

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades  
veterinarias en Chiclayo 2024**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Stephany Cespedes Bonilla**

**ASESOR**

**Carlos Daniel García Toro**

<https://orcid.org/0009-0006-9914-4574>

**Chiclayo, 2025**

**Resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades  
veterinarias en Chiclayo 2024**

PRESENTADA POR

**Stephany Cespedes Bonilla**

A la Escuela de Posgrado de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el grado académico de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Liliana Milagros Portilla Capuñay

PRESIDENTE

Luis Alberto Saavedra Carrasco

SECRETARIO

Carlos Daniel García Toro

VOCAL

## **Dedicatoria**

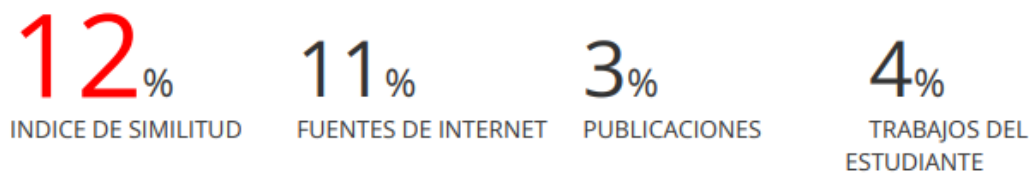
Dedico esta tesis a las personas que me han dado fuerza y ánimo en cada etapa de este camino. A mis papás, por su amor, sus consejos y por enseñarme a nunca rendirme. A mi compañero de vida, Daniel, por su paciencia, su cariño y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. A mi familia, por estar siempre presente y hacerme sentir acompañada. Este logro es tan mío como de ustedes.

## **Agradecimientos**

A Dios, por guiarme, darme fuerzas en los momentos más difíciles y permitirme llegar hasta aquí; sin Él, nada de esto hubiera sido posible. A mi compañero de vida, Daniel, gracias por tu paciencia, tu cariño y por acompañarme en cada etapa de este proceso, celebrando mis logros y levantándome cuando lo necesitaba. A mis papás, gracias por su amor, su apoyo incondicional y por enseñarme a creer en mí incluso en los días más complicados. Y a mi familia, gracias por su comprensión, por su ánimo constante y por ser un soporte tan importante en mi vida.

# Resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en Chiclayo 2024

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="http://repository.upb.edu.co">repository.upb.edu.co</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://dl.dropboxusercontent.com">dl.dropboxusercontent.com</a> Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Trabajo del estudiante	<1%
6	"El rol de las personas en la transformación digital : efectos de conductas de supervisores/as en la resistencia al cambio", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2021 Publicación	<1%

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Revisión de literatura.....</b>	<b>11</b>
<b>Materiales y métodos .....</b>	<b>14</b>
<b>Resultados y discusión .....</b>	<b>17</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>24</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>26</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>27</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>27</b>

## Resumen

El estudio tuvo como objetivo determinar el nivel de resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la ciudad de Chiclayo durante el año 2024, describiendo además las características sociodemográficas de los colaboradores, así como los niveles de resistencia efectiva, cognitiva y conductual. Se adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y de alcance descriptivo. La muestra estuvo compuesta por 210 colaboradores de 30 empresas veterinarias seleccionadas mediante muestreo por conveniencia. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado con escala Likert validado por expertos y aplicado tanto de forma presencial como virtual. Los resultados evidenciaron que el 42% de los participantes presentó un nivel medio de resistencia al cambio organizacional, seguido de un 31% con nivel bajo y un 27% con nivel alto. A nivel de dimensiones, se encontró un predominio del nivel medio en la resistencia efectiva (39%), cognitiva (42%) y conductual (39%), lo cual sugiere una actitud parcialmente receptiva hacia el cambio, aunque persistieron dudas, temores y comportamientos que limitaron su aceptación plena. A nivel sociodemográfico se destacó una fuerza laboral joven (36.7% entre 20-30 años), ligeramente femenina (51.9%), y con un nivel educativo considerable (43.3% con estudios universitarios o de posgrado). Se concluye que existe una base favorable para gestionar el cambio organizacional mediante estrategias que incluyan comunicación efectiva, liderazgo participativo y formación continua.

**Palabras clave:** Resistencia al cambio, empresas veterinarias, gestión del cambio, cultura organizacional.

### **Abstract**

The study aimed to determine the level of resistance to organizational change in veterinary companies in the city of Chiclayo during 2024, also describing the sociodemographic characteristics of the employees, as well as their levels of effective, cognitive, and behavioral resistance. A quantitative approach was adopted, with a non-experimental, cross-sectional design and descriptive scope. The sample consisted of 210 employees from 30 veterinary companies selected through convenience sampling. A structured questionnaire with a Likert scale validated by experts and administered both in person and virtually was used to collect data. The results showed that 42% of participants presented a medium level of resistance to organizational change, followed by 31% with a low level and 27% with a high level. At the dimension level, a predominance of the medium level was found in effective (39%), cognitive (42%), and behavioral (39%) resistance, which suggests a partially receptive attitude toward change, although doubts, fears, and behaviors that limited its full acceptance persisted. At the sociodemographic level, a young workforce (36.7% between 20 and 30 years old), slightly female (51.9%), and with a considerable educational level (43.3% with university or postgraduate studies) stood out. It is concluded that there is a favorable basis for managing organizational change through strategies that include effective communication, participatory leadership, and ongoing training.

**Keywords:** Resistance to change, veterinary companies, change management, organizational culture.

## Introducción

Debido a los efectos de la globalización, muchas organizaciones se han visto económicamente afectadas a causa de la creciente competencia; puesto que el aumento en el uso de las tecnologías ha dado lugar a una amplia gama de servicios y productos. En consecuencia, se ha vuelto imperativo que las empresas implementen cambios significativos dentro de sus estructuras y procesos (Shala et al., 2022). A nivel global, tan solo el 8% de las empresas ha logrado desarrollar con éxito una alta madurez organizacional en la gestión del cambio, mientras que en América Latina preocupa que el 53% de las organizaciones carece de conciencia sobre la importancia del cambio organizacional y no ha implementado las técnicas y estrategias adecuadas para abordarlo, evidenciando una apremiante necesidad de que las empresas latinoamericanas fomenten una cultura más receptiva al cambio y adopten enfoques probados para gestionarlo de manera efectiva, a fin de adaptarse con agilidad a los entornos competitivos y disruptivos (La Nota Económica, 2023).

En Perú, sólo el 38% de las empresas ha alcanzado el nivel 3 de madurez en la gestión del cambio, utilizando este método de manera organizada en varios proyectos, lo que es aún más preocupante es que sólo el 4% de las empresas peruanas alcanzan el nivel 4, que denota una implementación regular y sistemática de la gestión del cambio. Por el contrario, los niveles 1 y 2 corresponden al 26% y 32% de las organizaciones examinadas, respectivamente; esto indica una falta de conocimiento y un estilo de gestión más reactivo que preventivo. Aunque el liderazgo tiene la puntuación media más alta, 2,8, en lo que respecta a las capacidades de cambio, las empresas son las que más se pueden beneficiar de la mejora de las competencias y las normas (Revista Economía, 2023).

La resistencia al cambio es un fenómeno común y multifacético, que puede surgir a nivel individual, grupal y organizacional; factores como la falta de comunicación, la incertidumbre y la percepción de amenaza aumentan los niveles de resistencia; los líderes y gerentes juegan un papel crucial en gestionar la resistencia al cambio, a través de estrategias como la participación, la capacitación y el apoyo emocional y la resistencia no es necesariamente negativa, puede ser útil para identificar problemas y mejorar la implementación del cambio. Para ello se han desarrollado estudios cuantitativos y cualitativos como los de (Martin y Marsh, 2003; Larsen y Lomi, 2002; Easterbrook y Fischel, 1981; Cheraghi et al., 2023; Dunican, 2015; Ali et al., 2016; Van et al., 2013 y Appelbaum et al., 2015).

No obstante, aún no existe información en cuanto a las empresas de actividades veterinarias, la cual es de suma relevancia puesto que el mercado en este sector se ha expandido a gran

velocidad, sin embargo, muchos de ellos no han logrado salir a flote puesto que se rigen a sus antiguas metodologías, tecnologías y servicios.

En la actualidad las empresas con actividades veterinarias han ido reflatando debido al boom de las mascotas, el mercado de cuidado de mascotas en Perú ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Pasó de facturar US\$262.6 millones en 2019 a US\$375.1 millones en 2021; en 2023, el sector generó ventas por US\$456 millones, un aumento del 7.9% anual. Se proyecta que para 2024 las ventas alcancen los US\$499 millones, un crecimiento del 9.4% respecto al año anterior. Hacia 2028, se estima que el mercado de mascotas en Perú facture US\$680 millones, impulsado por el aumento de la población joven en edad de trabajar y la postergación de la maternidad/paternidad, lo que ha hecho que las mascotas desempeñen un papel más importante en los hogares (Chávez, 2024). Específicamente el mercado veterinario en Chiclayo se caracteriza por la presencia de numerosas empresas tradicionales que han operado en la región durante muchos años, post pandemia las empresas tradicionales veterinarias se vieron obligadas a cambiar, especialmente debido a que también lo hicieron sus clientes, debido a que buscan nuevos servicios, tienen nuevas formas de pagar, entre otras; frente a ello, su personal, acostumbrado durante años a una determinada forma de trabajo, también tuvo que cambiar, no sin mostrar cierto grado de resistencia a ello.

Sin embargo, este sector enfrenta actualmente un importante desafío debido a la creciente competencia, puesto que muchas de estas empresas tradicionales han tenido dificultades para adaptarse a los cambios del mercado, mostrando una marcada resistencia al cambio organizacional. Como resultado, han visto disminuir significativamente sus ventas, llegando apenas a mantener un punto de equilibrio, la falta de implementación de estrategias y técnicas efectivas para gestionar el cambio dentro de estas compañías veterinarias de larga trayectoria en Chiclayo ha sido un factor clave que ha limitado su capacidad de responder de manera ágil a las nuevas exigencias del mercado y la mayor competencia. Esta situación plantea la necesidad de que estas empresas tradicionales adopten enfoques más flexibles y proactivos para mantenerse vigentes en un entorno cada vez más dinámico.

Por ello, se identificó como vacío la falta de conocimiento acerca del tema de resistencia al cambio en las empresas tradicionales puesto que su cultura organizacional, arraigada en prácticas y valores históricos, tiende a favorecer la estabilidad y la continuidad, lo que limita la inversión en la formación necesaria para gestionar el cambio. Además, los líderes de estas organizaciones, al carecer de experiencia en la implementación de transformaciones significativas, pueden no contar con estrategias efectivas para abordar la resistencia. La desconexión con nuevas tendencias en gestión del cambio, el miedo a perder el control, la

comunicación deficiente sobre los beneficios del cambio y la falta de participación de los empleados en el proceso contribuyen a este vacío. Debido a ello la presente investigación aporta al sector ya mencionado planteándose la siguiente interrogante ¿Cuáles son las características de la resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en Chiclayo 2024? Teniendo como propósito general determinar el nivel de la resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024. De manera específica describir las características sociodemográficas; determinar el nivel de la resistencia efectiva al cambio organizacional; determinar el nivel de la resistencia cognitiva y determinar el nivel de la resistencia conductual al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.

A nivel teórico él estudió se justificó sosteniendo que la resistencia al cambio organizacional representa un desafío relevante que enfrentan las empresas del sector veterinario en Chiclayo en la actualidad, desde la perspectiva teórica, diversos autores han estudiado este fenómeno y sus implicaciones para la gestión eficaz de las organizaciones. Kotter y Schlesinger (2008) señalan que la resistencia al cambio surge debido a factores como la percepción de pérdida de poder, miedo a lo desconocido y baja tolerancia al cambio por parte de los colaboradores. Por su parte, Robbins y Judge (2019) argumentan que la inercia organizacional, los intereses creados y la amenaza a las relaciones de poder establecidas son determinantes clave de la resistencia al cambio. En ese sentido, comprender a profundidad los factores que generan resistencia al cambio en las empresas veterinarias de Chiclayo permitirá desarrollar estrategias más efectivas para fomentar una cultura organizacional más adaptable y receptiva a las transformaciones requeridas.

Desde una perspectiva práctica, el estudio de la resistencia al cambio organizacional en las empresas del sector veterinario de Chiclayo resulta relevante debido a los desafíos que enfrentan estas compañías para mantener su competitividad en un entorno cada vez más dinámico. Tal como se mencionó en muchas de estas empresas tradicionales han tenido dificultades para adaptarse a los cambios del mercado, lo que ha impactado negativamente en sus niveles de ventas y rentabilidad. Comprender los factores que obstaculizan la implementación de cambios organizacionales efectivos permitirá a estos negocios desarrollar e implementar estrategias más adecuadas para superar la inercia y resistencia, y así fortalecer su posición en el mercado. Esto, a su vez, redundará en beneficios tangibles para los clientes, quienes podrán acceder a servicios veterinarios de mayor calidad y eficiencia.

## Revisión de literatura

A nivel internacional Borisov et al. (2023) investigaron los desafíos en la introducción de innovaciones en el sector veterinario en Bulgaria, identificando que la falta de competencias digitales entre los veterinarios, especialmente en aquellos de mayor edad, representa un obstáculo significativo. A través de una encuesta en línea realizada a 211 veterinarios y estudiantes de veterinaria, los resultados mostraron que más del 55% de los encuestados no estaban familiarizados con plataformas digitales clave, como OIE-WAHIS y ADIS. Los hallazgos subrayan la necesidad de formación especializada y el desarrollo de software adecuado para mejorar la adopción de tecnologías digitales, enfatizando la importancia de la digitalización para la eficiencia y sostenibilidad del sector veterinario.

En este sentido Hubbart (2023) analizó el fenómeno de la aversión al cambio en el contexto de las organizaciones, enfatizando que esta aversión puede disminuir el éxito de las iniciativas de cambio organizacional. A través de una revisión de la literatura, se identificaron factores que contribuyen a la aversión al cambio, como el miedo a lo desconocido y la preferencia por lo familiar. Los hallazgos sugieren que un liderazgo efectivo puede abordar estas resistencias desde el inicio, fomentando un entorno de aceptación y participación que, a su vez, mejora la eficiencia organizacional a largo plazo. Así, la aceptación del cambio se presenta como un elemento clave para que las organizaciones se mantengan competitivas en un entorno en constante evolución.

Por otro lado Naveed et al. (2022) exploraron el papel de la cultura organizacional en la efectividad de las organizaciones, encontrando que la innovación organizacional media esta relación, y que la resistencia al cambio organizacional la modera. Mediante la recolección de datos en dos etapas a partir de 280 pares de gerentes y empleados de la industria bancaria de Pakistán, los hallazgos revelaron que la cultura organizacional se relaciona positivamente con la efectividad a través de la innovación, y que esta relación es más fuerte entre quienes abrazan rápidamente los cambios, destacando así el papel crucial de la resistencia organizacional en la dinámica entre cultura, innovación y efectividad.

En esta línea Engida et al. (2022) investigaron el impacto del liderazgo en el cambio sobre la disposición de los empleados a adaptarse a cambios organizacionales en varias instituciones públicas de Etiopía. Utilizando un enfoque cuantitativo, se recopilieron datos de 514 empleados, revelando que, aunque el liderazgo en el cambio y la cultura organizacional se relacionan significativamente, el liderazgo en sí no afecta directamente la disposición de los empleados para aceptar cambios. Además, la cultura organizacional no media esta relación, sugiriendo que

otros factores podrían influir en la disposición al cambio. Estos hallazgos subrayan la necesidad de considerar elementos adicionales en la gestión del cambio dentro del sector público.

Por su parte Brandes y Lai, (2022) estudio la resistencia al cambio y la gestión del cambio desde una perspectiva interpersonal a nivel micro; buscaron comprender cómo los expertos externos en cambio, como los coaches, identifican indicadores emocionales y de comportamiento de resistencia, y ayudan a las personas a desarrollar fortalezas y motivación positiva para el cambio. Donde los hallazgos clave sugieren que la resistencia puede entenderse más allá de los obstáculos negativos, como una respuesta emocional natural y un recurso constructivo para el cambio y también se pudo detectar la resistencia a través de comportamientos explícitos, lenguaje corporal y reacciones emocionales implícitas. En concreto el estudio amplía la visión sobre la resistencia, reconociendo la importancia de los factores individuales y contextuales en el proceso de cambio.

Asimismo Li et al. (2021) investigó que la comunicación interna transparente afecta la capacidad de los empleados para manejar el cambio organizacional durante la pandemia de COVID-19; se realizó una encuesta a 490 empleados estadounidenses en las semanas 2 y 3 de abril de 2020. Los hallazgos indican que la comunicación interna transparente puede fomentar un afrontamiento centrado en el problema, reducir la incertidumbre y mejorar las relaciones entre empleados y organización durante el cambio organizacional. En conclusión, entender el mecanismo psicológico que hace efectiva la comunicación transparente para promover relaciones positivas en situaciones de cambio no planificado puede ayudar a las organizaciones a comunicarse mejor con los empleados y facilitar un afrontamiento efectivo del cambio.

También Moradi et al. (2021) analizaron a la resistencia al cambio que presentan las empresas, afecta su capacidad de innovar en los modelos de negocio y adoptar enfoques de innovación abierta, y cómo esto impacta en su rendimiento general. Para ello, se encuestaron 160 empresas del sector tecnológico en Teherán, y los resultados obtenidos a través del modelado de ecuaciones estructurales indican que la inercia organizacional tiene una relación negativa con la innovación en modelos de negocio y la innovación abierta, presentándose como un obstáculo clave que impide que las empresas puedan transformar sus modelos de negocio establecidos y adoptar nuevos enfoques, limitando así su desempeño general.

Por su parte Men et al. (2020) exploraron cómo la comunicación carismática del liderazgo ejecutivo durante el cambio organizacional impacta en las actitudes y comportamientos de los empleados; mediante una encuesta a 439 trabajadores que habían experimentado un cambio organizacional a nivel empresarial, se encontró que dicha comunicación carismática influyó positivamente en la confianza organizacional de los empleados, su apertura al cambio y su

apoyo conductual. Además, la confianza de los empleados hacia la organización durante el cambio también se asoció positivamente con su apertura al cambio, lo que a su vez contribuyó a un mayor apoyo conductual. Más aún, la confianza de los empleados medió parcialmente el efecto positivo de la comunicación carismática del liderazgo en la reducción de la resistencia al cambio organizacional por parte de los trabajadores. En conclusión, la comunicación carismática del liderazgo ejecutivo durante la transformación organizacional es fundamental para fomentar la confianza de los empleados y disminuir su resistencia al cambio, favoreciendo así el éxito del proceso de cambio.

La resistencia al cambio organizacional se refiere al fenómeno que tiene lugar cuando los miembros de la organización logran comprender y ajustarse a las nuevas formas de realizar las actividades y procesos dentro de la entidad. Este entendimiento por parte de los empleados permite que la innovación organizacional ejerza un efecto positivo sobre la efectividad general de la organización. En otras palabras, la resistencia organizacional surge cuando los recursos humanos de la empresa se adaptan y acogen los cambios implementados, facilitando que la innovación organizacional redunde en una mayor eficacia de la organización (Naveed et al., 2022).

También se ha definido como la reacción natural de los individuos y las organizaciones ante cualquier modificación en la forma de trabajar, las estructuras, los procesos o la tecnología (Szabla, 2007). Esta resistencia puede manifestarse a nivel individual, grupal u organizacional, y es considerada una de las principales barreras para la implementación exitosa de cambios en las empresas (Oreg, 2006).

La dimensión efectiva de acuerdo a Kotter (2012) como una clave para comprender la resistencia al cambio organizacional, refiere a la capacidad y recursos de la organización para implementar el cambio de manera efectiva; donde algunos factores clave que conforman esta dimensión incluyen: disponibilidad de recursos financieros, humanos y tecnológicos para respaldar el cambio; apoyo y compromiso de la alta dirección hacia el proceso de transformación; Alineación del cambio con la estrategia y objetivos organizacionales, procesos efectivos de gestión del cambio, como una planificación adecuada y una implementación gradual; comunicación eficaz sobre el cambio y sus beneficios para la organización. Siendo crucial, ya que una organización puede tener la disposición y el deseo de cambiar, pero carecer de los recursos y capacidades necesarios para hacerlo de manera exitosa, lo cual genera resistencia y frustración (Burnes, 2015 y Cummings y Worley, 2009).

Por otro lado, la dimensión cognitiva de la resistencia al cambio abarca las creencias, percepciones y supuestos erróneos que tienen los individuos y la organización sobre el cambio

incluyendo creencias de que el cambio no es necesario o no traerá beneficios; percepciones de que el cambio es demasiado complejo o difícil de implementar; supuestos de que el cambio amenaza la estabilidad y seguridad laborales; creencias de que el cambio no se alinea con la cultura o valores organizacionales. Es relevante porque las interpretaciones, esquemas mentales de los miembros de la organización influyen directamente en su disposición y apertura hacia el cambio; abordar estas percepciones y creencias erróneas es fundamental para reducir la resistencia. En conjunto las dimensiones efectiva y cognitiva ofrecen un marco comprehensivo para analizar los diferentes aspectos de la resistencia al cambio organizacional y diseñar estrategias efectivas para su gestión (Oreg, 2006; Szabla, 2007; Kotter & Schlesinger, 2008; Coch y French, 1948 y Bovey y Hede, 2001) .

Asimismo, la dimensión conductual de la resistencia al cambio como los comportamientos y acciones visibles que las personas exhiben cuando se enfrentan a una transformación organizacional; la cual se compone de tres tipos de conductas específicas: Comportamientos de oposición abierta, que incluye quejas verbales explícitas sobre el cambio, protestas activas en contra del proceso de cambio, e incluso acciones de sabotaje o boicot para obstaculizar la implementación. Estas son formas directas y confrontacionales de resistencia; comportamientos de resistencia pasiva, abarca acciones como retrasos y falta de puntualidad en tareas relacionadas al cambio, ausentismo y evasión de reuniones vinculadas al proceso, así como falta de cooperación y cumplimiento con los nuevos requerimientos; comportamientos de evasión, implica evitar involucrarse en discusiones sobre el cambio, distanciarse de las actividades y capacitaciones relacionadas, e incluso alejarse emocionalmente del proceso de transformación. Estas conductas buscan evitar el cambio de manera indirecta gestión (Oreg, 2006; Szabla, 2007; Kotter y Schlesinger, 2008; Coch y French, 1948 y Bovey y Hede, 2001).

### **Materiales y métodos**

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transversal y un alcance descriptivo. Este abordaje metodológico permitió realizar un análisis detallado de la resistencia al cambio organizacional que se manifestó en las empresas dedicadas a actividades veterinarias en la ciudad de Chiclayo durante el año 2024. El carácter no experimental del estudio implicó que no hubo manipulación deliberada de las variables, sino que se observaron los fenómenos en su contexto natural para su posterior análisis. Asimismo, el corte transversal indicó que la recolección de datos se efectuó en un momento específico, brindando una fotografía de la situación en un periodo determinado (Hernández y Mendoza, 2018).

Al adoptar un nivel descriptivo, la investigación se centró en detallar y caracterizar la resistencia al cambio organizacional presente en las organizaciones objeto de estudio, sin establecer relaciones causales entre variables. De este modo, se buscó obtener información precisa y sistemática sobre este fenómeno en el sector de actividades veterinarias en Chiclayo durante el año 2024, asimismo la operacionalización puede observarse en Anexo 2- (Arias y Covinos, 2021).

Por otro lado, la población estuvo integrada por 200 empresas dedicadas a actividades veterinarias, cabe tener en cuenta que en promedio cada establecimiento cuenta con un promedio de 7 personas laborando, en la ciudad de Chiclayo, según el registro de licencias de la Municipalidad Provincial de Chiclayo (2023) y para la selección de la muestra, se optó por un muestra no probabilístico con muestreo por conveniencia. En primer lugar, se incluyeron únicamente aquellas empresas cuya actividad principal correspondía al rubro veterinario, lo cual fue verificado a través de su razón social o licencia de funcionamiento. Además, dichas organizaciones debían estar ubicadas en la ciudad de Chiclayo, a fin de delimitar geográficamente el alcance de la investigación. Otro criterio considerado fue la antigüedad operativa: las empresas debían contar con una trayectoria mínima de dos años continuos en el mercado, requisito que permitió asegurar cierta estabilidad y experiencia institucional ante posibles procesos de cambio. Asimismo, se exigió que contaran con al menos cinco trabajadores contratados, lo cual garantizó la existencia de una estructura organizativa básica para observar dinámicas internas vinculadas al liderazgo y la gestión del cambio. Un aspecto clave para la inclusión fue que las empresas hubieran atravesado recientemente por algún proceso de cambio organizacional, ya sea estructural, funcional o estratégico. Este punto fue confirmado durante el primer contacto con los representantes de cada organización. Finalmente, se consideró únicamente a aquellas empresas cuyos responsables aceptaron participar de manera voluntaria en el estudio. Por el contrario, se excluyeron del estudio aquellas organizaciones que ofrecieron únicamente servicios complementarios a la actividad veterinaria, que tuvieron menos de 2 años de antigüedad, que no experimentaron un cambio en los últimos años, los empleados con menos de 1 año de antigüedad en la empresa, aquellos que se encontraron de licencia, vacaciones o incapacidad médica al momento de la recolección de datos, y quienes no desearon participar voluntariamente. Se eligieron 30 de estas organizaciones del sector veterinario en Chiclayo; esta técnica de muestreo por conveniencia permitió escoger aquellos casos que se encontraban disponibles y accesibles, aunque implicó reconocer limitaciones para generalizar los resultados obtenidos. Cabe destacar que el estudio recopiló información de los trabajadores de dichas organizaciones haciendo una totalidad de 210 aplicaciones. De esta manera, se logró obtener

una perspectiva más integral sobre la resistencia al cambio organizacional, al considerar tanto el punto de vista de los líderes como del personal operativo.

Para la recolección de datos, se empleó la técnica de la encuesta, la cual permitió obtener información directamente de los colaboradores de las empresas veterinarias seleccionadas en la muestra. El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado, el cual contó con preguntas cerradas basadas en una escala Likert de siete puntos. Los niveles de respuesta de dicha escala fueron los siguientes: 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Ligeramente en desacuerdo, 4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5) Ligeramente de acuerdo, 6) De acuerdo y 7) Totalmente de acuerdo; este tipo de escala ordinal permitió medir las percepciones y actitudes de los encuestados con respecto a la resistencia al cambio organizacional en las empresas de actividades veterinarias de Chiclayo. Cabe destacar que el instrumento ya se encontraba validado perteneciendo a Oreg (2006); también paso por un juicio de expertos para validar el contenido para la realidad peruana específicamente en Chiclayo para medir la variable de estudio.

Con respecto a la confiabilidad, la dimensión Efectiva (EFE) presentó un Alfa de Cronbach de 0.732 y un  $\omega$  de McDonald de 0.801, indicando una consistencia interna aceptable y una buena coherencia entre los ítems; en la dimensión Cognitiva (COG), se observó un Alfa de 0.851 y un  $\omega$  de 0.858, lo que sugiere una excelente confiabilidad y una fuerte homogeneidad en las respuestas y por último, la dimensión Conductual (CON) mostró un Alfa de 0.794 y un  $\omega$  de 0.851, reflejando también una buena consistencia interna.

Para el procedimiento de recolección de datos, previo a la aplicación final del cuestionario, se llevó a cabo una prueba piloto con una muestra reducida y aleatoria de participantes (8 colaboradores) pertenecientes a la población objetivo. Posteriormente, se procedió a contactar a los gerentes y trabajadores de la muestra seleccionada de empresas de actividades veterinarias en Chiclayo, acordándose con cada una de las empresas el método de aplicación del cuestionario, ya sea de manera presencial o mediante una plataforma virtual, atendiendo a las preferencias y facilidades de los participantes. Al momento de la aplicación, se explicó a los participantes el objetivo del estudio y se garantizó la confidencialidad de la información. Durante todo el proceso de respuesta, el investigador debidamente capacitado estuvo disponible para resolver cualquier duda o consulta de los participantes.

Cabe destacar que durante todo el proceso de recolección de datos se mantuvo un estricto control de calidad y se siguieron los más altos estándares éticos, con el propósito de garantizar la validez y confiabilidad de la información obtenida. El procesamiento de los datos se llevó a cabo utilizando el software estadístico SPSS 26, Jamovi y Excel; se aplicaron técnicas

estadísticas descriptivas, como el cálculo de frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar, para analizar las características de la resistencia al cambio organizacional. Los resultados se presentaron en tablas y figuras para describir las características de la resistencia efectiva, cognitiva y conductual al cambio organizacional; se emplearon las mismas técnicas estadísticas descriptivas. Asimismo, se describieron las características sociodemográficas de las empresas de actividades veterinarias utilizando similar procedimiento.

## **Resultados**

Al describir las características sociodemográficas de las empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024; en la Tabla 2 se reflejó que los gerentes y trabajadores de veterinarias en Chiclayo, se observó una distribución etaria que reveló una fuerza laboral diversa y multifacética. El grupo predominante, que abarcó el 36,7% de los encuestados, correspondió a individuos de 20 a 30 años, lo que sugirió una significativa representación de jóvenes profesionales que aportaron innovación y nuevas perspectivas al sector. A continuación, el intervalo de 31 a 41 años incluyó al 34,3% de los participantes, indicando que numerosos profesionales se encontraban en una etapa de consolidación de sus competencias, integrando experiencia y habilidades técnicas. Finalmente, el grupo de 42 a 52 años, aunque representó el 29,0% de los encuestados, aportó una valiosa experiencia acumulada que resultó crucial para la toma de decisiones estratégicas y la mentoría de las generaciones más jóvenes.

Donde la distribución del sexo de los gerentes y trabajadores de veterinarias en Chiclayo. En total, se encuestaron 210 individuos, de los cuales 101 (48.1%) fueron de sexo masculino y 109 (51.9%) de sexo femenino. Esta distribución continuó indicando una ligera predominancia de mujeres en el sector, sugiriendo una creciente participación femenina en el ámbito de la veterinaria en la región. También se analizó el tiempo de trabajo en la empresa, revelando que 86 individuos (41%) habían laborado entre 1 y 7 años, lo que sugiere una alta rotación o una reciente incorporación al sector. Un total de 77 personas (37%) se ubicaron en el intervalo de 8 a 14 años, indicando que una parte considerable del personal había acumulado una experiencia moderada. Finalmente, 47 individuos (22%) tenían entre 15 y 21 años de antigüedad en la empresa, lo que refleja la presencia de empleados con una sólida trayectoria en el ámbito veterinario. Esta distribución evidenció una diversidad en la experiencia laboral dentro de las veterinarias, lo cual podría contribuir a un entorno de trabajo dinámico y enriquecedor.

Por último el grado de instrucción de los participantes, revelando que 42 individuos (20.0%) habían completado la educación secundaria, lo que indica una base educativa fundamental entre el personal. Un total de 36 personas (17.1%) poseía educación superior técnica, mientras que 41 (19.5%) habían culminado la educación universitaria. Además, 45 individuos (21.4%) tenían

estudios universitarios incompletos, lo que sugiere que una parte del personal estaba en proceso de formación superior. Por último, 46 participantes (21.9%) habían alcanzado un nivel de postgrado, evidenciando una presencia significativa de profesionales altamente capacitados en el sector.

**Tabla 1**

*Características sociodemográficas de los trabajadores y gerentes de las veterinarias de Chiclayo*

<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Edad	20-30	77	36.70%
	31-41	72	34.30%
	42-52	61	29.00%
Sexo	Masculino	101	48.10%
	Femenino	109	51.90%
Tiempo de trabajo en la empresa	1-7	86	41%
	8-14	77	37%
	15-21	47	22%
Grado de instrucción	Educación Secundaria	42	20.00%
	Educación Superior Técnica	36	17.10%
	Educación Universitaria Completo	41	19.50%
	Educación Universitaria Incompleto	45	21.40%
	Postgrado	46	21.90%

*Nota.* Procesado en SPSS

Asimismo, se determinó el nivel el nivel de resistencia efectiva al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024; en la Tabla 3 se mostró que los gerentes, a menudo responsables de implementar las nuevas estrategias, mostraron una tendencia a percibir la resistencia como un desafío manejable, con un 36% de ellos indicando una baja resistencia entre sus equipos. En contraste, los empleados reflejaron un panorama más diverso; aunque un 39% de ellos se mostró receptivo al cambio, un 26% manifestó una fuerte oposición, sugiriendo que las inquietudes sobre la implementación de nuevas prácticas eran comunes. Esta situación evidenció la necesidad de una comunicación más efectiva y de estrategias participativas para involucrar a todos los niveles en el proceso de cambio.

**Tabla 2**

*Nivel de resistencia efectiva*

<b>Resistencia efectiva</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nivel bajo	75	36%
Nivel Medio	81	39%

Nivel Alto	54	26%
Total	210	100%

*Nota.* Procesado en SPSS

Mientras que al determinar el nivel el nivel de resistencia cognitiva al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024; en la Tabla 4 se mostró que un 42% de los trabajadores se encontraba en un nivel medio de resistencia cognitiva, lo que indicaba una mezcla de aceptación y dudas sobre las nuevas iniciativas. Mientras tanto, un 32% presentó un nivel bajo, revelando cierta disposición hacia el cambio. Sin embargo, un 26% de los empleados y gerentes manifestó un alto nivel de resistencia, lo que sugiere que un segmento considerable enfrentaba dificultades para aceptar las transformaciones propuestas. Esta dinámica resaltó la importancia de abordar las percepciones y creencias que obstaculizaban el proceso de cambio en la organización.

**Tabla 3**

*Nivel de resistencia cognitiva*

Cognitiva	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	67	32%
Nivel Medio	88	42%
Nivel Alto	55	26%
Total	210	100%

*Nota.* Procesado en SPSS

Por su parte al determinar el nivel el nivel de resistencia conductual al cambio; en la Tabla 5 analizó tanto a gerentes como a empleados. Los resultados indicaron que un 39% de los encuestados exhibió un nivel medio de resistencia conductual, lo que señalaba una respuesta ambivalente ante las nuevas políticas y prácticas. Un 34.8% mostró un nivel bajo de resistencia, sugiriendo una mayor disposición a adaptarse, mientras que un 26.2% manifestó un alto nivel de resistencia, reflejando actitudes y comportamientos que dificultaban la implementación de cambios. Esta evaluación evidenció la necesidad de estrategias más efectivas para abordar las preocupaciones y comportamientos que surgían en el proceso de transformación organizacional.

**Tabla 4**

*Nivel de resistencia conductual*

Conductual	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	73	34.8%
Nivel Medio	82	39.0%

Nivel Alto	55	26.2%
Total	210	100.0%

*Nota.* Procesado en SPSS

Por consiguiente, al determinar el nivel de resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024; en la Tabla 6 los resultados revelaron que un 42% de los encuestados presentaba un nivel medio de resistencia al cambio, lo que reflejaba una combinación de aceptación y reserva ante las nuevas iniciativas. Un 31% mostró un nivel bajo de resistencia, indicando una actitud relativamente favorable hacia el cambio, mientras que un 27% manifestaba un alto nivel de resistencia, lo que sugiere que un grupo significativo enfrentaba dificultades para adaptarse a las transformaciones. Esta evaluación subrayó la necesidad de estrategias de gestión del cambio que abordaran las preocupaciones de todos los niveles dentro de la organización.

**Tabla 5**

*Nivel de resistencia al cambio organizacional*

Resistencia al cambio organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	65	31%
Nivel Medio	89	42%
Nivel Alto	56	27%
Total	210	100%

*Nota.* Procesado en SPSS

## Discusión

Los datos obtenidos de las empresas en actividades veterinarias en Chiclayo muestran un perfil demográfico equilibrado y diverso en términos de edad, género, experiencia laboral y nivel educativo. Predomina una fuerza laboral joven (36.7% entre 20 y 30 años), lo que facilitaría la adopción de tecnologías e ideas innovadoras en el sector veterinario. Además, la participación femenina (51.9%) indica una tendencia a la equidad de género en esta actividad. En términos de experiencia laboral, una distribución heterogénea—con una proporción relevante (22%) de empleados con más de 15 años en el sector—sugiere un entorno de trabajo donde conviven conocimiento acumulado y energía renovadora. Esta diversidad podría ser un elemento clave para promover el cambio organizacional si se gestionan adecuadamente las diferencias generacionales y se fomenta la colaboración intergeneracional.

En comparación con el estudio de Borisov et al. (2023) identifica la falta de competencias digitales entre veterinarios mayores como una barrera significativa en Bulgaria, el contexto de Chiclayo se presenta con una ventaja demográfica. Al contar con una mayoría de profesionales

jóvenes, el sector veterinario chiclayano podría estar en mejor posición para adoptar innovaciones tecnológicas, siempre que se brinde la capacitación adecuada. No obstante, como lo señala Moradi et al. (2021), la inercia organizacional puede limitar este potencial si no se traduce en una cultura que promueva el cambio. Así, la formación académica del personal—con un 21.9% con estudios de posgrado—también representa un recurso valioso para liderar procesos de innovación si se alinean los intereses organizacionales con las capacidades individuales.

Esta configuración resulta relevante cuando se analiza la resistencia organizacional como una construcción vinculada a factores individuales y sociales; Szabla (2007) precisa que la resistencia como una reacción natural frente a cualquier modificación en las estructuras organizativas, y plantea que esta se manifiesta de modo diferenciado según el perfil de los individuos. En este marco, la juventud y la formación académica pueden actuar como factores facilitadores del cambio, al influir positivamente en la flexibilidad cognitiva y en la disposición a incorporar nuevas dinámicas laborales. Sin embargo, esta misma heterogeneidad generacional y formativa también puede ser origen de tensiones internas si no es adecuadamente gestionada, lo cual reafirma que las variables sociodemográficas son componentes estructurales del fenómeno de resistencia al cambio.

También se revela que, 36% de los encuestados presenta un nivel bajo de resistencia efectiva al cambio, mientras que un 26% mantiene una resistencia alta, lo que indica una división importante en la disposición a aceptar nuevas estrategias. Esta polarización sugiere que, aunque una parte significativa del personal está dispuesta a adaptarse, aún persisten barreras que dificultan la implementación efectiva del cambio. Esta tendencia es consistente con lo planteado por Hubbart (2023), quien destaca que la aversión al cambio es común en las organizaciones y puede estar vinculada a factores psicológicos como el temor a perder el control o a lo desconocido.

Comparando con el estudio de Men et al. (2020), que resaltan el papel de la comunicación carismática del liderazgo en la reducción de la resistencia, se evidencia que las empresas veterinarias podrían existir una brecha entre la percepción de los gerentes (más optimista) y la realidad vivida por los empleados. Mientras los líderes perciben un entorno manejable, los trabajadores experimentan desafíos más complejos, lo cual refuerza la necesidad de fortalecer las competencias comunicacionales de los líderes locales. Generar confianza mediante una comunicación empática y constante sería clave para cerrar esta brecha perceptual y aumentar el compromiso con el proceso de cambio.

Si bien las empresas muestran cierta apertura hacia el cambio, existen deficiencias significativas en su capacidad para implementarlo con eficacia; Kotter (2012) sostiene que la resistencia efectiva se vincula con factores como la disponibilidad de recursos, el respaldo de la alta dirección y la alineación estratégica de la transformación. En consonancia con ello, Burnes (2015) y Cummings y Worley (2009) afirman que la resistencia en esta dimensión no necesariamente se manifiesta como oposición explícita, sino como una limitación estructural derivada de la ausencia de planificación, liderazgo o recursos. Por lo tanto, los resultados del estudio no solo reflejan una actitud organizacional ambigua frente al cambio, sino también una falta de condiciones operativas necesarias para llevarlo a cabo de manera eficiente, lo que reafirma el carácter organizacional y sistémico de la resistencia en esta dimensión.

Por otra parte, la resistencia cognitiva en Chiclayo se sitúa mayoritariamente en un nivel medio (42%), lo que revela la coexistencia de aceptación parcial y dudas intelectuales frente al cambio. Un 26% manifiesta una resistencia alta, lo cual puede estar relacionado con percepciones negativas sobre las consecuencias de la transformación organizacional o con experiencias previas fallidas. Este tipo de resistencia, centrada en creencias y valoraciones racionales, demanda estrategias específicas que aborden las preocupaciones concretas del personal, como el acceso a información clara, formación continua y participación en la toma de decisiones.

Estos hallazgos comparten con los resultados de Brandes y Lai (2022) y Li et al. (2021), quienes demostraron que una comunicación interna transparente puede reducir la incertidumbre y fomentar el afrontamiento centrado en el problema. Aplicando este principio al contexto chiclayano, se evidencia que fortalecer los canales de comunicación interna es fundamental para mitigar la resistencia cognitiva. Asimismo, el liderazgo debe adoptar un rol formativo, no solo directivo, para alinear las percepciones del cambio con los objetivos estratégicos de la organización, generando un marco de comprensión compartido que facilite la transformación.

Esta dimensión, según Oreg (2006) y Szabla (2007), se encuentra determinada por los esquemas mentales de los individuos, los cuales incluyen percepciones erróneas, temores sobre la complejidad del cambio o dudas respecto a sus beneficios. El hecho de que una parte significativa de los colaboradores mantenga una resistencia cognitiva moderada sugiere que aún persisten incertidumbres o desconfianza frente al proceso de transformación. En consecuencia, la resistencia no se limita a una cuestión de actitud, sino que está fuertemente condicionada por construcciones cognitivas previas que influyen en la interpretación del entorno organizacional. Este hallazgo confirma que el cambio organizacional, para ser

comprendido en profundidad, debe analizarse también desde la subjetividad del personal, lo que otorga a la dimensión cognitiva un papel central en la explicación teórica del fenómeno.

En cuanto a la resistencia conductual, los datos indican que un 39% de los trabajadores presenta un nivel medio, mientras que un 26.2% se encuentra en un nivel alto. Esta forma de resistencia, manifestada a través de actitudes, lenguaje corporal y acciones que obstaculizan el cambio, puede tener un impacto directo en la implementación de nuevas políticas y prácticas.

De acuerdo Brandes y Lai (2022), este tipo de resistencia debe comprenderse como una respuesta emocional válida y potencialmente constructiva si se canaliza adecuadamente. La clave, por tanto, no está en eliminar la resistencia, sino en interpretarla y gestionarla como una fuente de información para mejorar el proceso de cambio. En este sentido, los enfoques propuestos por los autores sugieren que el acompañamiento interpersonal, el coaching y la observación de indicadores emocionales pueden ayudar a transformar comportamientos resistentes en conductas proactivas.

Esta forma de resistencia ha sido sostenida por Oreg (2006) y Coch y French (1948) como el conjunto de acciones y reacciones visibles —desde la queja verbal hasta la evasión o boicot— que reflejan la oposición al cambio organizacional. La conducta resistente no necesariamente es deliberada ni irracional, sino que puede entenderse como una forma de expresión legítima ante procesos que no han sido debidamente comunicados o asumidos. La frecuencia de este tipo de resistencia, en forma moderada, confirma que el cambio no solo debe analizarse desde la estructura o la percepción, sino también desde los actos concretos de los sujetos organizacionales. En este sentido, la resistencia conductual adquiere un valor explicativo indispensable al integrar la dimensión práctica del rechazo al cambio dentro de la teoría general del comportamiento organizacional.

El nivel general de resistencia al cambio en las veterinarias de Chiclayo se ubica principalmente en el rango medio (42%), lo que refleja una actitud ambivalente ante las nuevas iniciativas. Un 27% de los trabajadores presenta una resistencia alta, lo que indica una proporción considerable de empleados que podrían actuar como freno en el proceso de transformación. Esta situación evidencia la urgencia de aplicar estrategias integradas de gestión del cambio que consideren los distintos niveles de resistencia y las variables individuales involucradas. En esta línea, Engida et al. (2022) resalta que, aunque el liderazgo y la cultura organizacional están correlacionados, no necesariamente se traducen en una mayor disposición al cambio. Esto implica que las organizaciones deben identificar otros factores determinantes como el sentido de pertenencia, la motivación intrínseca o la percepción de justicia organizacional y los hallazgos sugieren que la estrategia de gestión del cambio debe ser

holística: combinando liderazgo empático, cultura organizacional adaptativa, comunicación eficaz y participación activa del personal para lograr una transformación sostenible.

En conjunto se puede ver la predominancia de un personal joven y con buen nivel educativo respalda lo propuesto por Borisov et al. (2023) y Moradi et al. (2021), quienes destacan que estos factores favorecen la apertura al cambio y la innovación organizacional. Asimismo, la baja a media resistencia efectiva, cognitiva y conductual encontrada en la mayoría de los encuestados respalda lo señalado por Hubbart (2023), Men et al. (2020) y Li et al. (2021), quienes afirman que el liderazgo efectivo y la comunicación transparente pueden reducir significativamente la oposición al cambio. Además, el nivel medio general de resistencia sugiere una predisposición positiva que puede ser gestionada estratégicamente, alineándose con lo encontrado por Naveed et al. (2022) y Engida et al. (2022), quienes indican que la resistencia, lejos de ser un obstáculo absoluto, puede ser tratada como una oportunidad para fortalecer la cultura organizacional e impulsar procesos de mejora. Un aporte nuevo y relevante es que, a diferencia de otros contextos más conservadores como el europeo, en Chiclayo el capital humano muestra señales de adaptabilidad y flexibilidad, lo que representa un punto de partida favorable para liderar procesos de cambio sostenibles en el sector veterinario local.

Este patrón sugiere una actitud parcialmente receptiva, pero aún condicionada por factores internos no resueltos. Tal comportamiento organizacional puede ser comprendido desde la definición teórica de Naveed et al. (2022), quienes afirman que la resistencia al cambio surge en el momento en que los miembros de la organización enfrentan dificultades para comprender y ajustarse a las nuevas formas de funcionamiento. En este sentido, la presencia de una resistencia moderada indica una situación transicional, en la cual los trabajadores aún están evaluando las implicancias del cambio. Este fenómeno se presenta como una barrera que, lejos de ser meramente negativa, expresa el grado de madurez de las organizaciones para enfrentar transformaciones y, por tanto, se convierte en un componente clave para comprender su nivel de preparación ante la innovación.

Durante el desarrollo se identificaron diversas limitaciones que deben ser consideradas: En primer lugar, se enfrentaron dificultades en el acceso a la totalidad de la población objetivo, ya que muchas de las empresas del sector no se encuentran registradas formalmente o no mantienen una estructura administrativa consolidada, lo que dificultó su identificación y contacto. Asimismo, no todas las empresas seleccionadas estuvieron operativas o abiertas durante el periodo de recolección de datos, lo cual redujo el universo accesible. En segundo lugar, se evidenció cierto recelo por parte de algunos gerentes y colaboradores para brindar información, debido a la desconfianza hacia el proceso investigativo o el temor a una mala

interpretación de sus respuestas, lo cual derivó en negativas a participar o en respuestas evasivas. Además, el carácter autoadministrado del instrumento pudo haber influido en la calidad de las respuestas, ya sea por interpretación limitada de algunos ítems o por sesgos de deseabilidad social. La técnica de muestreo por conveniencia, aunque funcional para los fines exploratorios del estudio, limitó la posibilidad de generalizar los hallazgos a todo el sector veterinario en la ciudad. Estas limitaciones, aunque no invalidan los resultados, contextualizan los alcances del estudio y abren líneas para investigaciones futuras con mayor cobertura y profundidad metodológica.

## **Conclusiones**

La mayoría de los colaboradores de las empresas objeto de estudio de actividades veterinarias en Chiclayo evidenciaron una actitud parcialmente receptiva frente al cambio organizacional, aunque persistieron manifestaciones de resistencia en distintos niveles; se identificó una predisposición al cambio acompañada de reservas, lo cual sugiere que el proceso de transformación es aceptado de manera moderada por la mayoría, pero aún enfrenta obstáculos en su implementación.

Respecto a las características sociodemográficas, se observó que el personal está compuesto mayoritariamente por jóvenes con formación académica superior y con una participación equilibrada entre hombres y mujeres, lo cual representa una base favorable para afrontar procesos de cambio; puesto que la juventud suele estar asociada con mayor apertura a nuevas ideas, disposición al aprendizaje y adaptación a entornos dinámicos, mientras que el nivel académico elevado permite una mejor comprensión de los procesos organizacionales y una mayor capacidad para aplicar soluciones innovadoras, lo que en conjunto fortalece la predisposición positiva hacia la transformación institucional..

En relación con la dimensión efectiva de la resistencia, se constató que un grupo considerable de los trabajadores mostró su disposición hacia el cambio, aunque persisten algunas limitaciones estructurales dentro de las organizaciones que afectan la ejecución de nuevas estrategias. Entre estas limitaciones destacan la falta de recursos tecnológicos actualizados, una escasa planificación operativa, la ausencia de políticas internas de gestión del cambio y la limitada participación de la alta dirección en los procesos de transformación, factores que dificultan la implementación efectiva de nuevas iniciativas.

En cuanto a la resistencia cognitiva, se identificó que muchos colaboradores aún mantienen percepciones de incertidumbre y dudas racionales sobre los cambios, lo que evidencia la

necesidad de una mayor claridad conceptual y comunicacional en torno a los procesos de transformación organizacional.

La resistencia conductual se manifestó a través de comportamientos mixtos, tanto de aceptación como de oposición pasiva, lo cual refleja que las actitudes frente al cambio no son homogéneas, identificándose hábitos que pueden limitar el desarrollo de nuevas dinámicas dentro de las empresas.

### **Recomendaciones**

Las empresas veterinarias deben implementar un plan estratégico de gestión del cambio que incluya acciones graduales, comunicadas con claridad, y con participación activa de los colaboradores en todas las etapas del proceso.

Se sugiere aprovechar el perfil joven y académico del personal mediante programas de capacitación continua, liderazgo participativo y mentorías intergeneracionales, incentivando la innovación y promoviendo una cultura organizacional abierta al aprendizaje.

Las empresas de actividades veterinarias deben fortalecer los mecanismos internos de comunicación y retroalimentación, garantizar la disponibilidad de recursos adecuados (tecnológicos, humanos y financieros) y asegurar el compromiso visible de la alta dirección.

Se recomienda desarrollar estrategias de sensibilización e información clara sobre los beneficios del cambio, combinadas con talleres motivacionales y espacios de diálogo.

Implementar espacios de escucha activa y retroalimentación continua que permitiría reducir los niveles de resistencia conductual y aumentar la cohesión del equipo durante el proceso de cambio.

A futuras investigaciones profundicen el estudio de la resistencia al cambio organizacional incorporando variables emergentes que amplíen su comprensión; se sugiere considerar la transformación digital, por su influencia directa en la disposición al cambio. Asimismo, variables como la satisfacción laboral y la capacidad de innovación podrían ser analizadas como factores condicionantes o moderadores del nivel de resistencia al cambio, especialmente en sectores como el veterinario, donde los procesos de transformación se desarrollan en contextos estructuralmente diversos.

## Referencias

- Ali, M., Zhou, L., Miller, L., & Ieromonachou, P. (2016). User resistance in IT: A literature review. *International Journal of Information Management*, 36(1), 35-43. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.09.007>
- Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O., & NGUYEN-QUANG, T.-S. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One). *Industrial and Commercial Training*, 47(2), 73-80. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2013-0044>
- Arias, J. L., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*.
- Borisov, B., Kostov, I., & Nikolova, G. (2023). Challenges in Introducing Innovations in the Veterinary Sector in Bulgaria. *ECONOMICS*, 11(1), 143-157. <https://doi.org/10.2478/eoik-2023-0017>
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006166>
- Brandes, B., & Lai, Y.-L. (2022). Addressing resistance to change through a micro interpersonal lens: An investigation into the coaching process. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), Article 3.
- Burnes, B. (2015). Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15(2), 92-116. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.969755>
- Chávez, L. (2024, abril 29). *El mercado de mascotas en Perú facturaría US\$680 millones hacia el 2028: Estas son las razones de su avance*. Forbes Perú. <https://forbes.pe/negocios/2024-04-29/el-mercado-de-mascotas-en-peru-facturaria-us680-millones-hacia-el-2028-estas-son-las-razones-de-su-continuo-crecimiento/>

- Cheraghi, R., Ebrahimi, H., Kheibar, N., & Sahebihagh, M. H. (2023). Reasons for resistance to change in nursing: An integrative review. *BMC Nursing*, 22(1), 310. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01460-0>
- Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), 512-532. <https://doi.org/10.1177/001872674800100408>
- Cummings, T., & Worley, C. (2009). *Organization Development & Change*. South-Western/Cengage Learning. <https://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/Organization-Development-and-Change.pdf>
- Dunican, B. (2015). Aceptación del cambio: Explorando la relación entre los constructos psicométricos y la resistencia de los empleados. *Disertaciones*. <https://digitalcommons.wku.edu/diss/82>
- Easterbrook, F., & Fischel, D. (1981). Transacciones de control corporativo. *Yale Law Journal*, 91, 698.
- Engida, Z. M., Alemu, A. E., & Mulugeta, M. A. (2022). The effect of change leadership on employees' readiness to change: The mediating role of organizational culture. *Future Business Journal*, 8(1), 31. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00148-2>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill educación. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1292>
- Hubbart, J. A. (2023). Organizational Change: The Challenge of Change Aversion. *Administrative Sciences*, 13(7), Article 7. <https://doi.org/10.3390/admsci13070162>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008, julio 1). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>

- La Nota Económica. (2023). Panorama de las empresas en Latinoamérica sobre Gestión del Cambio. *La Nota Económica*. <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/panorama-de-las-empresas-en-latinoamerica-sobre-gestion-del-cambio/>
- Larsen, E., & Lomi, A. (2002). Representing change: A system model of organizational inertia and capabilities as dynamic accumulation processes. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 10(5), 271-296. [https://doi.org/10.1016/S1569-190X\(02\)00085-0](https://doi.org/10.1016/S1569-190X(02)00085-0)
- Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Martin, A., & Marsh, H. (2003). Fear of failure: Friend or foe? *Australian Psychologist*, 38(1), 31-38. <https://doi.org/10.1080/00050060310001706997>
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). “Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Moradi, E., Jafari, S. M., Doorbash, Z. M., & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*, 26(4), 171-179. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.01.003>
- Municipalidad Provincial de Chiclayo. (2023). *Licencia de funcinamiento*. <https://www.gob.pe/institucion/munichiclayo/tramites-y-servicios>
- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Halbusi, H. A., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>

- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Revista Economía. (2023, diciembre 11). Gestión del Cambio en Perú: Un desafío para la productividad, solo el 42% de las empresas lo implementan. *Revista Economía*. <https://www.revistaeconomia.com/gestion-del-cambio-en-peru-un-desafio-para-la-productividad-solo-el-42-de-las-empresas-lo-implementan/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Shala, V., Spahi, J., & Laska, L. (2022). Organizational change from the perspective of employees: A case study on the reasons for resistance of private sector employees in Kosovo. *Quality - Access to Success*, 24(192). <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.01>
- Szabla, D. B. (2007). A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 525-558. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1218>
- Van, M., Boonstra, A., & Seo, D. (2013). Towards integrating acceptance and resistance research: Evidence from a telecare case study. *European Journal of Information Systems*, 22(4), 434-454. <https://doi.org/10.1057/ejis.2012.29>

## Anexos

### Anexo 1. Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivo general	Hipótesis general	Dimensiones	Ítems
¿Cuáles son las características de la resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en Chiclayo 2024?	Determinar el nivel de la resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.	El nivel de la resistencia al cambio organizacional es medio en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.	Afectiva	EF1: Creo que el cambio tendrá un efecto negativo en la forma en que se realiza el trabajo. EF2: Pienso que es bueno que el cambio se esté produciendo. EF3: Está abierto a considerar y probar el cambio EF4: Creí que el cambio haría mi trabajo más difícil. EF5: Creía que el cambio beneficiaría a mi área. EF6: Pensé que el cambio me beneficiaría personalmente
	<b>Objetivos específicos</b>			
	Describir las características sociodemográficas al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.		Cognitiva	COG1: Tenía miedo del cambio COG2: Tenía un mal presentimiento con respecto al cambio. COG3: Estaba entusiasmado con el cambio. COG4: El cambio me hizo enojar. COG5: El cambio me estresó. COG6: Tendía a oponerme al cambio.
	Determinar el nivel de la resistencia efectiva al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.			
	Determinar el nivel de la resistencia cognitiva al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.			
Determinar el nivel de la resistencia conductual al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.		Conductual	CON1: Estaba pensando en aceptar el cambio. CON2: Estaba buscando formas de evitar el cambio. CON3: Protesté contra el cambio. CON4: Me quejé del cambio con mis amigos. CON5: Expresé mis objeciones al cambio a los miembros de la dirección. CON6: Hablé a favor del cambio.	
<b>Muestra</b>	<b>Instrumento</b>		<b>Procedimiento</b>	<b>Procesamiento</b>
Gerentes y trabajadores de 30 empresas de actividades veterinarias	Cuestionario estructurado en escala Likert : 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Ligeramente en desacuerdo, 4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5) Ligeramente de acuerdo, 6) De acuerdo y 7) Totalmente de acuerdo validado y de autoría de Naveed et al. (2022) y Oreg (2006)		Prueba piloto, análisis de confiabilidad, recolección de datos, depurar datos.	SPSS 26, aplicarán técnicas estadísticas descriptivas, como el cálculo de frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar

*Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Resistencia al cambio organizacional	Se refiere al fenómeno que tiene lugar cuando los miembros de la organización no logran comprender ni ajustarse a las nuevas formas de realizar las actividades y procesos dentro de la entidad (Naveed et al. (2022).	<p>Efectiva</p> <p>Cognitiva</p> <p>Conductual</p>	<p>EF1: Creo que el cambio tendrá un efecto negativo en la forma en que se realiza el trabajo.</p> <p>EF2: Pienso que es bueno que el cambio se esté produciendo.</p> <p>EF3: Está abierto a considerar y probar el cambio</p> <p>EF4: Creí que el cambio haría mi trabajo más difícil.</p> <p>EF5: Creía que el cambio beneficiaría a mi área.</p> <p>EF6: Pensé que el cambio me beneficiaría personalmente</p> <p>COG1: Tenía miedo del cambio</p> <p>COG2: Tenía un mal presentimiento con respecto al cambio.</p> <p>COG3: Estaba entusiasmado con el cambio.</p> <p>COG4: El cambio me hizo enojar.</p> <p>COG5: El cambio me estresó.</p> <p>COG6: Tendía a oponerme al cambio.</p> <p>CON1: Estaba pensando en aceptar el cambio.</p> <p>CON2: Estaba buscando formas de evitar el cambio.</p> <p>CON3: Protesté contra el cambio.</p> <p>CON4: Me quejé del cambio con mis amigos.</p> <p>CON5: Expresé mis objeciones al cambio a los miembros de la dirección.</p> <p>CON6: Hablé a favor del cambio.</p>

*Nota.*Naveed et al. (2022) y Oreg (2006)

### *Anexo 3. Instrumento*

#### **Cuestionario de resistencia al cambio organizacional**

Este cuestionario forma parte de la investigación para la tesis de Maestría en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, cuyo título es "Resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en Chiclayo 2024". Que busca recopilar información relevante sobre las características de la resistencia al cambio organizacional, tales como el compromiso de la alta dirección, la actitud de los empleados, la comunicación y participación del personal, la gestión del cambio.

Cumplíéndose el consentimiento informado, su participación en este estudio es completamente voluntaria; toda la información recopilada a través de este cuestionario será tratada de manera confidencial y anónima y los resultados de este estudio serán utilizados exclusivamente para fines académicos y de investigación, no se hará un uso indebido de la información proporcionada.

Mediante una escala Likert:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Le agradecemos de antemano su participación y colaboración en esta importante investigación.

Marque con un aspa (X).

Edad		Sexo	F	M
Tiempo de antigüedad de la empresa		Grado instrucción		

Interrogantes	1	2	3	4	5	6	7
<b>Efectiva</b>							
EF1: Creo que el cambio tendrá un efecto negativo en la forma en que se realiza el trabajo.							
EF2: Pienso que es bueno que el cambio se esté produciendo.							
EF3: Está abierto a considerar y probar el cambio							
EF4: Creí que el cambio haría mi trabajo más difícil.							

EF5: Creía que el cambio beneficiaría a mi área.								
EF6: Pensé que el cambio me beneficiaría personalmente								
<b>Cognitiva</b>								
COG1: Tenía miedo del cambio								
COG2: Tenía un mal presentimiento con respecto al cambio.								
COG3: Estaba entusiasmado con el cambio.								
COG4: El cambio me hizo enojar.								
COG5: El cambio me estresó.								
COG6: Tendía a oponerme al cambio.								
<b>Conductual</b>								
CON1: Estaba pensando en aceptar el cambio.								
CON2: Estaba buscando formas de evitar el cambio.								
CON3: Protesté contra el cambio.								
CON4: Me quejé del cambio con mis amigos.								
CON5: Expresé mis objeciones al cambio a los miembros de la dirección.								
CON6: Hablé a favor del cambio.								

**Anexo 4. Validez de contenido Lawshe**

N°	ítema	Esencial	Útil	No esencial	NUMERO DE PANELISTAS		SUGERENCIA	CVI=
					CVR	ACEPTABLE		
						3		89.6%
1	Creo que el cambio tiene un efecto negativo en la forma en que se realiza el trabajo	3	0	0	1	SI	TODO OK	93.3%
2	Pienso que es bueno que el cambio se produzca.	3	0	0	1	SI	TODO OK	
3	Estoy abierto a considerar y probar el cambio.	2	1	0	0.67	SI	TODO OK	
4	Creo que el cambio hace mi trabajo más difícil.	3	0	0	1	SI	TODO OK	
5	Creo que el cambio beneficia a mi área.	3	0	0	1	SI	TODO OK	
6	Pienso que el cambio me beneficia personalmente	3	0	0	1	SI	TODO OK	
7	Tengo miedo del cambio	3	0	0	1	SI	TODO OK	
8	Tengo un mal presentimiento con respecto al cambio.	2	1	0	0.67	SI	TODO OK	
9	Estoy entusiasmado con el cambio	3	0	0	1.00	SI	TODO OK	
10	El cambio me hace enojar.	2	1	0	0.67	SI	TODO OK	
11	El cambio me estresa.	3	0	0	1	SI	TODO OK	
12	Tiendo a oponerme al cambio.	3	0	0	1	SI	TODO OK	
13	Pienso en aceptar el cambio	3	0	0	1	SI	TODO OK	
14	Busco formas de evitar el cambio.	3	0	0	1	SI	TODO OK	
15	Protesto contra el cambio.	1	2	0	0.33	<b>NO</b>	<b>REDISEÑAR LA PREGUNTA O ELIMINARLA.</b>	
16	Me quejo del cambio con mis amigos.	3	0	0	1	SI	TODO OK	
17	Expreso mis objeciones al cambio a los miembros de la dirección.	3	0	0	1	SI	TODO OK	
18	Hablo a favor del cambio.	3	0	0	1	SI	TODO OK	

## *Anexo 5. Juicio de expertos*



### **CARTA DE INVITACIÓN A EXPERTOS – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Chiclayo, 12 de noviembre de 2024

Mg. Carlos Daniel García Toro

Docente Universidad Tecnológica del Perú

Presente.

Me dirijo a usted en calidad de estudiante de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Actualmente, me encuentro desarrollando los últimos cursos de dicha maestría, estando en la fase de recolección de datos de mi investigación.

En ese sentido, el objetivo de la presente comunicación es solicitar su valiosa colaboración en la validación del instrumento que utilizaré para la recolección de datos del informe de tesis titulado "Resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en Chiclayo 2024". Este instrumentó servirá para evaluar el contenido de recolección de datos.

Agradezco anticipadamente las observaciones y sugerencias brindadas, ya que me permitirán mejorar la versión final del instrumento de recolección de datos. Para ello, adjunto la matriz de consistencia, diseño del instrumento y la hoja de registro e instrumento del juez,

Esperando contar pronto con su respuesta, teniendo como medio de contacto el siguiente mail: [scb170711@gmail.com](mailto:scb170711@gmail.com).

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "SCB", is written over a light gray rectangular background.

-----  
**Stephany Céspedes Bonilla**

### 1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

<b>Nombre del juez:</b>	CARLOS DANIEL GARCÍA TORO		
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( X )	Doctor ( )	
<b>Área de Formación académica:</b>	MKT ( )	Talento Humano ( ) Estrategia ( X ) Finanzas ( )	Emprendimiento ( ) Otros ( )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Gestión Empresarial		
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad Tecnológica del Perú		
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área :</b>	2 a 4 años ( X ) Más de 5 años ( )		
<b>Experiencia en Investigación en Gestión:</b>	Dictado de cursos de investigación científica, asesoría de tesis de pregrado.		

### 2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

- Validar lingüísticamente el instrumento de medición de (Naveed et. al,2022)
- Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a sus dimensiones.

### 3. SOPORTE TEÓRICO

VARIABLE (S)	DIMENSIONES	DEFINICIÓN
Resistencia al cambio organizacional  Se refiere al fenómeno que tiene lugar cuando los miembros de la organización no logran comprender ni ajustarse a las nuevas formas de realizar las actividades y procesos dentro de la entidad (Naveed et al. (2022).	Efectiva	La resistencia afectiva se refiere a una reacción que se centra en los sentimientos negativos de los trabajadores sobre el cambio organizacional ( Szabla, 2007; Oreg et al., 2011)
	Cognitiva	La resistencia Cognitiva se refiere a las creencias, percepciones y supuestos erróneos que tienen los individuos y la organización sobre el cambio incluyendo creencias de que el cambio no es necesario o no traerá beneficios. (Naveed et. Al, 2022)
	Conductual	La resistencia Conductual se refiere a las intenciones, comportamientos o respuestas de los trabajadores cuando la alta dirección intenta implementar cambios. En un inicio los empleados se mostrarán negativos , pero cuando se den cuenta de que su puesto se encuentra en juego, responderán de manera positiva.(Naveed et. Al, 2022)

## 4. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Formulación del problema	Objetivo general	Hipótesis general	Dimensiones	Ítems
¿Cuáles son las características de la resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en Chiclayo 2024?	Determinar las características de la resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.	Los colaboradores o gerentes de empresas de actividades veterinarias presentan una alta resistencia efectiva en la ciudad de Chiclayo, 2024.	Efectiva	EF1: Creo que el cambio tendrá un efecto negativo en la forma en que se realiza el trabajo. EF2: Pienso que es bueno que el cambio se esté produciendo. EF3: Está abierto a considerar y probar el cambio EF4: Creí que el cambio haría mi trabajo más difícil. EF5: Creía que el cambio beneficiaría a mi área. EF6: Pensé que el cambio me beneficiaría personalmente
	<b>Objetivos específicos</b>			
	Describir las características sociodemográficas de las empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.			
	Describir las características de la resistencia efectiva al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.			COG1: Tenía miedo del cambio COG2: Tenía un mal presentimiento con respecto al cambio. COG3: Estaba entusiasmado con el cambio. COG4: El cambio me hizo enojar. COG5: El cambio me estresó. COG6: Tendía a oponerme al cambio.
	Describir las características de la resistencia cognitiva al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.		Cognitiva	
	Describir las características de la resistencia conductual al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.		Conductual	CON1: Estaba pensando en aceptar el cambio. CON2: Estaba buscando formas de evitar el cambio. CON3: Protesté contra el cambio. CON4: Me quejé del cambio con mis amigos. CON5: Expresé mis objeciones al cambio a los miembros de la dirección. CON6: Hablé a favor del cambio.
<b>Muestra</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Procesamiento</b>	
Gerentes y trabajadores de 30 empresas de actividades veterinarias	Cuestionario estructurado en escala Likert : 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Ligeramente en desacuerdo, 4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5) Ligeramente de acuerdo, 6) De acuerdo y 7) Totalmente de acuerdo validado y de autoría de Naveed et al. (2022) y Oreg (2006)	Prueba piloto, análisis de confiabilidad, recolección de datos, depurar datos.	SPSS 26, aplicarán técnicas estadísticas descriptivas, como el cálculo de frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar	

## 5. CUESTIONARIO

### Cuestionario de resistencia al cambio organizacional

Este cuestionario forma parte de la investigación para la tesis de Maestría en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, cuyo título es "Resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en Chiclayo 2024". Que busca recopilar información relevante sobre las características de la resistencia al cambio organizacional, tales como el compromiso de la alta dirección, la actitud de los empleados, la comunicación y participación del personal, la gestión del cambio.

Cumplíéndose el consentimiento informado, su participación en este estudio es completamente voluntaria; toda la información recopilada a través de este cuestionario será tratada de manera confidencial y anónima y los resultados de este estudio serán utilizados exclusivamente para fines académicos y de investigación, no se hará un uso indebido de la información proporcionada.

Mediante una escala Likert:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Le agradecemos de antemano su participación y colaboración en esta importante investigación.

Marque con un aspa (X).

Edad		Sexo	F	M
Tiempo de antigüedad de la empresa		Grado instrucción		

Interrogantes	1	2	3	4	5	6	7
<b>Efectiva</b>							
EF1: Creo que el cambio tiene un efecto negativo en la forma en que se realiza el trabajo							
EF2: Pienso que es bueno que el cambio se produzca.							
EF3: Estoy abierto a considerar y probar el cambio.							
EF4: Creo que el cambio hace mi trabajo más difícil.							

EF5: Creo que el cambio beneficia a mi área.									
EF6: Pienso que el cambio me beneficia personalmente									
<b>Cognitiva</b>									
COG1: Tengo miedo del cambio									
COG2: Tengo un mal presentimiento con respecto al cambio.									
COG3: Estoy entusiasmado con el cambio.									
COG4: El cambio me hace enojar.									
COG5: El cambio me estresa.									
COG6: Tiendo a oponerme al cambio.									
<b>Conductual</b>									
CON1: Pienso en aceptar el cambio.									
CON2: Busco formas de evitar el cambio.									
CON3: Protesto contra el cambio.									
CON4: Me quejo del cambio con mis amigos.									
CON5: Expreso mis objeciones al cambio a los miembros de la dirección.									
CON6: Hablo a favor del cambio.									



### HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Juez Experto, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada ítem contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- a) Esencial: Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión..
- b) Importante: Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- c) Innecesario: El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

#### RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

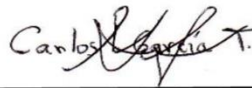
N°	ÍTEMS	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNECESARIO	OBSERVACIONES
1	Creo que el cambio tiene un efecto negativo en la forma en que se realiza el trabajo	X			
2	Pienso que es bueno que el cambio se produzca.	X			
3	Estoy abierto a considerar y probar el cambio.		X		La frase "probar el cambio" indica como si yo puedo elegir el cambio organizacional, lo cual no es así
4	Creo que el cambio hace mi trabajo más difícil.	X			
5	Creo que el cambio beneficia a mi área.	X			
6	Pienso que el cambio me beneficia personalmente	X			
7	Tengo miedo del cambio	X			
8	Tengo un mal presentimiento con respecto al cambio.	X			
9	Estoy entusiasmado con el cambio	X			
10	El cambio me hace enojar.	X			
11	El cambio me estresa.	X			
12	Tiendo a oponerme al cambio.	X			
13	Pienso en aceptar el cambio	X			

14	Busco formas de evitar el cambio.	<input checked="" type="checkbox"/>			
15	Protesto contra el cambio.	<input checked="" type="checkbox"/>			
16	Me quejo del cambio con mis amigos.	<input checked="" type="checkbox"/>			
17	Expreso mis objeciones al cambio a los miembros de la dirección.	<input checked="" type="checkbox"/>			
18	Hablo a favor del cambio.	<input checked="" type="checkbox"/>			

## I. CONCLUSIONES:

- ( )Aplicable
- ( X )Aplicable despues de Cambio
- ( )No Aplicable

## II. FIRMA DEL JUEZ EXPERTO:



---

Mg. Carlos Daniel García Toro

DNI: 46130643



## CARTA DE INVITACIÓN A EXPERTOS – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Chiclayo, 05 de Noviembre de 2024

Mag. Valeria Tamara Llontop Hernandez.

Presente.

Me dirijo a usted en calidad de estudiante de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Actualmente, me encuentro desarrollando los últimos cursos de dicha maestría, estando en la fase de recolección de datos de mi investigación.

En ese sentido, el objetivo de la presente comunicación es solicitar su valiosa colaboración en la validación del instrumento que utilizaré para la recolección de datos del informe de tesis titulado "Resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en Chiclayo 2024". Este instrumento servirá para evaluar el contenido de recolección de datos.

Agradezco anticipadamente las observaciones y sugerencias brindadas, ya que me permitirán mejorar la versión final del instrumento de recolección de datos. Para ello, adjunto la matriz de consistencia, diseño del instrumento y la hoja de registro e instrumento del juez,

Esperando contar pronto con su respuesta, teniendo como medio de contacto el siguiente mail: [scb170711@gmail.com](mailto:scb170711@gmail.com).

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'SCB', is written over a horizontal dashed line.

**Stephany Céspedes Bonilla**

### 1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

<b>Nombre del juez:</b>	Valeria Tamara Llontop Hernandez		
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( x )		Doctor ( )
<b>Área de Formación académica:</b>	MKT ( )	Talento Humano ( x )	Emprendimiento ( )
		Estrategia ( )	
		Finanzas ( )	Otros ( )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	ADMINISTRACION, RRHH		
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad de Santo Toribio de Mogrovejo		
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área :</b>	2 a 4 años ( )		Más de 5 años ( x )
<b>Experiencia en Investigación en Gestión:</b>	ASESORA DE TESIS EN PRE GRADO		

### 2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

- Validar lingüísticamente el instrumento de medición de (Naveed et. al,2022)
- Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a sus dimensiones.

### 3. SOPORTE TEÓRICO

VARIABLE (S)	DIMENSIONES	DEFINICIÓN
Resistencia al cambio organizacional  Se refiere al fenómeno que tiene lugar cuando los miembros de la organización no logran comprender ni ajustarse a las nuevas formas de realizar las actividades y procesos dentro de la entidad (Naveed et al. (2022).	Efectiva	La resistencia afectiva se refiere a una reacción que se centra en los sentimientos negativos de los trabajadores sobre el cambio organizacional ( Szabla, 2007; Oreg et al., 2011)
	Cognitiva	La resistencia Cognitiva se refiere a las creencias, percepciones y supuestos erróneos que tienen los individuos y la organización sobre el cambio incluyendo creencias de que el cambio no es necesario o no traerá beneficios. (Naveed et. Al, 2022)
	Conductual	La resistencia Conductual se refiere a las intenciones, comportamientos o respuestas de los trabajadores cuando la alta dirección intenta implementar cambios. En un inicio los empleados se mostrarán negativos , pero cuando se den cuenta de que su puesto se encuentra en juego, responderán de manera positiva.(Naveed et. Al, 2022)

## 4. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Formulación del problema	Objetivo general	Hipótesis general	Dimensiones	Ítems
¿Cuáles son las características de la resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en Chiclayo 2024?	Determinar las características de la resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.	Los colaboradores o gerentes de empresas de actividades veterinarias presentan una alta resistencia efectiva en la ciudad de Chiclayo, 2024.	Efectiva	EF1: Creo que el cambio tendrá un efecto negativo en la forma en que se realiza el trabajo. EF2: Pienso que es bueno que el cambio se esté produciendo. EF3: Está abierto a considerar y probar el cambio EF4: Creí que el cambio haría mi trabajo más difícil. EF5: Creía que el cambio beneficiaría a mi área. EF6: Pensé que el cambio me beneficiaría personalmente
	<b>Objetivos específicos</b>			
	Describir las características sociodemográficas de las empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.			
	Describir las características de la resistencia efectiva al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.		Cognitiva	COG1: Tenía miedo del cambio COG2: Tenía un mal presentimiento con respecto al cambio. COG3: Estaba entusiasmado con el cambio. COG4: El cambio me hizo enojar. COG5: El cambio me estresó. COG6: Tendía a oponerme al cambio.
	Describir las características de la resistencia cognitiva al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.		Conductual	CON1: Estaba pensando en aceptar el cambio. CON2: Estaba buscando formas de evitar el cambio. CON3: Protesté contra el cambio. CON4: Me quejé del cambio con mis amigos. CON5: Expresé mis objeciones al cambio a los miembros de la dirección. CON6: Hablé a favor del cambio.
	Describir las características de la resistencia conductual al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.			
<b>Muestra</b>	<b>Instrumento</b>		<b>Procedimiento</b>	<b>Procesamiento</b>
Gerentes y trabajadores de 30 empresas de actividades veterinarias	Cuestionario estructurado en escala Likert : 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Ligeramente en desacuerdo, 4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5) Ligeramente de acuerdo, 6) De acuerdo y 7) Totalmente de acuerdo validado y de autoría de Naveed et al. (2022) y Oreg (2006)		Prueba piloto, análisis de confiabilidad, recolección de datos, depurar datos.	SPSS 26, aplicarán técnicas estadísticas descriptivas, como el cálculo de frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar

## 5. CUESTIONARIO

### Cuestionario de resistencia al cambio organizacional

Este cuestionario forma parte de la investigación para la tesis de Maestría en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, cuyo título es "Resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en Chiclayo 2024". Que busca recopilar información relevante sobre las características de la resistencia al cambio organizacional, tales como el compromiso de la alta dirección, la actitud de los empleados, la comunicación y participación del personal, la gestión del cambio.

Cumplíndose el consentimiento informado, su participación en este estudio es completamente voluntaria; toda la información recopilada a través de este cuestionario será tratada de manera confidencial y anónima y los resultados de este estudio serán utilizados exclusivamente para fines académicos y de investigación, no se hará un uso indebido de la información proporcionada.

Mediante una escala Likert:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Le agradecemos de antemano su participación y colaboración en esta importante investigación.

Marque con un aspa (X).

Edad		Sexo	F	M
Tiempo de antigüedad de la empresa		Grado de instrucción		

Interrogantes	1	2	3	4	5	6	7
<b>Efectiva</b>							
EF1: Creo que el cambio tiene un efecto negativo en la forma en que se realiza el trabajo							
EF2: Pienso que es bueno que el cambio se produzca.							
EF3: Estoy abierto a considerar y probar el cambio.							
EF4: Creo que el cambio hace mi trabajo más difícil.							
EF5: Creo que el cambio beneficia a mi área.							
EF6: Pienso que el cambio me beneficia personalmente							

<b>Cognitiva</b>							
COG1: Tengo miedo del cambio							
COG2: Tengo un mal presentimiento con respecto al cambio.							
COG3: Estoy entusiasmado con el cambio.							
COG4: El cambio me hace enojar.							
COG5: El cambio me estresa.							
COG6: Tiendo a oponerme al cambio.							
<b>Conductual</b>							
CON1: Pienso en aceptar el cambio.							
CON2: Busco formas de evitar el cambio.							
CON3: Protesto contra el cambio.							
CON4: Me quejo del cambio con mis amigos.							
CON5: Expreso mis objeciones al cambio a los miembros de la dirección.							
CON6: Hablo a favor del cambio.							



### HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Juez Experto, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada ítem contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- a) Esencial: Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión..
- b) Importante: Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- c) Innecesario: El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

#### RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

N°	ÍTEMS	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNECESARIO	OBSERVACIONES
1	Creo que el cambio tiene un efecto negativo en la forma en que se realiza el trabajo	X			
2	Pienso que es bueno que el cambio se produzca.	X			
3	Estoy abierto a considerar y probar el cambio.	X			
4	Creo que el cambio hace mi trabajo más difícil.	X			
5	Creo que el cambio beneficia a mi área.	X			
6	Pienso que el cambio me beneficia personalmente	X			
7	Tengo miedo del cambio	X			
8	Tengo un mal presentimiento con respecto al cambio.		X		
9	Estoy entusiasmado con el cambio	X			
10	El cambio me hace enojar.	X			
11	El cambio me estresa.	X			
12	Tiendo a oponerme al cambio.	X			
13	Pienso en aceptar el cambio	X			
14	Busco formas de evitar el cambio.	X			

15	Protesto contra el cambio.		X		
16	Me quejo del cambio con mis amigos.	X			
17	Expreso mis objeciones al cambio a los miembros de la dirección.	X			
18	Hablo a favor del cambio.	X			

## I. CONCLUSIONES:

- (X) Aplicable
- ( ) Aplicable despues de Cambio
- ( ) No Aplicable

## II. FIRMA DEL JUEZ EXPERTO:





## CARTA DE INVITACIÓN A EXPERTOS – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Chiclayo, 28 de Octubre de 2024

Mag. Roberto Manuel Anchorena Roggeroni

Presente.

Me dirijo a usted en calidad de estudiante de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Actualmente, me encuentro desarrollando los últimos cursos de dicha maestría, estando en la fase de recolección de datos de mi investigación.

En ese sentido, el objetivo de la presente comunicación es solicitar su valiosa colaboración en la validación del instrumento que utilizaré para la recolección de datos del informe de tesis titulado "Resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en Chiclayo 2024". Este instrumento servirá para evaluar el contenido de recolección de datos.

Agradezco anticipadamente las observaciones y sugerencias brindadas, ya que me permitirán mejorar la versión final del instrumento de recolección de datos. Para ello, adjunto la matriz de consistencia, diseño del instrumento y la hoja de registro e instrumento del juez,

Esperando contar pronto con su respuesta, teniendo como medio de contacto el siguiente mail: [scb170711@gmail.com](mailto:scb170711@gmail.com).

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'SCB', is written over a horizontal dashed line.

**Stephany Céspedes Bonilla**

### 1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

<b>Nombre del juez:</b>	Roberto Manuel Anchorena Roggeroni
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( x )      Doctor ( )
<b>Área de Formación académica:</b>	MKT ( )      Talento Humano ( x )      Emprendimiento ( ) Estrategia ( ) Finanzas ( )      Otros ( )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Banca. Docencia universitaria
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad de Santo Toribio de Mogrovejo
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área :</b>	2 a 4 años ( ) Más de 5 años ( x )
<b>Experiencia en Investigación en Gestión:</b>	En calidad de asesor de pre y posgrado

### 2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

- Validar lingüísticamente el instrumento de medición de (Naveed et. al,2022)
- Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a sus dimensiones.

### 3. SOPORTE TEÓRICO

VARIABLE (S)	DIMENSIONES	DEFINICIÓN
<b>Resistencia al cambio organizacional</b>  Se refiere al fenómeno que tiene lugar cuando los miembros de la organización no logran comprender ni ajustarse a las nuevas formas de realizar las actividades y procesos dentro de la entidad (Naveed et al. (2022)).	Efectiva	La resistencia afectiva se refiere a una reacción que se centra en los sentimientos negativos de los trabajadores sobre el cambio organizacional ( Szabla, 2007; Oreg et al., 2011)
	Cognitiva	La resistencia Cognitiva se refiere a las creencias, percepciones y supuestos erróneos que tienen los individuos y la organización sobre el cambio incluyendo creencias de que el cambio no es necesario o no traerá beneficios. (Naveed et. Al, 2022)
	Conductual	La resistencia Conductual se refiere a las intenciones, comportamientos o respuestas de los trabajadores cuando la alta dirección intenta implementar cambios. En un inicio los empleados se mostrarán negativos , pero cuando se den cuenta de que su puesto se encuentra en juego, responderán de manera positiva.(Naveed et. Al, 2022)

### 4. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Formulación del problema	Objetivo general	Hipótesis general	Dimensiones	Ítems
--------------------------	------------------	-------------------	-------------	-------

¿Cuáles son las características de la resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en Chiclayo 2024?	Determinar las características de la resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.	Los colaboradores o gerentes de empresas de actividades veterinarias presentan una alta resistencia efectiva en la ciudad de Chiclayo, 2024.	Efectiva	EF1: Creo que el cambio tendrá un efecto negativo en la forma en que se realiza el trabajo. EF2: Pienso que es bueno que el cambio se esté produciendo. EF3: Está abierto a considerar y probar el cambio EF4: Creí que el cambio haría mi trabajo más difícil. EF5: Creía que el cambio beneficiaría a mi área. EF6: Pensé que el cambio me beneficiaría personalmente
	<b>Objetivos específicos</b>			
	Describir las características sociodemográficas de las empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.	Describir las características de la resistencia efectiva al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.	Cognitiva	COG1: Tenía miedo del cambio COG2: Tenía un mal presentimiento con respecto al cambio. COG3: Estaba entusiasmado con el cambio. COG4: El cambio me hizo enojar. COG5: El cambio me estresó. COG6: Tendía a oponerme al cambio.
	Describir las características de la resistencia cognitiva al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.	Describir las características de la resistencia conductual al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en la Ciudad de Chiclayo, 2024.		
<b>Muestra</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Procesamiento</b>	
Gerentes y trabajadores de 30 empresas de actividades veterinarias	Cuestionario estructurado en escala Likert : 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Ligeramente en desacuerdo, 4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5) Ligeramente de acuerdo, 6) De acuerdo y 7) Totalmente de acuerdo validado y de autoría de Naveed et al. (2022) y Oreg (2006)	Prueba piloto, análisis de confiabilidad, recolección de datos, depurar datos.	SPSS 26, aplicarán técnicas estadísticas descriptivas, como el cálculo de frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar	

## 5. CUESTIONARIO

### Cuestionario de resistencia al cambio organizacional

Este cuestionario forma parte de la investigación para la tesis de Maestría en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, cuyo título es "Resistencia al cambio organizacional en empresas de actividades veterinarias en Chiclayo 2024". Que busca recopilar información relevante sobre las características de la resistencia al cambio organizacional, tales como el compromiso de la alta dirección, la actitud de los empleados, la comunicación y participación del personal, la gestión del cambio.

Cumplíndose el consentimiento informado, su participación en este estudio es completamente voluntaria; toda la información recopilada a través de este cuestionario será tratada de manera confidencial y anónima y los resultados de este estudio serán utilizados exclusivamente para fines académicos y de investigación, no se hará un uso indebido de la información proporcionada.

Mediante una escala Likert:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Le agradecemos de antemano su participación y colaboración en esta importante investigación.

Marque con un aspa (X).

Edad		Sexo	F	M
Tiempo de antigüedad de la empresa		Grado instrucción		

Interrogantes	1	2	3	4	5	6	7
<b>Efectiva</b>							
EF1: Creo que el cambio tiene un efecto negativo en la forma en que se realiza el trabajo							
EF2: Pienso que es bueno que el cambio se produzca.							
EF3: Estoy abierto a considerar y probar el cambio.							
EF4: Creo que el cambio hace mi trabajo más difícil.							
EF5: Creo que el cambio beneficia a mi área.							
EF6: Pienso que el cambio me beneficia personalmente							
<b>Cognitiva</b>							
COG1: Tengo miedo del cambio							
COG2: Tengo un mal presentimiento con respecto al cambio.							

COG3: Estoy entusiasmado con el cambio.									
COG4: El cambio me hace enojar.									
COG5: El cambio me estresa.									
COG6: Tiendo a oponerme al cambio.									
<b>Conductual</b>									
CON1: Pienso en aceptar el cambio.									
CON2: Busco formas de evitar el cambio.									
CON3: Protesto contra el cambio.									
CON4: Me quejo del cambio con mis amigos.									
CON5: Expreso mis objeciones al cambio a los miembros de la dirección.									
CON6: Hablo a favor del cambio.									



### HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Juez Experto, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada ítem contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- a) Esencial: Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión..
- b) Importante: Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- c) Innecesario: El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

#### RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

N°	ÍTEMS	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNECESARIO	OBSERVACIONES
1	Creo que el cambio tiene un efecto negativo en la forma en que se realiza el trabajo	x			
2	Pienso que es bueno que el cambio se produzca.	x			
3	Estoy abierto a considerar y probar el cambio.	x			
4	Creo que el cambio hace mi trabajo más difícil.	x			
5	Creo que el cambio beneficia a mi área.	x			
6	Pienso que el cambio me beneficia personalmente	x			
7	Tengo miedo del cambio	x			
8	Tengo un mal presentimiento con respecto al cambio.	x			
9	Estoy entusiasmado con el cambio	x			
10	El cambio me hace enojar.			X	Me parece muy parecido a la pregunta 11.
11	El cambio me estresa.	x			
12	Tiendo a oponerme al cambio.	x			
13	Pienso en aceptar el cambio		X		

14	Busco formas de evitar el cambio.	<input checked="" type="checkbox"/>			
15	Protesto contra el cambio.		<input checked="" type="checkbox"/>		
16	Me quejo del cambio con mis amigos.	<input checked="" type="checkbox"/>			
17	Expreso mis objeciones al cambio a los miembros de la dirección.	<input checked="" type="checkbox"/>			
18	Hablo a favor del cambio.	<input checked="" type="checkbox"/>			

## I. CONCLUSIONES:

- ( X )Aplicable
- ( )Aplicable despues de Cambio
- ( )No Aplicable

## II. FIRMA DEL JUEZ EXPERTO:



A handwritten signature in cursive script, appearing to read "R. Archon", written over a horizontal line.

## Anexo 6. Prueba piloto

### Análisis de ítems mediante el estudio piloto

Respecto a los datos descriptivos de los ítems, se encontró indicadores aceptables de asimetría y curtosis (-2/+2). Además, existe relación entre los ítems y el total por dimensión (superior a: 0.3). Por otro lado, el instrumento muestra fiabilidad para cada dimensión ( $\alpha > 0.70$ ).

### Análisis de ítems

Ítems	Media	Asimetría	Curtosis	RITC	Alfa de Cronbach	omega de McDonald	Escala de respuestas						
							1	2	3	4	5	6	7
EF1	4.38	-0.5383	-1.285	4	0.732	0.801	19.00	9.50%	4.80%	4.80%	19.00	28.60	14.30
EF2	5.19	-1.28444	0.622	1			9.50%	14.30	9.50%	47.60	19.00		
EF3	5.76	-1.50102	3.354	2			4.80%	4.80%	23.80	38.10	28.60		
EF4	4.67	-0.414	-0.708	3			4.80%	9.50%	14.30	9.50%	28.60	14.30	19.00
EF5	5.48	-0.48764	-0.559	2			4.80%	9.50%	9.50%	28.60	9.50%	33.30	4.80%
EF6	5.14	-1.01368	0.462	3			9.50%	4.80%	19.00	14.30	23.80	28.60	
COG 1	4.48	-0.41788	0.276	2	0.851	0.858	4.80%	28.60	52.40	4.80%	9.50%		
COG 2	4.38	-0.34246	-0.902	2			14.30	9.50%	4.80%	14.30	33.30	23.80	
COG 3	5.62	-0.00128	-1.499	2			19.00	33.30	14.30	33.30			
COG 4	4	0.03474	-1.327	3			14.30	19.00	9.50%	9.50%	23.80	4.80%	19.00
COG 5	4	0.12762	-0.897	2			4.80%	19.00	19.00	14.30	23.80	9.50%	9.50%
COG 6	3.48	0.38059	-0.927	3			19.00	14.30	28.60	23.80	4.80%	9.50%	
CON 1	5.48	-1.04399	0.327	2	0.794	0.851	9.50%	4.80%	4.80%	23.80	23.80	33.30	
CON 2	3.71	0.21742	-1.102	3			14.30	14.30	28.60	23.80	9.50%	9.50%	
CON 3	3.57	7.70E-04	-1.427	4			28.60	4.80%	14.30	14.30	14.30	19.00	4.80%
CON 4	3.67	-0.06616	-1.56	5			28.60	4.80%	14.30	9.50%	14.30	23.80	4.80%
CON 5	3.52	0.19247	-1.274	3			23.80	4.80%	33.30	14.30	14.30	19.00	4.80%
CON 6	5.24	-0.9822	0.25	3			9.50%	4.80%	19.00	14.30	14.30	38.10	

Nota. Rit=Relación ítem total; procesado en Jamovi

*Anexo 7. Base de datos*

Id	Edad	Sexo	Tiempo de trabajo en la empresa	Grado de Instrucción	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5	EF 6	CO G1	CO G2	CO G3	CO G4	CO G5	CO G6	CO N1	CO N2	CO N3	CO N4	CO N5	CO N6
1	37	2	8	4	7	5	1	1	7	3	2	5	7	5	6	4	5	7	1	4	4	5
2	50	2	1	7	6	1	6	7	7	4	3	3	6	7	7	6	1	2	7	1	3	5
3	28	1	2	8	3	2	3	7	6	4	4	4	7	6	5	2	1	1	2	7	1	3
4	31	2	6	5	2	2	2	7	2	7	7	5	4	6	7	5	5	4	3	2	2	5
5	24	2	17	5	7	3	3	6	4	4	4	6	7	5	2	4	5	3	5	7	7	6
6	24	2	4	6	5	6	7	2	5	7	3	3	5	7	7	1	5	4	6	1	6	1
7	50	2	11	6	5	5	6	2	7	7	4	7	7	5	3	4	6	1	6	6	1	6
8	23	2	8	5	2	6	6	2	3	6	2	6	3	3	3	6	4	5	3	3	2	5
9	21	2	11	7	5	2	7	3	6	3	5	2	5	2	1	4	3	3	3	6	3	7
10	45	1	4	5	4	1	3	6	5	2	6	3	7	6	7	1	1	7	5	7	6	6
11	43	1	5	6	7	5	4	4	4	5	1	6	6	4	4	1	2	5	7	1	1	1
12	33	2	15	6	7	1	4	7	7	5	1	5	5	3	3	7	3	1	6	3	1	6
13	43	2	2	8	6	3	1	2	4	1	7	3	3	2	2	3	4	6	1	1	3	3
14	28	1	16	6	6	4	1	3	4	3	5	2	5	4	4	7	3	3	6	7	4	7
15	37	2	6	5	1	6	1	4	7	5	2	7	5	5	4	2	4	2	3	7	7	6
16	30	1	12	8	7	2	1	7	1	3	1	4	5	5	4	5	1	6	5	6	7	2
17	30	2	16	6	6	2	7	4	1	6	5	2	7	4	2	7	4	7	1	3	1	1
18	31	1	10	7	5	4	7	4	1	2	4	5	4	6	3	3	4	2	1	1	2	1
19	45	1	20	6	3	1	1	3	2	4	2	7	2	6	6	5	6	6	4	3	3	2
20	39	1	7	5	4	1	7	3	1	2	3	4	1	7	1	1	2	5	7	5	3	1
21	42	2	7	8	6	4	2	4	7	6	2	3	2	6	2	1	1	1	1	4	3	4
22	33	1	17	4	6	6	6	5	6	7	3	3	7	1	1	7	5	4	1	5	1	6
23	44	1	2	7	2	7	2	6	6	3	6	3	5	5	3	5	1	3	4	7	7	7
24	52	2	17	8	3	6	2	6	1	7	6	7	1	3	1	3	6	3	4	3	5	1

25	34	1	12	8	3	5	3	2	1	5	5	3	5	5	5	2	4	2	6	3	7	6
26	34	2	10	8	7	6	5	2	7	7	4	2	4	3	2	2	6	1	1	5	6	2
27	32	2	18	6	1	1	1	2	1	2	3	2	3	2	2	7	2	6	3	3	1	3
28	22	2	7	6	3	5	5	1	7	1	7	1	5	2	3	7	7	1	5	1	7	1
29	32	1	12	4	5	2	7	6	5	5	7	2	2	7	2	6	5	2	7	2	6	6
30	35	2	16	6	7	2	7	4	3	5	5	6	3	5	3	2	7	3	5	5	2	6
31	44	1	14	7	6	2	6	2	7	7	2	6	7	6	5	1	1	4	6	1	7	4
32	22	2	3	7	4	1	4	7	3	7	1	5	5	6	1	2	6	1	3	7	7	2
33	23	2	4	5	7	3	5	3	6	5	4	1	6	1	4	2	3	1	1	3	7	6
34	46	2	13	7	5	4	7	7	3	5	4	7	3	5	1	7	6	6	3	3	4	7
35	50	1	2	4	1	1	6	5	4	4	6	1	4	2	2	6	7	3	6	4	2	4
36	44	1	13	4	1	6	7	4	6	1	6	6	6	3	2	3	2	6	7	7	7	7
37	51	1	13	8	6	3	2	5	7	1	4	6	1	7	3	3	5	5	2	2	6	2
38	47	2	20	4	4	5	2	5	2	3	3	3	5	6	3	2	2	1	1	3	4	6
39	23	1	7	7	2	1	2	3	4	3	5	5	3	1	3	7	6	1	5	5	3	6
40	42	1	13	8	2	7	5	1	1	4	1	3	6	4	1	7	1	7	3	7	3	1
41	29	1	6	7	7	4	4	4	2	1	1	7	7	6	2	5	1	5	1	4	3	6
42	29	2	8	6	5	5	3	5	5	3	4	3	1	1	1	5	4	5	2	6	5	7
43	26	1	15	8	4	4	6	7	1	2	3	3	6	6	7	1	3	7	2	3	5	1
44	23	1	5	8	5	2	4	5	1	6	5	5	6	5	5	5	3	2	6	1	1	1
45	40	2	16	4	1	6	2	5	2	1	6	3	6	3	6	4	4	1	6	1	1	4
46	35	1	14	6	5	3	3	1	1	6	7	2	6	6	2	1	1	4	5	1	7	1
47	36	1	19	6	3	3	3	2	7	4	5	4	3	7	7	4	2	5	2	2	7	7
48	24	2	15	5	2	5	5	6	2	7	7	7	7	3	4	1	7	4	3	5	1	1
49	27	2	8	7	7	6	4	4	1	6	3	1	2	4	1	7	1	5	1	2	2	5
50	26	2	13	4	1	4	7	6	1	7	7	7	2	4	5	6	4	2	5	3	6	5
51	36	1	15	6	6	1	3	3	6	1	7	4	5	2	7	6	6	2	6	1	3	7
52	51	2	14	4	7	3	5	2	6	7	7	1	6	3	5	6	2	4	5	4	2	7
53	49	1	11	6	4	4	1	5	3	2	1	6	2	5	6	2	4	1	6	7	6	5
54	30	1	19	7	2	1	7	5	3	4	2	1	5	1	1	3	4	3	5	4	6	2

55	25	2	12	6	4	4	1	1	4	2	4	6	4	1	6	2	5	3	1	4	5	7
56	44	2	7	4	1	4	1	4	3	1	4	5	4	1	5	5	2	5	7	3	7	3
57	34	1	6	5	4	2	6	3	5	5	2	6	2	5	1	7	5	2	7	4	5	5
58	50	1	16	8	3	3	3	6	7	7	5	6	3	2	6	5	3	6	1	7	1	2
59	27	1	20	7	3	7	1	3	3	4	7	3	5	5	4	2	4	1	6	4	4	3
60	36	1	8	7	2	1	3	2	5	1	5	2	4	1	1	4	1	1	3	5	7	4
61	47	2	18	6	1	5	1	1	2	2	7	6	5	3	2	2	4	3	7	5	1	2
62	45	2	16	7	2	6	6	1	7	3	6	6	6	6	2	3	7	7	7	1	1	3
63	28	2	2	8	1	1	1	6	5	3	2	2	3	6	7	3	3	4	3	5	6	5
64	39	2	8	7	7	2	5	3	7	5	2	3	1	4	6	3	1	2	7	4	7	4
65	45	2	12	5	7	5	1	3	3	6	4	1	6	4	7	5	3	6	4	4	1	1
66	43	2	1	7	1	2	1	5	2	3	3	7	2	1	5	4	5	5	1	3	1	2
67	43	1	13	8	7	7	4	7	7	7	6	3	7	1	4	1	2	4	4	6	3	3
68	52	1	14	4	2	3	5	1	2	4	3	6	3	5	6	3	5	4	4	1	6	6
69	36	2	16	5	6	3	4	7	1	1	3	5	5	4	6	7	1	1	1	4	5	2
70	41	2	6	8	5	4	2	1	5	3	2	6	3	4	2	7	7	5	1	3	7	1
71	22	2	17	5	4	3	7	2	4	5	3	5	7	1	3	3	1	5	3	6	3	2
72	44	2	13	7	3	4	1	1	2	3	5	3	4	1	1	7	4	3	6	4	6	4
73	36	2	10	4	4	6	3	5	2	4	2	7	7	5	3	1	5	4	2	4	7	6
74	35	1	2	5	5	4	7	6	1	6	5	6	2	4	5	7	2	7	4	2	2	4
75	24	1	14	4	1	2	7	5	2	1	6	4	5	1	2	7	4	5	7	6	1	1
76	38	2	6	5	5	1	4	1	7	1	7	4	2	3	2	1	5	2	3	2	6	2
77	33	2	15	6	5	3	1	3	4	1	4	4	5	4	7	2	2	6	6	6	4	2
78	24	2	12	8	4	2	6	4	2	5	6	1	7	3	2	1	3	1	5	4	5	2
79	51	2	12	8	6	4	2	3	1	6	5	5	5	6	6	6	1	4	2	3	5	5
80	42	2	5	4	4	3	5	6	4	6	3	1	4	7	3	3	5	7	7	7	7	3
81	29	1	12	6	5	7	2	3	7	2	7	4	5	6	5	4	7	5	5	3	2	7
82	36	1	5	6	5	5	7	1	4	5	3	3	5	5	7	3	6	2	5	1	3	5
83	33	1	1	4	4	1	5	3	7	3	6	4	6	5	4	2	3	2	7	7	4	7
84	42	1	11	6	2	6	6	1	5	5	2	4	1	7	7	6	5	6	2	4	7	2

85	40	1	5	8	1	4	5	7	4	6	4	1	2	1	2	6	2	1	3	5	2	7
86	50	2	5	7	6	5	7	7	3	3	2	1	6	7	1	5	2	3	6	4	3	2
87	51	2	15	6	3	2	1	5	4	4	6	6	5	1	1	3	6	6	6	4	3	3
88	43	1	9	8	7	7	6	4	7	1	7	6	5	5	7	7	7	1	2	6	3	2
89	27	2	4	8	6	1	4	6	4	6	5	2	4	2	1	6	4	1	4	6	2	1
90	45	1	9	7	2	3	5	3	2	2	6	4	7	6	6	3	3	5	2	6	1	6
91	45	1	10	7	3	3	6	5	4	1	4	6	7	1	7	2	4	2	1	4	5	1
92	26	2	10	8	3	5	1	2	5	6	6	3	6	6	7	2	4	4	5	6	7	4
93	31	1	3	8	4	4	5	1	3	7	4	1	3	2	6	7	4	4	1	1	3	3
94	41	1	17	4	4	7	3	1	2	6	6	7	4	2	7	3	7	5	6	7	5	4
95	41	1	2	5	1	1	3	4	5	3	7	3	4	4	2	2	6	6	7	4	3	6
96	40	1	11	5	4	2	3	4	2	5	2	2	2	4	6	2	1	7	2	3	3	6
97	52	2	4	7	4	4	5	4	7	5	6	3	7	5	3	2	3	2	6	4	5	3
98	37	2	9	4	4	1	5	6	5	1	7	6	2	3	2	4	4	2	1	7	4	1
99	21	1	5	4	4	4	7	4	3	7	4	7	1	7	1	2	4	3	1	7	3	5
100	28	1	7	8	7	6	1	1	2	3	6	6	4	5	5	5	2	5	1	6	4	5
101	38	1	12	7	4	5	4	7	5	2	4	1	5	2	7	5	7	7	6	3	5	2
102	52	1	16	5	6	6	4	2	6	1	5	3	1	6	7	1	2	6	1	7	3	6
103	21	1	16	4	4	4	5	1	1	1	1	7	1	3	7	4	3	4	6	2	3	7
104	43	2	20	4	2	7	6	3	3	6	3	3	5	3	4	6	7	7	6	5	5	2
105	34	1	12	6	4	1	7	7	2	6	6	3	5	1	5	2	5	1	3	1	3	3
106	29	1	5	6	3	7	7	6	1	1	6	5	1	1	2	2	3	7	7	5	6	2
107	41	1	7	5	4	5	4	4	6	7	2	3	3	2	1	2	1	3	4	3	6	3
108	47	1	6	7	6	5	4	6	7	2	3	6	5	2	4	1	2	5	5	3	1	3

---

10 9	40	1	8	8	6	3	1	3	4	7	3	5	3	6	2	5	4	3	2	2	1	3
11 0	26	2	5	8	6	2	3	5	7	7	6	1	6	5	2	4	7	3	6	2	6	2
11 1	39	2	10	7	7	5	6	7	5	1	1	5	3	4	5	5	6	2	7	1	2	5
11 2	52	1	11	8	1	2	7	7	7	2	1	6	3	4	7	1	6	7	3	2	6	6
11 3	28	2	3	8	4	3	2	1	2	6	6	4	6	6	4	2	1	3	2	4	1	3
11 4	45	2	17	6	7	4	2	1	7	3	5	2	7	7	2	2	3	1	4	7	6	7
11 5	22	1	8	7	4	1	2	2	6	4	6	4	3	6	1	2	6	3	4	5	2	3
11 6	49	1	12	8	4	7	1	1	5	5	1	4	6	7	1	2	7	3	6	5	6	7
11 7	21	2	13	8	2	2	3	2	3	6	2	5	7	5	1	2	1	5	3	2	3	5
11 8	45	1	1	7	5	2	3	3	3	7	5	5	3	3	7	3	1	2	2	1	4	4
11 9	51	1	10	5	3	6	6	3	1	2	6	3	6	3	4	7	5	2	5	6	6	1
12 0	41	1	18	6	6	3	5	5	2	7	5	2	4	2	1	5	1	3	3	5	3	4
12 1	47	2	11	8	6	1	5	2	1	5	6	3	6	4	6	6	7	1	1	2	3	1
12 2	22	1	2	8	7	1	6	3	4	2	4	3	7	5	4	5	3	6	6	6	5	6
12 3	30	1	15	8	5	4	5	5	4	6	4	6	2	2	6	2	1	1	7	7	3	7
12 4	44	1	14	4	7	5	7	5	6	3	3	6	1	5	2	6	4	2	5	3	6	1
12 5	50	1	7	8	5	5	3	6	6	3	6	6	5	6	4	1	5	2	6	4	4	4
12 6	22	1	1	4	3	7	3	2	3	4	3	5	5	4	6	7	3	2	6	4	5	7
12 7	34	2	8	5	2	5	3	1	7	2	4	5	3	7	1	5	7	2	3	6	3	5

---

12 8	30	2	13	8	7	6	2	7	2	1	2	3	6	7	3	4	3	5	3	1	4	6
12 9	51	1	10	6	1	4	5	5	2	5	2	6	3	4	2	6	4	5	6	2	6	6
13 0	31	1	5	6	1	6	2	5	3	1	5	2	7	3	3	7	6	2	6	2	7	7
13 1	47	2	15	5	3	6	5	3	3	1	6	1	1	6	5	7	5	4	6	7	7	5
13 2	41	2	10	6	3	4	1	1	6	5	6	3	7	2	4	4	2	3	6	1	4	7
13 3	38	1	1	7	1	6	7	4	1	1	7	3	1	1	1	6	2	6	5	1	2	1
13 4	33	1	19	8	1	4	7	4	7	2	1	2	6	5	7	4	2	2	7	4	5	3
13 5	30	1	4	7	4	2	1	4	6	6	6	5	1	3	3	3	1	6	4	3	4	7
13 6	40	2	9	6	6	6	7	3	6	6	6	4	3	5	6	6	2	5	6	5	1	3
13 7	41	1	9	5	1	3	6	3	7	5	5	4	6	2	3	7	6	7	4	1	1	6
13 8	47	1	16	4	7	3	3	1	6	1	5	1	3	2	6	3	3	5	1	4	2	3
13 9	39	2	9	5	3	4	2	3	3	2	5	7	6	1	1	4	6	1	2	2	3	7
14 0	46	2	4	7	7	2	5	3	3	4	7	6	3	3	7	4	3	6	6	1	3	4
14 1	21	2	3	7	5	3	4	7	7	2	6	4	4	7	7	6	3	1	4	6	3	2
14 2	33	2	15	7	2	7	3	6	4	4	3	2	7	3	3	1	3	4	4	2	7	6
14 3	48	1	9	4	1	1	3	5	5	3	6	7	5	5	5	4	1	3	3	3	2	7
14 4	49	1	9	6	2	6	7	6	4	4	7	7	5	2	4	7	6	4	6	5	3	5
14 5	46	2	9	5	6	3	5	7	5	4	1	4	1	3	7	4	4	5	7	1	5	2
14 6	35	2	13	7	2	1	3	3	4	6	6	2	3	2	5	3	7	5	3	2	6	3

14 7	41	1	2	7	6	1	2	6	4	3	6	6	5	6	2	7	7	2	5	4	1	5
14 8	30	1	20	6	4	7	1	3	1	5	1	2	3	6	7	3	2	5	4	1	7	2
14 9	41	1	1	7	2	7	3	7	5	2	3	3	6	7	3	2	4	5	3	7	1	1
15 0	22	2	16	4	5	6	1	1	1	6	5	3	6	1	1	2	3	2	7	7	4	1
15 1	42	1	3	5	3	6	4	2	7	7	2	4	6	7	4	5	6	2	6	6	1	5
15 2	24	1	14	6	4	2	4	2	3	3	4	7	1	4	5	7	4	3	5	1	1	3
15 3	24	2	17	6	7	4	2	6	6	7	5	4	1	7	3	5	2	4	6	1	2	1
15 4	29	1	8	8	4	4	4	1	7	6	6	5	1	2	4	2	3	2	5	2	3	1
15 5	24	1	11	5	5	5	2	3	7	3	6	4	5	5	6	2	3	7	4	1	1	2
15 6	22	2	1	6	1	2	3	4	2	5	7	7	3	2	6	3	2	6	7	3	1	5
15 7	29	2	5	7	4	5	2	2	6	7	2	1	2	4	1	6	7	1	6	1	3	1
15 8	29	1	3	8	6	1	2	2	4	4	5	2	1	7	4	5	3	5	2	1	3	7
15 9	38	2	17	4	7	3	1	4	3	4	3	1	6	2	5	7	7	2	6	6	5	4
16 0	22	1	17	6	1	7	1	3	1	1	3	2	1	7	6	4	5	7	7	4	4	4
16 1	46	2	19	8	1	3	4	4	6	4	4	6	6	6	3	6	5	7	7	6	3	3
16 2	29	1	10	7	4	6	4	4	2	4	5	5	6	5	1	6	4	3	6	7	6	2
16 3	40	2	9	5	2	3	5	1	5	6	3	5	3	7	5	1	7	2	3	1	2	7
16 4	20	1	5	7	7	6	3	2	2	1	6	1	4	5	5	6	2	3	6	5	3	6
16 5	26	1	12	5	6	4	5	6	6	5	2	3	3	6	6	4	5	2	2	7	3	5

16 6	34	2	17	4	2	6	3	5	6	2	1	4	4	5	2	7	3	5	5	1	5	7
16 7	51	2	11	7	4	3	4	4	5	6	5	5	5	5	6	2	3	2	3	7	5	6
16 8	23	2	7	4	1	4	5	6	1	5	4	1	7	2	6	7	4	6	1	1	7	4
16 9	48	1	9	4	2	3	5	7	3	3	3	4	7	6	3	2	6	6	6	1	2	7
17 0	20	2	3	5	1	4	6	7	2	1	5	7	2	1	7	5	2	5	2	4	5	5
17 1	30	1	20	8	4	4	1	3	1	7	1	6	1	7	6	6	4	6	7	5	5	5
17 2	35	2	17	5	7	1	1	1	4	6	4	2	5	5	5	7	1	1	3	7	1	4
17 3	49	1	14	8	4	5	7	3	7	7	1	6	3	6	4	1	6	2	7	2	5	3
17 4	46	1	3	8	7	6	7	5	1	5	4	7	3	3	4	6	4	4	6	6	6	4
17 5	33	2	14	4	4	1	5	6	5	2	2	5	4	4	6	5	6	7	2	5	4	1
17 6	25	1	18	7	7	3	2	2	5	2	5	3	4	7	3	1	5	2	4	4	1	7
17 7	44	2	3	4	7	6	2	1	2	5	7	7	5	7	1	4	7	4	4	7	5	1
17 8	27	1	7	4	6	1	2	2	4	5	2	2	4	7	6	1	5	1	5	5	6	5
17 9	21	2	13	5	5	6	3	2	2	2	1	7	7	5	3	7	2	2	2	2	1	3
18 0	21	2	8	6	6	5	5	7	1	6	6	7	5	2	2	2	1	6	3	6	1	1
18 1	43	2	17	6	3	3	5	2	6	3	6	2	2	7	3	7	7	1	1	3	6	2
18 2	21	2	4	4	7	3	6	3	2	4	1	5	5	1	2	4	6	2	5	3	1	4
18 3	21	2	14	4	4	4	7	6	6	7	5	5	4	4	2	1	5	3	3	4	6	2
18 4	29	2	19	6	5	3	5	3	4	3	2	6	4	1	3	7	6	3	5	6	7	1

18 5	40	1	11	4	7	3	3	4	5	3	2	6	4	2	2	4	6	2	4	5	7	3
18 6	35	1	12	5	4	7	7	2	7	2	1	5	1	2	1	1	7	5	4	6	3	6
18 7	23	1	14	4	7	1	3	2	2	3	6	3	1	6	3	4	5	7	5	3	5	3
18 8	42	1	12	4	1	7	4	5	2	7	7	7	2	7	3	5	4	2	3	1	7	6
18 9	35	1	1	7	2	1	3	4	5	5	3	3	4	7	2	3	4	2	6	6	7	7
19 0	21	2	8	8	1	1	2	4	1	5	1	5	7	5	7	6	2	2	2	2	2	2
19 1	43	1	10	8	7	2	2	2	3	6	3	3	2	5	4	1	7	3	6	1	6	1
19 2	40	2	17	7	1	5	2	6	7	3	1	5	6	7	7	2	6	3	7	5	3	4
19 3	52	2	15	5	4	1	3	2	6	3	4	6	7	2	3	3	5	5	1	4	1	5
19 4	46	2	18	7	2	3	2	1	6	5	4	6	3	6	6	7	2	4	6	7	5	3
19 5	33	2	20	7	7	6	5	5	7	1	7	5	4	4	6	1	4	4	3	7	6	3
19 6	20	1	11	8	6	1	2	1	7	7	7	4	5	1	2	7	3	1	7	4	2	5
19 7	49	2	15	8	6	2	1	2	3	6	3	5	6	3	1	6	4	6	7	3	3	4
19 8	29	2	12	4	1	4	3	5	3	5	7	3	3	2	2	5	1	1	7	1	1	7
19 9	28	2	17	5	1	2	3	6	5	1	2	6	5	7	7	5	3	4	5	4	6	7
20 0	33	2	6	6	4	7	1	7	3	2	2	6	1	3	3	1	2	6	1	4	7	3
20 1	42	1	6	7	1	5	2	5	4	6	3	6	7	5	5	5	7	2	3	2	1	2
20 2	45	1	20	4	3	2	4	6	4	4	3	5	5	2	6	3	3	2	3	4	4	5
20 3	41	1	15	5	5	4	3	1	5	1	7	5	2	4	2	4	3	1	2	3	4	5

20 4	48	1	6	8	2	2	1	2	5	5	3	2	7	1	7	1	2	2	3	1	1	4
20 5	27	2	5	4	3	4	3	4	7	6	2	1	7	3	7	3	4	4	3	4	1	7
20 6	26	2	2	4	6	5	1	3	1	7	3	2	5	5	2	4	4	1	4	6	5	2
20 7	28	1	19	5	6	1	6	2	1	4	7	1	1	5	6	6	1	6	5	1	1	1
20 8	30	2	14	6	1	3	2	6	6	4	1	2	7	7	1	4	3	6	7	7	1	1
20 9	21	1	2	4	5	1	1	6	4	3	3	6	5	4	4	7	3	4	6	4	4	4
21 0	37	1	17	7	4	1	3	5	1	5	6	6	4	5	1	2	2	1	5	5	6	4