herramienta anterior hasta que sea obligatorio o hasta que haya consecuencias por la no ejecución del cambio.
- Generación de ruido negativo: algunas personas, identificadas como los detractores, empiezan a reproducir un ruido negativo en su círculo laboral, que deslegitima el cambio. De esta forma, contagian a otros colegas y logran un rechazo frente a la transformación.
- Acuerdo colectivo negativo: las personas pueden ponerse de acuerdo, consciente o inconscientemente, para negar o rechazar lo nuevo.

Objetivo 3. Proponer un modelo de intervención para el área de recursos humanos que facilite la gestión de cambios tecnológicos en la organización.

Para abordar este objetivo, en relación con el bienestar y el malestar laboral, se tomará como base el modelo demanda–control de Karasek (1979), que explica cómo la combinación de altas exigencias y bajo control produce tensión psicológica. En cuanto a la satisfacción e insatisfacción laboral, se privilegiará la teoría de los Dos factores de Herzberg (1962), que distingue entre los elementos que motivan y los que generan frustración en el trabajo.

Los expertos entrevistados coinciden en que el área de Gestión Humana debe asumir un rol estratégico y activo en los proyectos de implementación de nuevas tecnologías, y no solo ser un mero facilitador.

Tabla 9*Modelo de intervención*

Perspectiva	Requerimiento	Objetivo
Estratégica	Involucrarse estratégicamente en el proyecto como <i>business partner</i>	Garantizar el éxito de la ejecución del proyecto desde la perspectiva humana
	Tener un plan de trabajo específico para impulsar el cambio desde los líderes de la compañía e identificar alertas tempranas de desalineación de la comunicación	Promover la coherencia garantizando que los líderes sean patrocinadores visibles y den el ejemplo en los procesos de cambio
Táctica	Diagnosticar el impacto humano, mapeando los riesgos y las posibles consecuencias que la implementación traerá en términos de personal	Identificar los perfiles más sensibles al cambio y entender las percepciones, miedos y habilidades digitales de la población para diseñar una estrategia a la medida
	Diseñar métricas claras para medir el bienestar y el impacto sobre los empleados durante la implementación	Administrar el impacto en la rotación, la satisfacción, el ausentismo, la adopción y el bienestar de las personas que son sometidas a implementaciones de nuevas tecnologías
	Diseñar un plan de comunicaciones a la medida que permita abordar cada una de las audiencias a través de los canales y con los mensajes	Informar el objetivo de la implementación y el avance con transparencia, incluyendo a las personas afectadas y haciéndolas parte del proceso de construcción

Perspectiva	Requerimiento	Objetivo
	correctos de manera frecuente y oportuna	
Operativa	Tener sesiones dedicadas exclusivamente a la escucha de las personas impactadas por el cambio	Darse cuenta de los impactos para poder gestionarlos y afrontarlos a nivel organizacional
	Plan de capacitación y entrenamiento adaptativo y continuo, segmentado por niveles de dominio tecnológico y clasificación del nivel de impacto de la implementación	Desarrollar el capital humano organizacional y promover fuentes de trabajo con mayor nivel de bienestar y satisfacción

CONCLUSIONES

La investigación se propuso examinar las prácticas de afrontamiento frente a las reacciones provocadas por los cambios en la implementación de nuevas tecnologías en la organización, a través del juicio de expertos, con el propósito de identificar un modelo de intervención que facilite la adaptación del personal involucrado y la implementación exitosa de proyectos tecnológicos.

La reacción más común y significativa observada por los expertos es la resistencia al cambio. Esta resistencia se manifiesta a lo largo de un espectro que va desde la oposición abierta hasta la indiferencia y el sabotaje. Los principales detonantes de estas reacciones negativas son:

- Miedo a la pérdida y sustitución: existe un miedo profundo a perder el control sobre los procesos que ya se dominan y a la sustitución laboral por parte de la tecnología. Las personas temen que la tecnología disminuya la importancia o la operación de su rol.
- Percepción de carga laboral adicional: las personas sienten que la implementación de nueva tecnología será más trabajo o les tomará más tiempo.
- Falta de involucramiento y transparencia: las reacciones negativas, como la negación o el bloqueo, se detonan cuando las personas no se sienten involucradas en el proceso de cambio o cuando hay falta de información clara y oportuna.
- Rigidez y ego: se observa rigidez, especialmente en generaciones o roles con mucha experiencia que insisten en mantener procesos obsoletos, así como “juegos de egos” que derivan en conflictos entre áreas.

A pesar de la resistencia, los expertos también identifican reacciones positivas, como la curiosidad y el entusiasmo. Estas reacciones surgen cuando las personas ven un beneficio claro de la herramienta para optimizar su trabajo o cuando se sienten motivadas por el desarrollo profesional y la necesidad de actualización.

Las prácticas de afrontamiento se observan tanto a nivel organizacional como a nivel individual. Las prácticas más efectivas para manejar las reacciones ante el cambio provienen de una gestión del cambio estructurada y coherente con los siguientes componentes:

- Liderazgo y coherencia: el apoyo de la gerencia y la alta dirección es un factor clave.
- Comunicación constante y transparente: la comunicación debe ser abierta, constante, coherente y enfocada en el propósito y los beneficios del cambio.
- Involucramiento activo: involucrar a los usuarios finales desde el momento cero, no solo en pruebas, sino en la cocreación, hace que se sientan parte del proyecto.
- Formación y acompañamiento: la capacitación debe ser adaptativa y segmentada por niveles de dominio tecnológico.
- Refuerzo y reconocimiento: vincular la adopción del cambio con planes de incentivos o el desarrollo de talento puede aumentar la motivación.

Las siguientes prácticas surgen de la propia iniciativa de los individuos y pueden ser observables en los equipos:

- Afrontamiento positivo (*early adopters*): algunas personas adoptan el autoaprendizaje, investigan por curiosidad y buscan ser los primeros en dominar el cambio.
- Redes de apoyo naturales: las personas, especialmente en culturas organizacionales colaborativas, tienden a crear microrredes de apoyo, ayudándose entre pares o buscando tutores informales para adaptarse.
- Afrontamiento negativo (detractores): se caracteriza por la indiferencia, la negación, el sabotaje y la deslegitimación de la herramienta a través del voz a voz negativo.

El éxito de los proyectos tecnológicos está intrínsecamente ligado al factor humano, por lo que se concluye que Gestión Humana debe actuar como un aliado estratégico de las áreas de tecnología e intervenir desde las fases iniciales del proyecto. Desde las perspectivas estratégica, táctica y operativa, el rol humano en un proyecto debe gestionarse mediante una participación activa de los líderes, una comunicación coherente y planes de trabajo claros para impulsar el cambio; incluye diagnosticar el impacto en las personas, mapear riesgos, diseñar métricas y estrategias de comunicación, así como proveer capacitación adaptativa. Todo ello busca garantizar la adopción de nuevas tecnologías, reducir resistencias, proteger el bienestar, y asegurar que las personas entiendan, participen y se adapten al proceso de transformación.

REFERENCIAS

- Allport, G. W. (1935). *A handbook of social psychology*. Clark University.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Beckhard, R. (1975). Strategies for Large System Change. *Sloan Management Review*, 16(2), 43–55.
- Bridges, W. (1991). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Addison-Wesley.
- Brougham, D., & Haar, J. (2018). Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics, and Algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *Journal of Management and Organization* 24(2), 239–257. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.55>
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, K. J. (1989). Assessing coping strategies: a theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267–283. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.2.267>
- Coch, L., & French Jr., J. R. P. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), 512–532. <https://doi.org/10.1177/001872674800100408>
- Damasio, A. (2003). *Looking for Spinoza: Joy, sorrow, and the feeling brain*. William Heinemann.
- Dannemiller, Kathleen D, & Jacobs, Robert W. (1992). Changing the Way Organizations Change: A Revolution of Common Sense. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 28(4), 480–498. <https://doi.org/10.1177/0021886392284003>
- Dejours, C. (1980). *Travail, usure mentale: Essai de psychopathologie du travail*. Bayard.
- Dejours, C. (2010). Contribuciones de la clínica del trabajo a la teoría del sufrimiento. *Revista Topia*. <https://www.topia.com.ar/articulos/contribuci%C3%B3n-cl%C3%ADnica-del-trabajo-teor%C3%AD-del-sufrimiento>

- Dejours, C. (2020). Cuando la injusticia se hace banal. *Trabajo y sufrimiento*. Editorial Topia.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1985). *El Anti-Edipo*. Ediciones Paidós Ibérica.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications.
- DeVon, C. (2023, November 30). On ChatGPT's one-year anniversary, it has more than 1.7 billion users—here's what it may do next. *CNBC*.
<https://www.cnbc.com/2023/11/30/chatgpts-one-year-anniversary-how-the-viral-ai-chatbot-has-changed.html>
- Edwards, J. (2 de enero de 2025). Seis formas de fracasar en la gestión del cambio. *C/O*.
<https://www.cio.com/article/3630780/seis-formas-de-fracasar-en-la-gestion-del-cambio.html>
- Endler, N. S., & Parker, J. D. A. (1990). Multidimensional assessment of coping A critical evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 844–854.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.844>
- Fazio, R. H. (1990). Multiple processes by which attitudes guide behavior: the mode model as an integrative framework. *Advances Experimental Social Psychology*, 23, 75–109. Academic Press.
<https://www.researchgate.net/publication/286273828>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Peterson, Row.
<https://archive.org/details/FestingerLeonATheoryOfCognitiveDissonance1968StanfordUniversityPress/page/n293/mode/2up>
- Field, H. (2023, August 28). OpenAI launches ChatGPT Enterprise, the company's biggest announcement since ChatGPT's debut. *CNBC*.
<https://www.cnbc.com/2023/08/28/openai-chatgpt-enterprise-launches.html>

- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley.
<https://people.umass.edu/aizen/f&a1975.html>
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Freud, A. (1936). *The ego and the mechanisms of defence*. The Hogarth Press and the Institute of Psycho-Analysis.
- Freud, S. (1926). Inhibitions, Symptoms and Anxiety. In *En J. Strachey & A. Freud (Eds.), The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud (Tomo XX, pp. 77–175)*. The Hogarth Press.
- Freud, S. (1930). *El malestar en la cultura*.
- García Ospina, Y. Carolina., & Álvarez Ramírez, Adaneys. (2016). *El trabajo como un factor productor de sufrimiento subjetivo: una aproximación psicoanalítica*. En Y. C. García Ospina, & A. Álvarez Ramírez. *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación II* (pp. 481-487).
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harari, Y. N. (2024). *Nexus*. Debate.
- Hernández Naranjo, D. (5 de enero de 2025). La economía colombiana en el 2025: el vuelo bajo se mantendrá. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/revista-portafolio/estas-son-las-proyecciones-de-la-economia-colombiana-en-el-2025-621007>
- Herrera Uribe, E., & Valencia Ayala, L. E. (2007). Del manifiesto ágil sus valores y principios. *Scientia Et Technica*, 13, 381–386.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934064>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch Snyderman, B. (1962). *The motivation to work* (Vol. 1). John Wiley and Sons.

- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University Of California Press.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper & Brothers.
- Jahoda, M., Lazarsfeld, P. F., & Zeisel, H. (1971). *MARIENTHAL: The Sociography of an unemployed community*. Transaction Publishers.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. Touchstone Book.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Keenan, P., Sirkin, H. L., & Jackson, A. (2005). El lado duro de la gestión del cambio. *Harvard Business Review*, 83(10), 6–89.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1706329>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology* (F. Heider & G. M. Heider, Trans.). McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social sciences; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5–41.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/001872674700100103>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Brothers.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
- Marmot, M. G. (2004). *Status Syndrome: How Social Standing Affects Health and Longevity*. A&C Black.
- Marx, K. (1932). *Manuscritos económicos y filosóficos de 1844*. Alianza Editorial.

- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Prentice-Hall.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.
<http://www.archive.org/details/socialproblemsofOOmayo>
- McDougall, W. (1908). *An introduction to social psychology*. Methuen.
- Múnera, J. F. (24 de enero de 2025). *¿Por qué fracasan los proyectos de transformación digital y qué hacer?* <https://Es.Linkedin.Com/Pulse/Por-Qué-Fracasan-Los-Proyectos-de-Transformación-Digital-Munera-3iede>
- Navarro Jaramillo, J. S., & Ramírez Osorio, J. D. (2009). *Gestión del cambio en la organización por la migración de un sistema tradicional a un ERP como Oracle*. Editorial Eafit.
- Orejuela Gómez, J. J. (2018). *Clínica del trabajo*. Editorial Eafit.
- Parker, S. K., Knight, C., Klonck, F. E., & Zhang, F. (2025). *Transformative Work Design : Synthesis and New Directions*. Oxford University Press.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and Persuasion Central and Peripheral Routes to Attitude Change*. Springer-Verlag.
- Porras Velásquez, N. R. (2024). *Clínica psicodinámica y el análisis del sufrimiento en el trabajo. Perspectivas en psicología*, 21(1), 147-161.
<https://perspectivas.mdp.edu.ar/revista/index.php/pep/article/view/711>
- Porras Velásquez, N. R., & Parra D'aleman, L. C. (2019). La felicidad en el trabajo: entre el placer y el sentido. *Equidad y Desarrollo*, 1(34), 181–197.
<https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss34.9>
- Prilleltensky, I. (2005). Promoting well-being: Time for a paradigm shift in health and human services. *Scandinavian Journal of Public Health*, 33(66), 53–60.
<https://doi.org/10.1080/14034950510033381>

- Pulido Varón, H. Smith., Quintero Arango, L. Fernando., Gutiérrez Avendaño, Jairo., & Carmona-Cardona, C. Andrés. (2024). *Investigación cualitativa: claves para estudiantes universitarios*. Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó.
- Riaño, J., & Honorato, A. (31 de enero de 2024). ¿Cómo impacta la tecnología en el empleo? *Revista del Foro de Empleo y Emprendimiento de la Universidad de Deusto*. <https://foroempleo.deusto.es/revista/como-impacta-la-tecnologia-en-el-empleo/>
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes, and values: a theory of organization and change*. Jossey-Bass.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/110003-066X.55.1.68>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schopenhauer, A. (1819). *El mundo como voluntad y representación*. Editorial X.
- Scomazzon, A., Débora, A., Dell', D., Denise, A., & Bandeira, R. (1998). O conceito de *coping* 1: uma revisão teórica. *Coping Estudos de Psicologia*, 3(2), 273-294. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26130206>
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The Art & Practice of Learning Organization*. Doubleday/Currency.
- Shrivastava, R. (2023, December 28). El boom del año: cómo ChatGPT y miles de millones de inversiones ayudaron a que la IA se generalizara en 2023. *Forbes Argentina*. <https://www.forbesargentina.com/innovacion/el-boom-ano-como-chatgpt-miles-millones-inversiones-ayudaron-ia-generalizara-2023-n45781>

- Socarras Peña, R., Priego Clemente, A., Morales Sala, J. C., Alarcón Barbán, E., León de la O, D. M., & García Rodríguez, A. M. (2023). La transformación digital y sus limitaciones en la gestión de los recursos humanos: revisión sistemática. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 17, 1–25. <https://rcci.uci.cu/index.php/RCCI/article/view/2846>
- Solomon, R. C. (1976). *The Passions: The Myth and Nature of Human Emotions*. Anchor.
- Soulami, M., Benchekroun, S., & Galiulina, A. (2024). Exploring how AI adoption in the workplace affects employees: a bibliometric and systematic review. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 7, 1473872. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1473872>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://www.jstor.org/stable/256865>
- Strawson, P. F. (1962). Freedom and resentment. *Proceedings of the British Academy*, 48, 187–211.
- Thomas, W. I., & Znaniecki, F. (1918). *The Polish Peasant in Europe and America: Primary-group, organization* (Vols. 1–5). Gorham Press.
- Ubillos, S., Mayordomo, S., & Páez, D. (2003). *Capítulo X actitudes: definición y medición componentes de la actitud. modelo de la acción razonada y acción planificada*. <https://www.ehu.eus/documents/1463215/1504276/Capitulo+X.pdf>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, (Vol. 18, pp. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.

Zimbardo, P., & Leippe, M. R. (1991). *The psychology of attitude change and social influence*. McGraw-Hill Book Company.

ANEXOS

Anexo 1

Los consentimientos informados de las diez y seis (16) personas entrevistadas se encuentran almacenados en un repositorio de la Universidad EAFIT y pueden ser encontrados en el siguiente link: [clic para acceder](#).

Anexo 2

Las transcripciones de las diez y seis (16) entrevistas se encuentran en un repositorio de la Universidad EAFIT y pueden ser encontrados en el siguientes link: [clic para acceder](#).